



# Chasqui

Revista Latinoamericana  
de Comunicación

**133**  
diciembre 2016  
marzo 2017

## **Capitalismo Cognitivo y Comunicología**

La subsunción  
del trabajo intelectual



**EDITOR**

*Francisco SIERRA CABALLERO*

**COORDINADOR EDITORIAL**

*Gabriel GIANNONE*

**SECRETARIA DE REDACCIÓN**

*Rosa ARMAS*

**CONSEJO DE REDACCIÓN**

*Amparo CADAVID*

UNIMINUTO, Colombia

*Fernando CASADO*

Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador

*Ana María DURÁN*

Universidad del Azuay, Ecuador

*Pablo Andrés ESCANDÓN MONTENEGRO*

Medialab Quito-CIESPAL, Ecuador

*Eduardo GUTIÉRREZ*

Pontificia Universidad Javeriana de Colombia

*Eliana del Rosario HERRERA HUÉRFANO*

UNIMINUTO, Colombia

*Octavio ISLAS*

Universidad de los Hemisferios, Ecuador

*Daniel Fernando LÓPEZ JIMÉNEZ*

Universidad de los Hemisferios, Ecuador

*Efendy MALDONADO*

UNISINOS, Brasil

*Claudio Andrés MALDONADO RIVERA*

Universidad Católica de Temuco, Chile

*José Rafael MORÁN*

CIESPAL, Ecuador

*Francisco Javier MORENO*

CIESPAL, Ecuador

*Fernando ORTIZ*

Universidad de Cuenca, Ecuador

*María PESSINA*

CIESPAL, Ecuador

*Abel SUING,*

Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador

*Nancy Graciela ULLOA ERAZO*

Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Sede Ibarra)

*Rosa VALLEJO CASTRO*

CIESPAL, Ecuador

*Jair VEGA*

Universidad del Norte, Colombia

*José VILLAMARÍN CARRASCAL*  
Universidad Central del Ecuador

*Jenny YAGUACHE,*  
Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador

#### **EDITORES ASOCIADOS**

##### ***Norteamérica***

*Jesús GALINDO*  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México

##### ***Centroamérica***

*Hilda SALADRIGAS,*  
Universidad de La Habana, Cuba

##### ***Área Andina***

*Karina HERRERA MILLER,*  
Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia

##### ***Cono Sur***

*Lorena Mónica ANTEZANA BARRIOS*  
Universidad de Chile

##### ***Brasil***

*Denis PORTO RENÓ,*  
Universidade Estadual Paulista, Brasil

#### **CONSEJO CIENTÍFICO INTERNACIONAL**

*Rosa María ALFARO*  
CALANDRIA, Perú

*Luis Ramiro BELTRÁN (+)*

*Enrique BUSTAMANTE*  
Universidad Complutense de Madrid, España

*Mauro CERBINO*  
FLACSO, Ecuador

*Eliseo COLÓN*  
Universidad de Puerto Rico

*Miquel DE MORAGAS*  
Universidad Autónoma de Barcelona, España

*José Manuel DE PABLOS*  
Universidad de La Laguna, España

*Carlos DEL VALLE ROJAS,*  
Universidad de La Frontera, Chile

*Juan DÍAZ BORDENAVE, (+)*

*Heidi FIGUEROA SARRIERA*  
Universidad de Puerto Rico

*Raúl FUENTES*  
ITESO, México

**Valerio FUENZALIDA**

Pontificia Universidad Católica de Chile

**Raúl GARCÉS**

Universidad de La Habana, Cuba

**Juan GARGUREVICH**

Pontificia Universidad Católica del Perú

**Bruce GIRARD**

Comunica.org

**Alfonso GUMUCIO**

Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia

**Antonio HOHLFELDT**

PUCRS. Porto Alegre, Brasil

**Gabriel KAPLÚN**

Universidad de la República, Uruguay

**Margarida María KROHLING KUNSCH**

USP. Brasil

**Margarita LEDO ANDIÓN**

USC. España

**José Carlos LOZANO RENDÓN**

Universidad Internacional de Texas A&M. EE.UU.

**José MARQUES DE MELO**

Universidade Metodista de São Paulo, Brasil

**Amparo María MARROQUÍN PARDUCCI**

Universidad Centroamericana, El Salvador

**Jesús MARTÍN-BARBERO**

Universidad Nacional de Colombia

**Guillermo MASTRINI**

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina

**María Cristina MATA**

Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

**Armand MATTELART**

Université Paris 8, Francia

**Toby MILLER**

Cardiff University, Reino Unido

**Walter NEIRA**

Universidad de Lima, Perú

**Neyla PARDO**

Universidad Nacional de Colombia

**Antonio PASQUALI**

Universidad Central de Venezuela

**Cicilia KROHLING PERUZZO**

Universidade Metodista de São Paulo, Brasil

**María Teresa QUIROZ**

Universidad de Lima, Perú

**Isabel RAMOS**

FLACSO, Ecuador

**Rossana REGUILLO**

ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara, México

**Germán REY**

Pontificia Universidad Javeriana, Colombia

**Hernán REYES**

Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador

**Omar RINCÓN**

CEPER - Universidad de Los Andes, Colombia

**Hilda SALADRIGAS**

Universidad de La Habana, Cuba

**Francisco SIERRA**

USE. España

**César Ricardo SIQUEIRA BOLAÑO**

Universidade Federal de Sergipe, Brasil

**Muniz SODRÉ**

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil

**Guillermo SUNKEL**

CEPAL - Naciones Unidas, Chile

**Erick TORRICO**

Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia

**Gaëtan TREMBLAY**

Université du Québec, Canadá

**CHASQUI, Revista Latinoamericana de Comunicación** es una publicación académica pionera en el escenario de debate del campo comunicológico latinoamericano. Ha sido creada en el año 1972 y, desde entonces, es editada por CIESPAL, con sede en Quito, Ecuador.

Se publica de forma cuatrimestral, tanto en formato impreso como digital. Su modalidad expositiva es el artículo o ensayo científico. Los textos se inscriben en una perspectiva de investigación y están elaborados en base a una rigurosidad académica, crítica y de propuesta teórica sólida.

Para la selección de sus artículos Chasqui realiza un arbitraje por medio de pares académicos bajo el sistema doble ciego, por el que se garantiza el anonimato de autores y evaluadores. Para llevar adelante el proceso contamos con una extensa nómina de especialistas en diversas áreas de la comunicación y las ciencias sociales.

Chasqui se encuentra indexada en las siguientes bases de datos y catálogos:



#### **CIESPAL**

##### **Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina**

Av. Diego de Almagro N32-133 y Andrade Marín • Quito, Ecuador

Teléfonos: (593 2) 254 8011/ Ext. 231

[www.ciespal.org](http://www.ciespal.org)

[www.revistachasqui.org](http://www.revistachasqui.org)

[chasqui@ciespal.org](mailto:chasqui@ciespal.org)

ISSN: 1390-1079

e-ISSN: 1390-924X

##### **Coordinador Monográfico Chasqui 133**

Francisco Sierra Caballero

**Suscripciones:** <http://suscripcioneschasqui.ciespal.org>

##### **Diseño editorial**

André Maya Monteiro

##### **Corrección de textos**

Noemí Mitter, Rosimeire Barboza Da Silva

##### **Maquetación**

Arturo Castañeda Vera

Las ilustraciones utilizadas en este número se basan en esculturas de la cultura Jama-Coaque, comunidad indígena que se asentó en lo que es ahora el litoral ecuaroriano, entre los años 500 a.C. y 1531 d.C.

*Los textos publicados son de exclusiva responsabilidad de sus autores.*



Reconocimiento-SinObraDerivada

CC BY-ND

**Esta licencia permite la redistribución, comercial y no comercial, siempre y cuando la obra no se modifique y se transmita en su totalidad, reconociendo su autoría.**

## **9 EDITORIAL**

### **9 Capitalismo Cognitivo y Comunicología Abierta**

Francisco SIERRA CABALLERO

## **21 TRIBUNA**

### **23 Interpretar los cambios en la comunicación**

Miquel DE MORAGAS

## **31 MONOGRÁFICO**

### **33 Introducción: Una apuesta por pensar desde la tesis del capitalismo cognitivo**

Gabriel GIANNONE

### **37 Nueva división internacional del trabajo, capitalismo cognitivo y desarrollo en América Latina**

Carlo VERCELLONE & Pablo CARDOSO

### **61 La gran ilusión. La praxis del intelectual multitudinario en el paradigma del Capitalismo Cognitivo**

Francesco MANIGLIO

### **79 “Sociedad de Conocimiento para Todos”: una lectura crítica de las visiones de los Estados alemán y ecuatoriano**

Michelle Anai RUIZ ANDRADE

### **101 Contradicción y crisis en el capitalismo cognitivo**

Francisco Javier MORENO GÁLVEZ

### **113 El caso Google Books: ¿usos justos y/o privilegios de copia?**

Ariel Hernán VERCELLI, Lucas Dardo BECERRA & Agustín BIDINOST

### **129 Cooperativas de trabajo en software y servicios informáticos ¿subversión al capitalismo cognitivo?**

Agustín ZANOTTI

### **147 El cientista social ante el Capitalismo Informacional**

Matías Alejandro ZITELLO

### **159 La evaluación de la investigación universitaria en España**

Ana JORGE ALONSO & Ruth DE FRUTOS

### **173 Historia de un secuestro: de la Iglesia a la Marca. Evolución histórica de la universidad en España**

Esther SIMANCAS GONZÁLEZ & Marcial GARCÍA LÓPEZ

### **191 La universidad gerencial en Europa y los procedimientos de evaluación de la “calidad” de la docencia y la investigación en España**

Fernando José QUIRÓS FERNÁNDEZ

## **209 ENSAYO**

- 211 **Transmetodología em tempos de fascismo social**  
Efendy MALDONADO G.
- 229 **Hacia un periodismo intercultural desoccidentalizado. Medios de comunicación y construcción de identidades**  
Alex INZUNZA MORAGA & Rodrigo BROWNE
- 247 **Tensiones para un giro decolonial en el pensamiento comunicológico. Abriendo la discusión**  
Tanius KARAM
- 265 **Miss Tacuarembó (Martín Sastre, 2010): pensamiento barroco para cuestionar la sociedad que nos crió**  
Lucía RODRÍGUEZ RIVA
- 283 **Las estrategias de mercado de Esporte Interativo: regionalización y capital extranjero en la televisión brasileña**  
Anderson David GOMES DOS SANTOS & César Ricardo SIQUEIRA BOLAÑO

## **297 INFORME**

- 299 **La diversidad cultural en las políticas de comunicación: un estudio comparado de España y Argentina**  
María Trinidad GARCÍA LEIVA & Guillermo MASTRINI
- 317 **Apuntes sobre el turismo. La regulación del disfrute vía mercantilización cultural**  
María Belén ESPOZ
- 335 **Experiências de interação de brasileiras com anúncios contraintuitivos protagonizados por mulheres negras**  
Francisco LEITE
- 357 **Influencia de la formación académica en la concepción de la profesión periodística en Ecuador**  
Javier ODRIOZOLA CHÉNÉ, Juan David BERNAL SUÁREZ & Consuelo AGUIRRE MAYORGA
- 373 **Formación de la agenda pública sobre temas experienciales en Santiago de Cuba durante el año 2015**  
Viviana MUÑOZ ZÚÑIGA, Rafael FONSECA VALIDO & Dairon CABALLERO HEREDIA

## **393 RESEÑAS**



# **Las estrategias de mercado de Esporte Interativo: regionalización y capital extranjero en la televisión brasileña**

*The market strategies of Esporte Interativo: regionalization  
and the foreign capital in Brazilian television*

*As estratégias de mercado do Esporte Interativo: regionalização  
e capital estrangeiro na televisão brasileira*

—

**Anderson David GOMES DOS SANTOS**

Universidade Federal de Alagoas, Brasil / andderson.santos@gmail.com

**César Ricardo SIQUEIRA BOLAÑO**

Universidade Federal de Sergipe, Brasil / bolano.ufs@gmail.com

—

*Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*

*N.º 133, diciembre 2016 - marzo 2017 (Sección Ensayo, pp. 283-296)*

*ISSN 1390-1079 / e-ISSN 1390-924X*

*Ecuador: CIESPAL*

*Recibido: 01-06-2015 / Aprobado: 16-05-2016*

## Resumen

El interés de este artículo es abordar dos movimientos de mercado del grupo Esporte Interativo en la TV de pago brasileña: la regionalización, a partir de la transmisión del “Nordestão” y la relación con grandes grupos globales, en especial su adquisición por parte de Turner. Ambos ocurridos en la misma época, hicieron que Esporte Interativo pasara a ser uno de los principales canales deportivos, más allá de que no formara parte de las operadoras Net y Sky, debido a las barreras de entrada por parte del Grupo Globo. Aunque el estudio se encuadre, en términos generales, en la Economía Política de la Comunicación (EPC), utilizaremos, como es habitual en la EPC brasileña (Bolaño, 1988 & 2004; Brittos, 2005; Santos, 2013), autores de la Economía Industrial, como Kupfer (2002).

**Palabras clave:** Economía Política de la Comunicación; regionalización; TV de pago brasileña.

## Abstract

In this article, we are particularly interested in two movements of the Esporte Interativo in Brazilian pay TV: regionalization, from the transmission of the “Nordestão”; and the relationship with global groups, with particular reference to its acquisition by Turner. Both movements occurred in the same period, working for the Esporte Interativo become a major sports channel, even not being one of the operators Sky and Net due to the Globo Group entry barriers. The perspective of this study is that of Political Economy of Communication and Culture (PEC), but we use also authors from Industrial Economy like Kupfer (2002). This mix is common in Brazilian PEC (Bolaño, 1988 & 2004; Brittos, 2005; Santos, 2013).

**Keywords:** Political Economy of Communication; regionalization; Brazilian pay TV.

## Resumo

Interessa-nos, neste artigo, tratar de dois movimentos de mercado do grupo Esporte Interativo na TV fechada brasileira: a regionalização, a partir da transmissão do “Nordestão”; e a relação com grandes grupos globais, com destaque para a sua aquisição pela Turner; ambos na mesma época, fazendo com que o Esporte Interativo passasse a ser um dos principais canais esportivos, ainda que não figurasse nas operadoras Net e Sky devido a barreiras de entrada do Grupo Globo. Ainda que o estudo se enquadre, em termos gerais, na Economia Política da Comunicação (EPC), utilizaremos, como é habitual na EPC brasileira (Bolaño, 1998 & 2004; Brittos, 2005; Santos, 2013), autores da Economia Industrial, como Kupfer (2002).

**Palavras-chave:** Economia Política da Comunicação; regionalização; TV paga brasileira.

## 1. Introducción

Esporte Interativo (EI) es un canal de TV de pago brasileño que existe desde el 20 de enero de 2007, funcionando también en UHF en diez ciudades de los estados de São Paulo y Maranhão, que captan la señal por antenas parabólicas. Surge de la empresa Top Sports, que a partir de 1999 compra los derechos de transmisión de campeonatos de fútbol extranjeros (portugués, inglés español) y los revende en el mercado brasileño o, en algunos casos, compra horarios para exhibición, con equipo propio, en emisoras como TV Cultura, Band y RedeTV!

Es normal en la historia de EI, la apuesta por programas menospreciados por sus adversarios en el mercado local. Tal fue el caso de la transmisión de los mundiales de *handbol* femenino que Brasil ganó en 2013, después de ser sede del mundial de 2011, que conto solo con la transmisión en este canal. Otra apuesta en este sentido, fue el rescate de la Copa Nordeste, conocida como *Nordestão*, en 2010. Un torneo que hasta entonces no llamaba la atención de los principales equipos de la región, pero que a partir del 2013 se tornaría el más importante evento de los primeros meses del año. El éxito de esta apuesta, llevaría posteriormente a la creación de un canal exclusivo para la región: el Nordeste.

Cambios estructurales importantes ocurren a partir de 2012, con la asociación para producción de contenidos con Yahoo! y después con la adquisición de EI por parte de Turner, grupo deportivo del gigante Time Warner. En términos de mercado, esa sociedad tuvo como primer logro la conquista de los derechos exclusivos de la TV de pago de la UEFA Champions League, principal torneo de clubes del mundo, dando un paso al frente sobre competidores como Sportv (Grupo Globo), Fox Sports (News Corporation) y ESPN (Disney).

Nuestra intención de analizar el caso de Esporte Interativo es acercarnos al estudio de los conflictos en el mercado de la comunicación, en el contexto de la lucha por los derechos de transmisión de los eventos deportivos que mueven las estructuras del mercado brasileño de la TV de pago (fenómeno que no se ha visto hasta el momento en la televisión abierta, dadas las barreras de entrada establecidas por la Red Globo de Televisión), lo cual forma parte de un movimiento mundial que ha aumentado en el siglo XXI, dada la importancia del fútbol como producto de entretenimiento mediático de gran aceptación popular por sus características intrínsecas (simplicidad de las reglas, fanatismo, facilidad de mercantilización no solo de los partidos, vía ingresos *pay-per-view*, sino también la vinculación de patrocinadores en una cantidad de mercancías como camisetas de clubes y souvenirs, etc.).

A partir de esa discusión general, el interés de este artículo es abordar dos movimientos de mercado de este grupo: la regionalización, con la creación del canal Esporte Interativo *Nordeste*, en 2013, y la relación con grandes grupos globales; ambos en la misma época, haciendo que el Esporte Interativo pasara a ser uno de los principales canales deportivos –más allá de que no figurase entre los dos mayores operadores de TV de pago, debido a las barreras de entrada en Net

y Sky, que controlan cerca del 80% del mercado y de las cuales el Grupo Globo es uno de sus propietarios.<sup>1</sup>

Aunque el estudio se encuadre, en términos generales, en la Economía Política de la Comunicación (EPC), utilizaremos, como es habitual en la EPC brasileña (Bolaño, 1988 & 2004; Brittos, 2005; Santos, 2013), autores de la Economía Industrial, como Kupfer (2002), con el objetivo de entender las lógicas mercadológicas que conforman las relaciones entre el fútbol y la Industria Cultural y sus cambios recientes. Sumado a este enfoque teórico-metodológico, el trabajo analiza el objeto de investigación a partir de un estudio histórico y descriptivo crítico de los cambios de gestión de EI, con base en noticias de prensa y entrevistas publicadas en sitios especializados.

## 2. Regionalización

Como se ha señalado en la introducción, una de las estrategias utilizadas por el canal Esporte Interativo ha sido no enfrentar de manera directa el grupo líder en la televisión abierta en el país, el Grupo Globo. Así, en lugar de comportarse como un verdadero competidor en el mercado de los grandes torneos nacionales, decidió concentrarse en la compra y transmisión de productos que aún no se veían en la televisión.

Una apuesta de Esporte Interativo fue la regionalización, mediante el apoyo a torneos con especial énfasis en la región Nordeste, específicamente con la difusión del *Nordestão*. El evento ya había tenido buenos resultados en ese formato, especialmente entre 2000 y 2002, cuando fueron vendidos los derechos (*naming rights*) a Coca-Cola, sin embargo, fue eliminado de la programación debido a la apuesta de la Red Globo por un Campeonato Brasileño por puntos ocupando gran parte del año, llevando a la ruptura del contrato con los clubes de la liga. En el 2010 el torneo regresó a partir de una decisión judicial, pero sin el apoyo de los clubes más grandes de la región.

Tres años más tarde se dio el regreso del torneo bajo un formato distinto, adecuado al calendario nacional del fútbol brasileño, pasando a organizarse en los cuatro primeros meses del año y con la participación de 16 equipos –representantes de siete estados de la región– definidos de acuerdo con la participación en el torneo estatal del año anterior.

Esporte Interativo acogió este nuevo proyecto y, bajo el lema “El corazón del Nordeste”, adquirió los derechos de transmisión, excepto de radio, y la publicidad en todas las fases del torneo por 10 años. También pasó a transmitir entre seis y siete campeonatos estatales de la región (en el 2016, los torneos

---

1 Una tercera jugada de Esporte Interativo en el mercado está ocurriendo ahora, con la disputa con los canales Globosat por los derechos de transmisión en la TV cerrada de los clubes que disputan el Campeonato Brasileño de fútbol, ya que el contrato actual vence en el 2018, con una propuesta que, en conjunto, representa cinco veces lo ofrecido por el Grupo Globo para este medio. Pero este es tema para análisis futuros.

de Alagoas, Ceará, Maranhão, Paraíba, Piauí, Río Grande do Norte y Sergipe). Adicionalmente, El *Nordestão* agregó a partir de 2015 la participación de representantes de los estados de Piauí y Maranhão, completando 20 clubes de los nueve estados de la región.

Para difundir el torneo, el grupo creó en enero de 2014 un segundo canal, Esporte Interativo Nordeste, sustituido ya en 2016 por las nuevas opciones de contenido que el grupo incorporó, con la creación de dos nuevos canales, como se verá en seguida.

Por otra parte, el Esporte Interativo ha contratado reporteros, comentaristas y narradores de los estados, en especial, Pernambuco, Bahía y Ceará, para trabajar en algunos juegos, garantizando durante la transmisión elementos como el acento local, apostando por el desarrollo de un padrón tecno-estético (Bolaño, 2013) que permita la fidelización de un público regionalizado de fans, distinto del público-objeto de los grandes grupos de comunicación.

Todo el contenido también está disponible para transmisión en directo o para recuperar en la plataforma de Internet y medios móviles, EI+Plus, que no es más que un servicio por demanda, con una cuota mensual, que reproduce el ritmo de las nuevas formas de suministro de bienes simbólicos. La aplicación también ha sido importante dado que los canales de EI estaban fuera de las dos distribuidoras de televisión paga más grandes del Brasil, Net y Sky—hasta enero y septiembre de 2016, respectivamente—, así como de Claro TV, que también está siendo administrado por Net desde principios del 2015.

En cuanto a la estrategia de segmentación, esta propuesta es un reflejo de un movimiento que se refiere a la propia evolución de la venta de contenidos audiovisuales desde la década de 1990, cuando se instala en el país la fase de multiplicidad de la oferta (Brittos, 2010) con una mayor oferta de bienes culturales incluso audiovisuales, a través de las diversas nuevas formas de transmisión, y los cambios en lo que se entendía antes como televisión, con la generación de más información a través de las pantallas “paralelas” que tienden, por su parte, a asegurar más recursos para el emisor.

Desde un punto de vista económico, el enfoque sobre diferentes productos también indica la necesidad de poseer una capacidad de innovación que permita disminuir las barreras de entrada de los competidores y, eventualmente, el abuso de poder de mercado ejercido por las empresas dominantes (Mello, 2002).

Sin embargo, es importante resaltar que el intento de regionalización del contenido, después de la formación de las grandes redes nacionales de televisión abierta que implicó menos espacio para el programa regional, inclusive con el gran aumento de las ofertas de cable desde la década de 1990, no es nuevo. Por ejemplo, a principios de la década del 80, Walter Clark, responsable por formar el “Padrón Globo de Calidad”, fue contratado para dirigir Band y una de sus intenciones era la producción de programas que mostraran otras regiones del país, alejándose del patrón eje Río-São Paulo, con el fin de responder “a las distintas realidades y verdades culturales del país” (Bolaño, 2004, p. 167).

Solo años más tarde, tras el éxito de la novela *Pantanal* en la TV Manchete, Globo ajustó su nivel tecno-estético y, aunque de una forma tímida, empezó a contratar a directores y productores de otros estados brasileños para la ficción audiovisual, como Guel Arraes (Pernambuco) y Jorge Furtado (Rio Grande do Sul).

En cuanto a los cambios en la estrategia de mercado en el caso del fútbol, a pesar de no haber ganado ningún proceso, desde 2007 la Red Record ha intentado competir con la Globo en la exhibición de campeonatos importantes del país. Sin embargo, permitió a sus afiliados, como en los casos de Sergipe, Alagoas, Paraíba, Bahía y Santa Catarina, exhibir los campeonatos locales (Santos & Rocha, 2012). En los dos últimos casos, la inversión inicio desde 2010, mientras que en Alagoas, esto solo se dio a partir de 2015 con la presencia de Esporte Interativo como transmisor.

Así mismo, el retorno del *Nordestão* también tiene la señal de afiliados de la Globo en la región, que podrían transmitir hasta tres partidos por ronda, modelo de la líder brasileña y el canal principal de Esporte Interativo para difusión de ese torneo.

De alguna manera, el rendimiento regionalizado de Esporte Interativo también provocó algunos cambios en la programación de fútbol de la Red Globo. A partir de 2014, una mayor apertura a los estados ya era visible en los partidos de la Copa del Brasil y en el Campeonato Brasileño. La lista de partidos para ser difundidos, antes restringidos solamente a los equipos de São Paulo y especialmente de Rio de Janeiro, aumentó, con posibilidades de la transmisión de partidos de Pernambuco, Minas Gerais, Paraná y Rio Grande do Sul. Se presenta, además, una mayor apertura a los estados con menos tradición en el fútbol, con los partidos de la Copa del Brasil contra equipos grandes.

El torneo del Nordeste ha sido un suceso: ha tenido el promedio más alto de asistencia en los primeros meses del año, así como tuvo el pago por participación más alto incluso por encima de los grandes campeonatos estatales del país, y presenta incluso una tendencia a subir cada año. Según Zirpoli (2015), los valores globales pasaron de R\$ 5 millones y 600 mil en 2013 a R\$ 11 millones y 140 mil en 2015, con lo cual los equipos pueden ganar entre R\$ 365 mil (eliminado en la primera ronda, con la excepción de equipos de Piauí y Maranhão) y R\$ 2 millones y 740 mil (el campeón). Para tener una referencia, el Campeonato Paulista ha pagado al campeón R\$ 3 millones, y R\$ 200 mil y R\$ 300 mil para los eliminados en la primera fase en el 2015 (Winckler, 2015). Desde 2014, por otra parte, el campeón gana la clasificación a un campeonato internacional, la Copa Sudamericana, por lo general con poca presencia de equipos de la región.

Para Esporte Interativo, la segmentación, con el torneo regional y con la transmisión de los torneos estatales, genera imagen de marca en una región con el más gran desarrollo económico en el país en la última década. Como admite el CEO del grupo, Edgar Diniz (2015):

*A competição [...] é um sucesso indiscutível, o melhor campeonato do primeiro semestre no Brasil, reconhecido por crítica, público e com resultados extraordinários. Além da Copa do Nordeste, temos os direitos de sete campeonatos estaduais da região, além de outros torneios menores.*

La apuesta por un producto, incluso el deportivo, que tiene varias opciones de transmisión (de torneos en este caso), abre, como indica Mosco (2009), la capacidad de configurarse como su proveedor natural (de los torneos del Nordeste de Brasil) al establecer una identificación del mismo con una empresa en particular. Esto es lo que está sucediendo con Esporte Interativo, comprobando, en términos de economía industrial, que *“a inovação é o principal antídoto tanto às barreiras à entrada quanto à possibilidade de abuso de poder de mercado pelas empresas dominantes”* (Mello, 2002, p. 497).

Con el éxito progresivo presentado por El Nordestão, que ya incluye equipos de Maranhão y Piauí, estados que no están reconocido en el mapa de la Confederación Brasileña de Fútbol como del Nordeste, equipos de otras regiones como el Goiás y el Flamengo, han mostrado interés en disputarlo, insatisfechos con la participación en sus torneos estatales. En el caso del segundo de estos equipos, que tiene una gran multitud de fans en la región, los rumores de su participación aparecen de forma constante desde 2014. Sin embargo, no consideramos esa participación interesante desde la perspectiva del éxito de la difusión pública y amplia de la marca de los clubes de la región. Además de estimular a los aficionados locales, la presencia de los equipos de fuera probablemente generaría discrepancias en el pago de los derechos de transmisión del torneo.<sup>2</sup>

### 3. Internacionalización

Si la estrategia de regionalización tuvo éxito, la transmisión de los torneos internacionales es una marca del Esporte Interativo desde el principio, ya sea a través de asociaciones para la transferencia de los torneos a otras estaciones o, como lo viene haciendo desde 2007, con la transmisión de los campeonatos en el canal propio.

---

2 A partir del modelo exitoso del Nordestão, el Esporte Interativo ayudó en la creación de otro torneo regional a partir de 2014: la Copa Verde, con 16 equipos que representan los estados del Norte, Centro Oeste (con el ingreso de los equipos Goiás a partir de 2016, después de la negativa de la Liga do Nordeste) y Espírito Santo. Otro torneo regional surgió en 2016, también en un modelo de liga, pero con el objetivo de representar los principales clubes de Brasil: la "Primera Liga", con representantes de las federaciones gaucha, catarinense, paranaense, minera y los clubes Flamengo y Fluminense, de Rio de Janeiro. Viviendo una disputa velada por la autorización del torneo con la Confederación Brasileña de Fútbol (CBF) y la Federación del Estado de Rio de Janeiro (FERJ), en particular, el campeonato tuvo ese año 12 equipos sin partidos transmitidos en la TV abierta, solo por el canal Sportv (Grupo Globo). Lo que se pretende es que esto sea el inicio de una liga independiente de los clubes, aunque los equipos paulistas sigan en el ventajoso y disputado campeonato estadista local.

Aun así, el mercado fue sorprendido en noviembre de 2014. Esporte Interativo ganó la licitación por los derechos exclusivos en la TV de pago para exhibir tres temporadas de la UEFA Champions League (2015/2016, 2016/2017 y 2017/2018) contra gigantes como Globo (SporTV), Disney (ESPN) y Fox (Fox Sports). De hecho, la competencia se limitó, en este caso, a una propuesta conjunta de Globosat y ESPN, superada supuestamente en 20% por Esporte Interativo (Santos, 2014).

Para aclarar el proceso es necesario recordar cómo funcionan las disputas por derechos de exhibición de eventos deportivos en el mundo y como se dieron las entradas recientes de Fox Sports y de Esporte Interativo en un mercado de TV de pago que hasta mediados de los 2000 estaba dividido entre SporTV (campeonatos nacionales y juegos de la selección brasileña) y ESPN (partidos internacionales).

Los derechos de radiodifusión de eventos deportivos son objeto de intensas disputas en todo el mundo y comienzan en la década de 1990, después de la apertura de los mercados de televisión con el fin del monopolio estatal y la modificación del producto fútbol en los países europeos. Surgieron canales cifrados en el sistema de televisión paga, lo que aumentó los valores pagados en una evolución de la comercialización de ese deporte.

Brasil solo entraría en este proceso competitivo en la década del 2000, con la consolidación de la televisión paga y el ingreso de nuevos capitales en ese mercado. La ruptura de las barreras institucionales que obstaculizaban la entrada de otros actores pasó, en 2006, por una decisión del Consejo Administrativo de Defensa Económica (CADE), órgano vinculado al Ministerio de la Justicia para analizar crímenes contra la competencia, quien determinó que los canales Globosat, especialmente los de deportes (Sport TV y Premiere), no fuesen de oferta exclusiva en la programación de Sky, empresa de la cual el Grupo Globo era un importante accionista (Brittos, Barreto & Gomes, 2009).

La década del 2000 también marcó una mayor atención a los torneos internacionales. Anteriormente, en general solo se difundían en el país algunos partidos de la Eurocopa. El punto culminante de la internacionalización de las transmisiones de fútbol se da en el momento de la mundialización de la UEFA Champions League, que se convierte en importante producto de competencia a nivel nacional en Brasil, especialmente, en el caso de la televisión abierta, después de la adquisición de los derechos de los torneos europeos por la Red Record en la temporada 2006/2007.

La negociación siguiente, a partir de 2012/2013, ha sido objeto de disputa por dos bloques de diferentes empresas. El grupo formado por la Red Globo (televisión abierta), Esporte Interativo y ESPN (Internet, plataformas móviles y TV de pago) ha superado aquel formado por la Red Record (TV), el portal Terra (Internet) y Fox Sports (TV de pago), con un valor cuatro veces superior al que habían pagado tres años antes (Brittos & Santos, 2012).



Esta ha sido la primera competición en la que Fox Sports participó después de entrar en el mercado brasileño en 2012. Presente en América Latina desde 1995, adquirió los derechos de transmisión de la Copa Libertadores de América en toda la región, excepto Brasil, por no tener canal de deportes en el país.<sup>3</sup>

Aún con un producto tan interesante para el público brasileño y el poder económico del grupo transnacional, la entrada del canal en los menús de Net y Sky se demoró, haciendo que algunos partidos fuesen exhibidos en otro canal del grupo, el FX.

El CEO de Esporte Interativo reconoce esta dificultad después de que su grupo lograra entrar en el menú de las dos grandes compañías, señalando la existencia de barreras de entrada no legítimas en ese mercado:

*O mercado de mídia e de TV paga tem enormes barreiras à entrada, algumas legítimas e outras nem tanto. Nossas conquistas nunca foram fáceis e essa tem o grau de dificuldade que estamos acostumados. O que esperamos é que as negociações ocorram dentro das regras competitivas de mercado (Diniz, 2015).*

La justificación de las firmas distribuidoras, en ambos casos, es que los canales estaban pidiendo un precio muy alto, especialmente para los suscriptores que querían estar en el paquete básico, a los que se pedía un valor adicional, o que cambiarían para paquetes más caros. Solo después de meses de iniciada la Libertadores se ha llegado a un acuerdo entre los grupos comunicacionales en que la TV Globo podría tener una mayor libertad para escoger los partidos del torneo, que quedaron restringidos a dos por semana indicados por Fox, mientras a la empresa del grupo NewsCorp fueron repasados el sub-licenciamiento de la Copa de Brasil y de los torneos FIFA (Copa de las Confederaciones FIFA Brasil 2013 y Copa del Mundo FIFA Brasil 2014) (Santos, 2014).

La demora, hace explícita la existencia de fuertes barreras de entrada de estos productos en favor de Globo, empresa líder del mercado de la comunicación en Brasil,<sup>4</sup> las cuales se mantienen incluso después de la aprobación de la Ley 12.485/2011 que, al unificar las regulaciones en la TV de pago, impuso restricciones a la propiedad cruzada eliminando una barrera político-institucional,<sup>5</sup> obligando la salida del Grupo Globo de los cuadros ejecutivos de las firmas de distribución por tener concesiones en radiodifusión.

3 News Corporation ha sido socio del Grupo Globo desde 1996 hasta principios de la década de 2000 en una distribuidora de TV por satélite, Sky, un consorcio que contaba también con TVI y Televisa (Possebon, 2009). Había un acuerdo de caballeros para no entrar en competencia contra el socio local en determinados productos audiovisuales. El ingreso del canal Fox Sports en Brasil rompería el acuerdo anterior y transformaría a los antiguos socios en competidores.

4 Kupfer define barrera de entrada como “qualquer fator que impeça a livre mobilidade do capital para uma indústria no longo prazo e, conseqüentemente, torne possível a existência de lucros supranormais permanentes [numa] indústria” (2012, p. 112).

5 Britto define ese tipo de barrera como “uma barreira regulamentar, imposta pelo Estado, [...] transformada pela empresa em fator para sua elevação ou manutenção em uma posição destacada no mercado” (2005, p. 84).

Más allá de una mayor oferta financiera, ¿cómo ha logrado Esporte Interativo convencer a la UEFA de que posee los requisitos para vender con exclusividad los dos paquetes disponibles (martes y miércoles)? Para contestar a esta pregunta es necesario rescatar rápidamente la historia de las alianzas del grupo con los conglomerados transnacionales.

En 2012 y 2013 se mantuvo la asociación de producción de contenidos en Internet con Yahoo!, siendo que El pasó a ser el sitio de deportes de la empresa en Brasil. También se unificaron, mientras duró el contrato, las ofertas para las plataformas móviles y productos *online* (redes sociales, sitios y aplicativos) (Santos, 2014). La propuesta fue hacerse vice-líder de medios digitales en Brasil antes de la Copa del Mundo de 2014, en un mercado en que la empresa líder era el Grupo Globo, como muestran los datos de Santos (2013): “o *Globoesporte.com* liderava com 22 milhões de visitas únicas, enquanto o *Yahoo!* ocupava o quinto lugar no Brasil com 4,1 milhões e o *Esporte Interativo* só possuía 500 mil visitantes únicos”.

La asociación no fue renovada en el 2014, hecho que no tuvo ninguna relación con la producción de contenidos audiovisuales. Cambios significativos se produjeron en el mismo año, los cuales facilitaron la adopción de una estrategia más agresiva:

*Com o auxílio do Goldman Sachs [... Esporte Interativo] passou a ter como sócia a Turner Broadcasting (Time Warner), com uma entrada de capital de R\$ 80 milhões e detendo 20% de suas ações. O investimento pesado junto à proprietária de canais como TNT e Space, respectivamente 6º e 10º mais assistidos na TV segmentada, mostra que a estratégia de atuar no que sobrava do mercado –como foi a histórica transmissão da campanha do inédito título mundial da seleção brasileira de handebol feminino em 2013– passa a ser a de ocupar um espaço importante neste setor de mercado, abrindo ainda a possibilidade de ganho de recursos com a multiplataforma, através do EI Plus, também dentro do acordo com a UEFA (Santos, 2014).*

Lo que era un rumor en noviembre, se anunció oficialmente en enero de 2015. Turner había adquirido las acciones restantes del Esporte Interativo y mantenía la dirección, apostando por la entrada al mercado en la exclusiva adquisición del principal torneo entre clubes de Europa. Según Vaquer (2015), la negociación pagada en 400 millones de reales, de los cuales R\$ 130 millones eran para adquirir los derechos para transmitir la UEFA Champions League.<sup>6</sup>

La apertura al capital extranjero era necesaria ya que el canal no podía tener tantos recursos para ser un competidor efectivo por los derechos de emisión en el cerrado mercado de televisión, teniendo en cuenta la fuerte competencia

6 El acuerdo contraría la ley brasileña que prohíbe al capital extranjero poseer más del 30% de la propiedad de empresa de radiodifusión. Esto no vale para los sistemas de televisión por cable, satélite o microondas, considerados en la legislación actual como servicios de telecomunicaciones, en relación a los cuales la ley no impone ningún límite a la participación extranjera. A pesar de eso, el Esporte Interativo sigue siendo transmitido en UHF, con concesiones arrendadas al grupo Estado de S. Paulo.

en la industria con empresas transnacionales, incluso uno de los más grandes grupos locales en América Latina. Sin el aporte externo, no podría ocupar más que una posición como, por ejemplo, la del Bandsports (Grupo Band), relegado a los torneos de tenis y otros de fútbol más pequeños. Para Turner, por su parte, fue una manera de entrar en el mercado brasileño con una estructura ya lista, aunque necesitando ser mejorada, y con una marca ya conocida por el público brasileño.

Como se mencionó en la sección anterior, Esporte Interativo difunde muchos partidos por semana, tanto por su canal principal como por el canal EI Nordeste e incluso algunos por la aplicación EI+Plus, manteniendo un importante número de personas asociadas a todas las áreas. Además, la propuesta suponía la posibilidad de transmitir por otros canales de Turner ofrecidos por Net y Sky (CNN, Cartoon Network, TNT y Space), porque “*não adianta receber muito para esconder o produto; seria prejuízo para a marca, que perderia adeptos nos mais diferentes nichos de mercado ligados à indústria do futebol*” (Santos, 2014). En la práctica, después de negar ese uso, a partir de la tercera rueda de la fase de grupos de la UCL, fueron utilizados como retransmisores los canales TNT y Space. El 15 de enero de 2016, los canales EIMAXX y EIMAXX2, creados por Esporte Interativo para transmitir programación *premium* del grupo, pasaron a estar presentes en el paquete HD de Net y para Claro HDTV (IG, 2016). En septiembre de 2016, los canales llegan a Sky.

El caso del Esporte Interativo también confirma lo que observa, por ejemplo, Kupfer sobre *spill-overs* y barreras de entrada:

*Mais uma vez, a eficácia do impedimento à entrada baseada em diferenciação de produtos é reduzida ou anulada quando a empresa entrante é uma subsidiária de uma empresa que detém produtos ou marcas conceituadas em mercados de outros produtos (empresas em diversificação) ou regiões (empresas transnacionais). Nessas situações ocorre um fenômeno conhecido como “transbordamento” (spill-over), pelo qual há a transferência de credibilidade da empresa do mercado original para o novo mercado. (2012, p. 123).*

En lo que se refiere a la TV de acceso gratuito (radiodifusión), Globo, y secundariamente Band, con la cual la primera tiene incluso un antiguo acuerdo de transmisión, siguen controlando casi absolutamente el acceso prioritario a los principales torneos de fútbol y otros deportes, incluso internacionales, a excepción desde 2011 de los Juegos Panamericanos y de las Olimpiadas promovidas por el Comité Olímpico Internacional, que quedaron con la Record, la segunda mayor red nacional, que ofrecía más dinero y audiencia con su programación por los derechos de deportes olímpicos.<sup>7</sup>

7 Los Juegos Olímpicos de Verano Rio de Janeiro 2016, en Brasil, también tendrán exhibición de Globo e Band.

Estos cambios en el mercado, algunos de los cuales reflejan los cambios en la ley de TV de pago demuestran, una vez más, la necesidad de mejorar la regulación de este mercado, creando incluso mecanismos de regulación de la negociación de derechos de transmisión de eventos deportivos. Como indica Mello:

*Uma política de defesa da concorrência tem por finalidade garantir a existência de condições de competição, preservando ou estimulando a formação de ambientes competitivos com vistas a induzir, se possível, maior eficiência econômica como resultado do funcionamento dos mercados. Em princípio, a concorrência pode (e deve) ser promovida e defendida em vários âmbitos de atuação do Estado, mas existem sistemas legais especificamente voltados para essa finalidade (no Brasil como em diversos países) – que consistem nas chamadas leis de defesa da concorrência (ou leis antitruste) (2012, p. 485).*

A finales de 2016, AT&T adquirió Time Warner, lo que puede conducir a cambios en el mercado de TV de pago en el país ya que es uno de los principales accionistas de Sky. Sin embargo, las operadoras no pueden tener canales productores de contenido. La propiedad cruzada está prohibida por la Ley 12.485/2011. En cualquier caso, no deberá haber ninguna interferencia en el desarrollo de Esporte Interativo, aun cuando existen productos en el mercado para ser transmitidos, además de la continuidad de los acuerdos de transmisión del Nordeste y de la UEFA Champions League.

#### **4. Conclusiones**

La asociación de EI con empresas extranjeras, concluida con la adquisición por parte de una gigante transnacional, muestra que todas las apuestas hechas en 1999 parecen haber sido confirmadas. El fútbol europeo ha ganado muchos fans en Brasil, con lo cual las inversiones de EI se mostraron exitosas desde el punto de vista empresarial. Esto es importante porque el fútbol es un bien cultural con gran capacidad de atraer público y, seguramente, seguirá siendo objeto de nuevas formas de acción de los grupos transnacionales de comunicación.

Conceptos como competencia, barreras de entrada, estructuras de mercado, etc., son elementos importantes para la comprensión de cómo se organiza efectivamente algo tan popular en todo el mundo como es el fútbol, y facilitar la construcción de una mejor regulación del mercado de comunicación.

El análisis de la competencia en la TV de pago es ilustrativo de los movimientos de ruptura y de construcción de barreras de mercado, al tratarse de un sector que ha sido, a nivel internacional desde los años 80, sometido a un proceso de reestructuración mucho más intenso de lo que ocurrió con la televisión de acceso gratuito. Un elemento importante que explica esa diferencia es la

regulación que, en la radiodifusión tradicional tiende a mantener importantes barreras político-institucionales, con leyes de corte nacionalista.

Pero los cambios en la televisión paga deben ser entendidos como cambios en el conjunto del sector audiovisual, por no decir en el conjunto de los sectores convergentes, fruto de la reestructuración productiva iniciada en los años 70 que culmina, en lo que a la organización de la cultura se refiere, con el surgimiento y expansión de Internet (Bolaño, 2013). Todo esto lleva a una internacionalización creciente que se materializa en el movimiento del público hacia otras plataformas, tanto en lo que se refiere al aumento del número de abonados a la televisión paga, significativo en Brasil en los últimos años, como en el crecimiento, también espectacular, del acceso a la red global de computadoras.

Así, es posible apreciar los cambios en la estructura del mercado, con la presencia de nuevos grandes actores en la competencia, en un proceso de remodelación que se inició con la creación de Fox Sports en 2012 y que está ganando sus trazos finales con la inclusión de los canales de Esporte Interativo en las ofertas de las principales operadoras de televisión paga del país a mediados de 2016. Queda por observar las próximas disputas en torno a los derechos de transmisión de torneos deportivos y comprobar si Esporte Interativo podrá ser un competidor tan fuerte en disputas más “feroces” como las del Brasileirão o en la nueva ronda para la transmisión de la UCL. Probablemente, a partir de estos acontecimientos podremos tener un mejor diseño de esta reestructuración de la industria y cómo estas colocarán las barreras del mercado.

De todos modos, hemos visto cómo la entrada de grupos extranjeros en el sector, además de ESPN, sirvió para remodelar este mercado, dada la fortaleza financiera para poder competir con los grupos tradicionales, incluso teniendo en cuenta las barreras políticas e institucionales establecidas por el Grupo Globo. El movimiento realizado por Esporte Interativo incluso se puede repetir en la televisión al aire, con la posible adquisición de la red Band, en crisis económica, también por el grupo Turner (30% permitido por la ley).

## Referencias bibliográficas

- Bolaño, C. R. S. (1988). *Mercado Brasileiro de Televisão*. São Cristóvão: PEUFS.
- Bolaño, C. R. S. (2004). *Mercado Brasileiro de Televisão*. 2. Ed. São Paulo: EDUC.
- Bolaño, C. R. S. (2013). *Industria Cultural, Información y Capitalismo*. Barcelona: Gedisa.
- Brittos, V. C. (2005). As barreiras à entrada dos processos televisivos. *Revista Diálogos Possíveis*, 4 (1), pp. 75-88.
- Brittos, V. C. (2010). Digitalização, democracia e diversidade na fase da multiplicidade da oferta. En V. C. Brittos (Ed.). *Digitalização, diversidade e cidadania: convergências Brasil e Moçambique* (pp. 17-30). São Paulo: Annablume.
- Brittos, V. C.; Barreto, R. C. B. & Gomes, T. (2009). *Digitalização e estratégias do*

- mercado de TV por assinatura no Brasil. *Revista EPTIC Online*, 11 (3), 1-14.
- Brittos, V. C. & Santos, A. D. G. dos. (2012, enero 17). Forte disputa no mercado oligopólico. *Observatório da Imprensa*. Recuperado de <http://bit.ly/2h30beq>.
- Diniz, E. (2015, enero 1). 2015 começa com uma briga de gigantes, para que o brasileiro assista a Champions League... *Cosme Rímoli*. Recuperado de <http://bit.ly/2he1asL>.
- IG. (2016, marzo 20). Canais do Esporte Interativo estreiam na Net e Claro HDTV nesta quinta-feira. *IG*. Recuperado de <http://bit.ly/2hdZ6Bc>.
- Kupfer, D. (2002). Barreiras estruturais à entrada. En Kupfer, D. & Hasenclever, L. (Ed.). *Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil* (pp. 109-128). Rio de Janeiro: Campus.
- Mello, M. T. L. (2002). Defesa da concorrência. Em D. Kupfer y L. Hasenclever (Ed.). *Economia industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil* (pp. 485-514). Rio de Janeiro: Campus.
- Mosco, V. (2009). *La Economía Política de la Comunicación*. Barcelona: Bosch.
- Possebon, S. (2009). *TV por Assinatura: 20 Anos de Evolução*. São Paulo: ABTA.
- Santos, A. D. G. dos. (2013, enero 22). Inovação e segmentação na Copa do Nordeste. *Observatório da Imprensa*. Recuperado de <http://bit.ly/2gZ3lNm>.
- Santos, A. D. G. dos. (2014, diciembre 2). A disputa dos canais esportivos na TV segmentada. *Observatório da Imprensa*. Recuperado de <http://bit.ly/2gNo4Df>.
- Santos, A. D. G. dos & Rocha, B. L. (2012). Globo vs. Record: como a disputa pelo Brasileirão acirrou a briga no oligopólio midiático nacional. Em V. C. Brittos y A. Kalikoske (Ed.). *Economia Política das Indústrias Culturais: Comunicação, Audiovisual e Tecnologia* (pp. 337-356). Porto: Media XXI.
- Vaquer, G. (2015, enero 28). Turner fechou compra do Esporte Interativo em 2014; entenda. *Na Telinha*. Recuperado de <http://bit.ly/2hcDwch>.
- Winckler, B. (2015, enero 30). Estaduais pagam pouco a campeões e não dão retorno esportivo em contrapartida. *IG*. Recuperado de <http://bit.ly/2gGNFvV>.
- Zirpoli, C. (2015, enero 15). Premiação absoluta do Nordeste chega a R\$ 11.140.000. *Diário de Pernambuco*. Recuperado de <http://bit.ly/2gzmjtj>.