

4. A PRESENÇA DA RBS NA INTERNET

MOSIMANN, Rogério de Souza. **Implicações da Internet nos Jornais e a Presença da RBS na Web**. 2007. 257 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Pós-graduação em Geografia, UFSC, Florianópolis, 2007. Disponível em www.floripaadventure.com/internet/

A RBS foi uma das pioneiras no Brasil na convergência da mídia com telecomunicações e internet. Participou da primeira privatização de uma estatal de telefonia no país. Em 1996, investiu no negócio de provimento de acesso e ficou três anos entre os líderes deste mercado no país. Também se tornou a primeira empresa de mídia a apostar em TV a cabo. Entretanto, com o agravamento das dívidas feitas nestas operações — fato que assolou diversos grandes grupos de mídia do Brasil —, novamente esteve entre as primeiras a rever seu foco nestes negócios.

Desta forma, após um começo pioneiro e arrojado, a partir de 2001 a RBS marcou espaço e voltou a dar um salto em 2006, com o retorno de Sílvia de Jesus, executiva líder no começo deste caminho. Sílvia¹⁹⁸ começou a trabalhar na RBS em 1982, na área de tecnologia da informação. Chegou a diretora geral de telecomunicações e tecnologia do grupo RBS dez anos depois. Envolveu-se com internet, liderando a operação do ZAZ e depois do Terra, no Brasil e na América Latina, e retornou para Porto Alegre cansada de viajar toda semana para o exterior e disposta a assumir o desafio de colocar novamente a RBS em uma posição de vanguarda na convergência de mídia e telecomunicações. O primeiro passo neste sentido foi o lançamento de um produto (hagah) com variados modelos de negócios, focado na prestação de serviços, informação local e mobilidade, reaproximando a atuação da empresa das grandes referências de mercado dos países centrais.

Em boa parte desta trajetória, a RBS teve a consultoria de empresas estrangeiras, com destaque para a McKinsey, e manteve relações com multinacionais, seja como compradora de serviços — como da Oracle, Agência Click, Future Brand — ou parceira, como a Microsoft, Globo, entre outros.

No entanto, mesmo com todo esse pioneirismo e ampla rede de atores, a chamada empresa multimídia se distancia das referências mundiais quando o foco é

¹⁹⁸ Sílvia de Jesus é natural de Buenos Aires, de pai argentino e mãe gaúcha, criada em Porto Alegre desde os oito anos de idade. Não demonstra sua origem portenha quando fala com calma e

integração de diferentes veículos com a internet e interatividade com o leitor. Vamos conhecer como foi essa história e a operação atual da RBS na internet, com atenção especial para a atuação em Santa Catarina.

4.1. OS PRIMEIROS ANOS DA INTERNET COMERCIAL

No final de 1995, o ano da regulamentação do acesso comercial no Brasil, a RBS colocou seu principal jornal na internet, a Zero Hora. Não foi o primeiro do país, posto este ocupado pelo Jornal do Brasil, que estreou na internet no início de 1995¹⁹⁹, seguido pelo O Estado de São Paulo ainda no mesmo ano. Todavia, a ZH foi para a internet ainda no grupo dos pioneiros nacionais, formado também por Folha de São Paulo e O Globo. Os domínios zh.com.br, zerohora.com.br e rbstv.com.br foram os três primeiros criados pela RBS, em 12/12/2005, registrados pela Televisão Gaúcha S.A.²⁰⁰.

Em Santa Catarina, o mês de abril²⁰¹ de 2006 marcou a entrada do Diário Catarinense na internet. A primeira “home-page” foi produzida pela empresa Infomídia Comunicação e Marketing Ltda (de Florianópolis), sob orientação de Marco Spadoni, da RBS Jornais, responsável pela parte técnica da produção do DC. A iniciativa, segundo Spadoni, partiu do gerente na época, Cláudio Sá. Logo descartaram a idéia de publicar o conteúdo do jornal na rede. “Era mais para ter uma presença e um canal de comunicação com o leitor na época do que ter um comprometimento de botar as notícias todo o dia ali, era um projeto piloto”, lembra Spadoni²⁰², que voltou em 1997 para Porto Alegre e hoje responde pela parte de tecnologia e segurança na internet da RBS.

segurança sobre internet e tecnologia.

199 Antes da abertura do acesso comercial, o JB já publicava conteúdo na internet desde o dia 8 de fevereiro de 1995, através do IBASE, no endereço www.ibase.br/jb/index.html, passando no mesmo ano para o www.jb.com.br. Fonte: <http://jbonline.terra.com.br/destaques/2005/10anos/index.html>

200 Pelo que pudemos pesquisar no serviço Whois, do Registro.br — <https://registro.br/cgi-bin/nicbr/whois> — que informa os responsáveis por cada domínio registrado no Brasil, a RBS tem 86 domínios registrados, 68 através da RBS - Zero Hora Editora Jornalística S.A (CNPJ de Porto Alegre), e os outros 18 divididos entre a Televisão Gaúcha S.A. (em dois CNPJs com o mesmo endereço) e a RBS - Zero Hora Editora Jornalística S.A (CNPJ de Florianópolis). A lista geral, com curiosidades e domínios inativos como naoacesse.com.br e disquesim.com.br, pode ser vista nos anexos on-line desta dissertação, em www.floripaadventure.com/internet.

201 Não foi possível recuperar a data exata. Spadoni lembra como “início de 2006”. O domínio usado na época – diario.com.br – foi registrado em 14/03/1996. Os arquivos do site salvos no backup da Infomídia têm a data de criação de 22/03/2006. O selo dos dez anos na home corrobora a idéia que o lançamento foi pouco antes ou no máximo em maio de 1996.

202 Entrevista concedida por telefone ao autor no dia 12/01/2007.

O domínio escolhido para inaugurar a presença do jornal na internet foi diario.com.br, registrado em 14/03/1996. A solução de hospedagem e acesso surgiu a partir de um contato com a Matrix, que bancou acesso e host, como conta Spadoni:

Lembro que o Eber [Lacerda, sócio da Matrix] meio que forçou a barra pra gente ter alguma coisa, tanto é que a gente nem pagava mensalidade, tinha uma parceria para ele também ter um volume de acessos no provedor dele. Através do jornal o pessoal acessava a Matrix, ele ganhava assinantes.²⁰²

A home-page trazia como slogan “A superestrada da informação passa por aqui”. No entanto, as informações disponíveis eram quase todas estáticas. Havia um texto institucional sobre os dez anos do jornal, formulários eletrônicos para contato dos interessados em assinar o jornal ou anunciar no DC e uma página voltada para o mercado publicitário, com dados de circulação, perfil do público, custo dos anúncios e índice de leitura de cada seção do impresso. A única página atualizada com frequência tinha como título “algumas das atrações de hoje no DC”.

Segundo Spadoni²⁰², “era um processo super artesanal, a gente escaneava a capa para o pessoal ter um visual do jornal”, recorda o responsável por publicar as manchetes do dia. “Pelo menos a gente passou a ter uma ferramenta de interação com o leitor a partir do e-mail. Era um canal que até então o Diário não tinha”. Essa experiência piloto não passou de “quatro a cinco meses”, como explica o entrevistado:

Houve uma decisão estratégica da empresa para ter um modelo único para todos os jornais. O *template* do DC era completamente diferente da Zero Hora, que já estava consolidada. Foi optado por tirar do ar e fazer uma página nova do Diário – com atualização diária de notícias – no mesmo modelo da Zero Hora.²⁰²

Marco Spadoni lembra ainda que outro fator contribuiu para descontinuar o DC on-line. “A gente acabava não atualizando com frequência, e tivemos algumas reclamações, muita gente de fora de Florianópolis acessava”. Então, “entre prestar um mau serviço e tirar o projeto do ar por um tempo para entrar um projeto maior da RBS”, escolheu-se a segunda opção.

O compromisso de atualizar as notícias diariamente também influenciou a presença, ou melhor, a ausência, do jornal O Estado na internet. Em dezembro de 1996, a mesma Infomídia Comunicação vendeu a idéia de lançar o site do jornal,

com a publicação de notícias diárias, ao mesmo tempo em que começaria paulatinamente a digitalizar o acervo do mais antigo jornal catarinense. O site foi criado, aproveitando o conteúdo da “Retrospectiva 2005” para o lançamento da versão on-line. No entanto, pouco antes da virada do ano, quando tudo estava pronto, foi decretado que o site ficaria “fora do ar”. A direção alegou que não poderia assumir a atualização das notícias todos os dias. Quando estabeleceu sua presença na internet, em 1999 (segundo web.archive.org), o jornal Estado associou-se com o Portal Infinitas - O portal do Sul, sediado em Criciúma, que em 2005 tinha outros jornais em seu menu como Gazeta de São Bento do Sul, Jornal da Manhã, de Criciúma e Município Dia-a-dia, de Brusque. Mas, no começo de 2006, o jornal O Estado saiu da rede, segundo uma fonte que preferiu não se identificar, por “problemas técnicos” que apagaram o conteúdo do jornal na internet.

Ao mesmo tempo em que ZH e DC iam experimentando seus primeiros meses on-line, a RBS trabalhava em um projeto mais amplo de posicionamento na internet. Durante o planejamento estratégico iniciado em 1995, Sílvia de Jesus colocou para a empresa que naquele momento a internet “estaria começando a se transformar em mais uma nova mídia”. Como “a RBS trabalhava com todas as mídias, era importante que a RBS lançasse um portal e provimento de acesso”, conta²⁰³ a executiva, salientando que na época “o negócio” era o provimento de acesso.

Depois de definido o caminho, Sílvia de Jesus relata que havia duas opções para a RBS:

ou começar o negócio do zero, com tecnologia própria, ou adquiriríamos uma empresa do mercado, para acelerar o início do negócio. Como a Nutec estava no mercado, tinha lançado o provimento de acesso em julho de 1995, nós nos aproximamos, eu negocieei e fizemos a aquisição do controle, compramos 85% da empresa no início de 1996. O restante ficou meio a meio com Marcelo Lacerda e Sérgio Preto.²⁰³

A Nutec havia sido criada em 1987 por estes dois sócios, produzia softwares inovadores, tinha uma filial em Mountain View, no Vale do Silício, e começou a se especializar em internet no início da década de 90. Quando abriu o provedor Nutecnet, o negócio cresceu, Preto e Lacerda chegaram a prestar consultoria em organizações como o Grupo Abril e a Embratel. Foi a primeira empresa a distribuir

203 Entrevista concedida para o autor no dia 04/01/2007, na sede da RBS, em Porto Alegre.

soluções de TCP/IP no Brasil, e no ano de 1995 faturou 7 milhões de dólares (VIEIRA, 2003, p. 25). Em 1996, era o provedor brasileiro com maior abrangência geográfica e o segundo em número de assinantes, atrás do Universo On-line (UOL), do Grupo Folha. Esta origem tecnológica permitiu à RBS desenvolver internamente boa parte dos sistemas usados no ZAZ — a marca que substituiu a Nutecnet no ano seguinte —, e, conseqüentemente, até no ClicRBS. A importância da Nutec permanece até hoje no Terra, do grupo espanhol Telefônica, que incorporou o ZAZ. Os espanhóis mantêm em Porto Alegre toda a parte técnica do portal, inclusive o centro de desenvolvimento para a América Latina, enquanto São Paulo sedia as áreas de marketing, vendas e relações com o mercado. “A sede gaúcha foi se afirmando entre as unidades do Terra no mundo por ter um desempenho muito bom nesse segmento”, conta Pretto, ex-aluno de informática da UFRGS. “Pensamos nas soluções, testamos e exportamos, dando suporte e manutenção a partir de Porto Alegre”, conclui²⁰⁴.

Lacerda destaca um ponto importante da aquisição: “mais do que capital e do nome ZAZ, o que mais ganhamos com a associação com a RBS foi uma executiva genial, Sílvia de Jesus, motor de crescimento da empresa” (VIEIRA, 2003, p. 49). Ela conta como foi a incorporação da Nutec:

10 pessoas de editorial e gestão administrativa da RBS se juntaram à equipe da Nutec, que na época era de 60 pessoas, e começamos a desenvolver o portal ZAZ, ainda 1996. Na época, o Brasil tinha uns 10 mil usuários de internet. Os principais provedores eram o Ibase, no Rio de Janeiro, a ong do Betinho, o UOL (da Folha) já tinha lançado o provimento de acesso [em maio/96], o BOL [da Abril, depois incorporado pelo UOL] existia como portal mas não tinha provimento de acesso. Em Porto Alegre, a Nutec era a primeira. No sistema de franquias da Nutec já existiam quatro cidades: Caxias, Blumenau, Goiânia e Rio de Janeiro, eles usavam a tecnologia e a marca Nutecnet. Durante 1996 expandimos as franquias, chegamos ao final do ano com umas 12 franquias. Começamos com 4 mil assinantes, terminamos 1996 com cerca de 40 mil assinantes. Na época todos os números eram grandes.²⁰³

O portal ZAZ foi lançado no dia 1º de dezembro de 1996, com o slogan “O seu canal na internet”. Sílvia de Jesus relata que

204 Declaração publicada em Informática – uma publicação do Instituto de Informática da UFRGS, outubro de 2006. <http://si3.inf.ufrgs.br/informa/Edicao50/edicao50.pdf>. Um pouco mais sobre a história do Terra pode ser lido em “A trajetória do garoto-prodígio”, reportagem da Isto É Dinheiro de 15/12/2004 - www.terra.com.br/istoedinheiro/380/empreendedor/tecnologia.htm. Uma parte dos bastidores dos primeiros anos está nos posts “Túnel do Tempo”, publicados no blog “Palavras ao Vento”, por Wilson, funcionário da Nutec na década de 90 - www.netwhatever.com/vento/index.php?s=nutec&submit=Buscar

O conteúdo tinha variedades, jogos, entretenimento etc, bastante coisa. E aí começamos a vender publicidade. Neste momento da internet se formou um modelo de negócios que até hoje existe no Terra e no UOL também, que é portal com conteúdo, serviços e provimento de acesso. Durante 1997 trabalhamos com as duas marcas, Nutecnet para o provimento de acesso e ZAZ para o portal, até chegar o fim de 1997 quando decidimos fundir as marcas. No início de 1998 fizemos uma campanha e matamos a marca Nutecnet. Aí provimento de acesso e portal passaram a se chamar ZAZ. Na época deveríamos ter pelo menos 30 cidades e mais de 100 mil assinantes. O crescimento foi super vertiginoso.²⁰³

Em seu especial sobre os “10 anos da internet no Brasil”, o Terra lembra assim “como tudo começou”:

...o Zaz reuniu, nove anos atrás, produtos que hoje são atuais e campeões de audiência, como o Almas Gêmeas, serviço de busca, Cartões, Chat, Cidade Virtual (hoje chamado Guia de Cidades), Compras e Vestibular. Além disso, criou o primeiro serviço de webcasting no Brasil, que oferecia notícias de veículos de comunicação como O Globo, Agência Estado, IstoÉ, IDG, Zero Hora, Correio Braziliense e Diário do Grande ABC.

Em menos de um ano, o Zaz tornou-se referencial no mercado. Marcelo Lacerda foi apontado pela revista Business Week como um dos 20 principais empreendedores da América Latina e pelo Wall Street Journal como o "Bill Gates Brasileiro". (REDAÇÃO TERRA, 2005)²⁰⁵

Logo após o lançamento do ZAZ, no início de 1997, o presidente da RBS, Nelson Sirotsky, salientou em entrevista à revista Imprensa, a sua visão (refletida na ação do Grupo de empresas sob seu comando) sobre aquele momento da internet no Brasil:

“Estamos assistindo nesse final de século ao nascimento da quarta mídia, do ponto de vista de massificação...com a Internet nós estamos assistindo ao nascimento de uma nova mídia massificada e que no início do próximo século terá grande penetração no nosso país também...essa onda corre em paralelo com a onda da privatização dos serviços de telecomunicações. Isso criará um ambiente competitivo em que esses serviços vão se tornar mais e mais baratos e sobretudo mais eficazes do ponto de vista tecnológico. Acho que esse movimento no Brasil, de privatização das telecomunicações, aliado a esse movimento global do computador doméstico como mídia, faz da Internet uma oportunidade tremenda para o surgimento de uma nova mídia” (IMPrensa, 1997 apud SANTOS, CAPARELLI, 1999)

Como demonstra a declaração acima de Sirotsky, a RBS estava atenta ao

²⁰⁵ Disponível em <http://tecnologia.terra.com.br/internet10anos/interna/0,,OI542329-EI5029,00.html>, inclusive com uma imagem da home do ZAZ na época.

cenário e mudanças tecnológicas e de convergência e focada em aproveitar esta oportunidade. Ao longo de 1998, o ZAZ conquistou a marca de 190 mil assinantes e um faturamento de 42 milhões de reais, mantendo o segundo lugar da internet brasileira, tanto em assinantes quanto em audiência, atrás ainda do UOL, na época com 400 mil internautas (VIEIRA, 2003, p. 49). Para conseguir este desempenho, o negócio tinha três fontes de receita: (1) provimento de acesso, (2) publicidade e (3) mercado corporativo, composto por hosting, criação de sites corporativos, e-mail corporativo, firewall, software básico empresarial. “No início era o principal negócio, depois o provimento de acesso cresceu tanto que passou a representar 75% do faturamento”, afirma Sílvia de Jesus. O restante era dividido em 20% “empresas” e 5% publicidade. “A publicidade manteve-se numa faixa assim pequena durante muitos anos, era vista com muita desconfiança tanto pelo cliente quanto pelo anunciante. E o provimento de acesso explodiu. Era uma receita que crescia demais”, revela²⁰³.

Para manter o ritmo de crescimento, o investimento era gradual, regulado a partir da receita originada principalmente por provimento de acesso e negócio corporativo. “Estamos falando de antes da bolha, as coisas começam a mudar na internet depois da bolha. Antes da bolha a internet era vista economicamente. Nós da RBS acreditávamos, mas não se aportava dois caminhões de dinheiro”, diz Sílvia de Jesus. O modelo de franquia facilitava a expansão, pois livrava a RBS de investimentos em hardware — os *modems*²⁰⁶ para essa operação custavam caro na época, além dos servidores — e infra-estrutura nas cidades franqueadas. No entanto, “a participação nossa era muita pequena na receita vinda das franquias, não chegava a 7%. A verdade é que não fazia muito impacto no negócio. O impacto era a receita de provimento de acesso próprio”²⁰³.

Sílvia de Jesus relata que o ZAZ chegou a ter 20 cidades próprias e mais de 140 franquias²⁰⁷. Florianópolis era uma das cidades próprias. “Para nós da RBS, Florianópolis é muito estratégico e como capital era muito importante”, enfatiza. O provimento de acesso da RBS na cidade “deve ter iniciado no máximo até metade de 1997, pois em 1996 começamos a lançar o provimento nas cidades que eram importantes pra nós. Joinville foi bem depois”.

206 MOdulador DEModulador. Equipamento que faz a conversão de sinais analógicos (linha telefônica) em sinais digitais (microcomputador) e vice-versa. É usado para ligações entre computadores através da linha telefônica.

Em Florianópolis, duas empresas passaram a oferecer acesso à internet no começo de outubro de 1995. A primeira foi a U-Netsul²⁰⁸, e logo em seguida, no dia 9, surgiu a Interaccess, criada por um ex-administrador da rede de um laboratório da UFSC²⁰⁹ em sociedade com outro formado da UFSC. Os dois foram motivados por uma palestra da RNP no campus da universidade, em agosto de 1995, para fomentar a criação de provedores. As outras pioneiras na cidade foram a Matrix Internet, de dezembro de 1995 e a Fastlane, iniciada em janeiro de 1996²¹⁰.

A abertura de provedores seguia a lógica do mercado, com o surgimento de empresas onde era possível obter lucro com o negócio. Para os moradores da capital catarinense isso não foi um problema, mas muitos habitantes do interior precisaram esperar alguns anos para fazer uma conexão discada sem interurbano. Com o crescimento da telefonia fixa, cobrado por metas da Anatel, esse tipo de serviço foi disponibilizado praticamente em todo o estado. Mas, a expansão da banda larga não tem metas de universalização. Ter acesso em alta velocidade ainda depende da viabilidade econômica deste serviço em determinado território. No entanto, a existência de tecnologias que não necessitam de cabo, como internet por satélite ou por rádio, facilita a inclusão de localidades “isoladas”, como a Costa da Lagoa, comunidade da Ilha onde não existem estradas e só se pode chegar por trilhas ou de barco, mas tem acesso a internet via rádio. Porém, a tecnologia mais usada para banda larga é o adsl, através de cabos telefônicos comuns e modems adsl, ainda indisponível em alguns bairros de Florianópolis devido à falta de escala para viabilizar o investimento da operadora.

Depois de um começo onde uma das maiores dificuldades era conseguir linhas telefônicas disponíveis (alugadas em bolsas de telefone ou em imobiliárias), a concorrência foi ficando cada vez mais acirrada, e o conteúdo foi se estabelecendo como “uma forma importante de fidelização dos clientes”, na visão de Guilherme Fonseca (2001, p. 25), sócio da Interaccess, que desenvolveu o portal de cinema Cinemix. “Inicialmente criado para informar a programação de cinema de

²⁰⁷ Entrevista ao autor.

²⁰⁸ Em unetsul.com.br a empresa mantém uma página onde afirma ser o “primeiro provedor comercial de Santa Catarina”, mas aparentemente não presta mais o serviço. Não há telefone para contato e ninguém respondeu e-mail enviado para atende@unetsul.com.br.

²⁰⁹ Guilherme de Souza Fonseca, que contou essa história na dissertação “A Trajetória de um Provedor de Acesso à Internet: O caso da Interaccess no período de 1995 a 2001” (EPS/UFSC).

²¹⁰ Também de base tecnológica, a partir de março de 1998 a Fastlane começou um processo de associação com a Interaccess para reduzir custos e criar sinergia entre os recursos das duas empresas, que “se completariam nas suas áreas de atuação”. (FONSECA, 2001, p. 93)

Florianópolis, cresceu e chegou a aproximadamente 800 cinemas espalhados em 86 cidades de 16 estados” (Fonseca, 2001, p. 26), sendo então adquirido entre 1998-1999 pelo portal de entretenimento jovem Zoyd, de São Paulo, hoje extinto.

A Matrix — provedora local que conseguiu maior expansão, através do mesmo sistema de franquias usado pela Nutechnet — surgiu como terceirizada para processamento de dados do Grupo Amauri, associou-se à este Grupo para oferecer provimento de acesso e, em dezembro de 1999, vendeu 51% de participação para o grupo canadense Primus Telecommunications Group, Incorporated (www.primustel.com). Naquele ano o faturamento foi de R\$ 10 milhões²¹¹. O foco do negócio foi concentrado em serviços corporativos como acesso dedicado, DSL e redes privadas virtuais. ROCHA e KUPFER (2002) avaliam que a estratégia nesta aquisição — comum em empresas compradas do setor de informática e compradoras do setor de telecomunicações — segue a lógica das “grandes empresas que verticalizam suas atividades, almejando maior coordenação de seus estágios de produção, sempre que tenham dimensão suficiente para não atuarem com escala economicamente ineficiente”²¹².

A sede da Matrix continua em Florianópolis, agora com filial em São Paulo e operações em Miami, Londres e Tóquio. Em agosto de 2006, a Matrix lançou um novo produto de VoIP para o mercado corporativo, segmento que representa 60% do faturamento da empresa, que naquele momento planejava “adquirir uma licença para operação na telefonia fixa, STFC, o que lhe dará maior flexibilidade para a oferta de números telefônicos”²¹³.

No final de 1997, assim como fez a RBS um ano antes com a criação do ZAZ, a Matrix apostou na oferta de conteúdo como um diferencial para o seu sistema de franquias de provimento de acesso. Mais de 30 profissionais foram contratados e trabalhavam na sede do Grupo Amauri, em Florianópolis, para produzir conteúdo original e editar material de agências, exclusivamente para o meio on-line. Não era comum na época a existência de redações deste porte com foco na web e sem vinculação com um grupo de mídia. Enquanto uma empresa de informática investia

211 Segundo a Revista Amanhã, Edição 165 - Abril de 2001 - <http://amanha.terra.com.br/edicoes/165/especial04.asp>.

212 O processo de fusões e aquisições como meio de expansão das empresas no Brasil é analisado em artigo destes autores publicado pelo Instituto de Economia da UFRJ em http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/2002-1_Rocha_e_Kupfer.pdf

213 Segundo Ana Paula Lobo, autora de reportagem publicada no site Convergência Digital, em 17/08/2006. www.convergenciadigital.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=4113&sid=20

em conteúdo para expandir seu negócio, o caso da Matrix, a lógica era a inversa para a RBS, uma empresa de conteúdo investindo em um negócio de informática.

O lançamento do portal batizado de Trix aconteceu em evento no Gallery, em São Paulo, no início de 1998. Na época, quase todos os jornais on-line apenas reproduziam o conteúdo de suas edições impressas, o chamado webjornalismo de primeira geração (MACHADO, 2003, p. 01),²¹⁴ e os portais não enviavam jornalistas para eventos, mas o Trix já ia muito além, produzindo conteúdo hipermídia e fazendo coberturas on-line de eventos de diferentes portes, desde esportivos como a Regata Volta a Ilha, campeonatos mundiais de surfe realizados em Florianópolis até as eleições presidenciais no Paraguai e a Cúpula das Américas (Santiago, em 1998), que reuniu 34 presidentes do continente na capital chilena. Nestes eventos, o Trix publicava — pioneiramente no Brasil — textos e fotos produzidos pela sua equipe direto do local. Na copa do mundo de 1998 começou a ser implantado um sistema de banco de dados e o canal “eleições” foi outro marco importante do conteúdo produzido devido à interatividade alcançada. Estimava-se que o Trix era o quinto portal em audiência no Brasil.

Cerca de R\$ 120 milhões de reais foram investidos na operação, que mudou radicalmente de abordagem em meados de 1999. A produção de conteúdo original foi abolida, e a presença web da Matrix passou a seguir a tendência dos portais, conceito sedimentado na época, que implicava em agregar conteúdo de veículos próprios (nos grupos de mídia on-line) ou produtores independentes, no caso da Matrix. Diversos provedores de conteúdo foram arregimentados e passaram a constar no menu do Trix, sem remuneração, interessados na possibilidade de ter uma maior audiência. A aventura na produção de conteúdo acabou, mas contribuiu para o objetivo de expansão da rede de franquizadas, o “core business” da empresa, que ainda figura entre os maiores provedores do Brasil.

Aquisições como a da Primmus foram comuns nos últimos anos da década de 1990 e começo de 2000, com a chegada dos grupos estrangeiros interessados no mercado brasileiro de provimento de acesso. Em Florianópolis houve também o caso da Brasilnet Telecomunicações, empresa local que oferecia acesso em outras

214 “Webjornalismo de primeira geração consiste na transposição de conteúdos dos demais meios, sem sistemas próprios de apuração; webjornalismo de segunda geração, que produz conteúdos próprios, mas sem sistemas de apuração, produção e circulação de conteúdos adaptados às redes digitais e webjornalismo de terceira geração, quando todas as etapas do trabalho jornalístico são desenvolvidas no ciberespaço, com adoção de sistemas descentralizados de produção” (MACHADO,

quatro cidades, adquirida pela IFX do Brasil, subsidiária da norte-americana IFX Corporation, que a partir de agosto de 1999 comprou um total de 13 empresas²¹⁵ do ramo no país (e outras pela América Latina) para lançar em 2000 o provedor gratuito Tutopia, ainda em operação.

A PSI Net foi outra empresa americana que entrou forte no mercado brasileiro de provimento de acesso, comprando 14 provedores nacionais em pouco mais de um ano, até junho de 1999 (O GLOBO, 9/6/1999) “Literalmente de um dia para o outro, com a aquisição da Openlink, do Rio de Janeiro, da Horizontes, de Belo Horizonte e da STI em São Paulo, a PSI Net passou a ser o terceiro maior provedor do país (Pedrosa, 1999, apud FONSECA, 2001, p. 25). Fonseca cita ainda que em 1999 “o maior provedor do mundo, a gigante America Online entrou no mercado brasileiro associada ao grupo venezuelano Cisneros” (FONSECA, 2001, p. 25).

Depois de dois anos de expansão da marca, da rede de franquias, do número de assinantes e da audiência, o ZAZ se deparava com o mercado em transformação, analisado assim por Sílvia de Jesus:

O início do provimento do acesso, não só no Rio Grande do Sul como em todo o país, foi feito por pequenas empresas, ou médias empresas. O que eles faziam: compravam ou alugavam portas das “Telcos” e compravam *modems*, linha discada e faziam todo o processo que depois passou a ser das Telcos. Mas até 1999, mesmo 1999, o provimento de acesso era todo de empresas de mídia, como era o UOL, ou empresas de tecnologia, muitas pequenas empresas de tecnologia faziam o provimento de acesso. Aqui havia várias, até a Prefeitura de Porto Alegre e o Estado do RS — através da Procergs — tinham provedores. As empresas de tecnologia achavam que o negócio do provimento de acesso era de empresas de tecnologia e não de telecomunicações. Isso aqui no Brasil. Na Europa já começava a se desenhar como sendo de telecomunicações, como é.²¹⁶

O concorrente mais direto do ZAZ na briga pelo segundo lugar da internet brasileira no final dos anos 1990 era Mandic, um BBS de São Paulo que em 1995 vendeu 50% do negócio para o Garantia Partners Investimentos (GP) e conseguiu crescer na internet. No início de 1998 — quando tinha 70 mil usuários e faturamento de 13 milhões de dólares (VIEIRA, 2003, p. 31) —, o GP saiu da empresa e o

20003, p. 01)

215 Segundo press release da empresa, disponível em www.ifx.com.br/releases08.phtml, a sede da IFX no Brasil fica em São Paulo e na época havia filiais no Brasil em 1999 ficavam em Salvador, Porto Alegre e Florianópolis. As empresas adquiridas foram: K3 Informática / W3 Informática / Zahle Informática / Conex Brasil / Conex Canoas / E-Net Teleinformática / BrasilNet Telecomunicações / Mr. Help Informática / Ludix Internet.

²¹⁶ Entrevista ao autor.

provedor Mandic Internet recebeu da argentina Impsat (empresa de telecomunicações do grupo Pescarmona) 5 milhões de dólares por 75% das ações. Aleksandar Mandic, o fundador, ficou com 25%. Tudo foi vendido em agosto de 1999 para outros argentinos, do grupo El Sítio, por 18 milhões de dólares. O Mandic virou o portal e provedor “O Site”, atualmente propriedade da brasileira Telium Networks, que por sua vez foi criada em 2004 por dois ex-funcionários da IFX do Brasil, que compraram a base de clientes e a infra-estrutura de suporte dos padrões e lançaram a empresa própria²¹⁷. Aleksandar Mandic precisou ficar dois anos sem usar sua marca, por questões contratuais, quando foi um dos fundadores do IG — Internet Grátis depois Internet Group — e permaneceu lá por este período, para depois lançar o serviço Mandic Mail.

Diante deste cenário de aquisições, fusões e chegada de grupos estrangeiros, muitos ligados às telecomunicações, era consenso no ZAZ que seria preciso mais capital para continuar crescendo, o que naquele contexto era fundamental. A necessidade de investir em São Paulo, maior mercado do Brasil, uma cidade onde o negócio era próprio, soou o alarme na RBS para a busca de um sócio, segundo Sílvia de Jesus:

No fim de 1998, o que aconteceu: Começamos a investir em São Paulo, em mídia e muito em infra-estrutura, tanto em link, modems, aluguel das linhas telefônicas, o volume lá era muito grande, foi preciso investir bastante, principalmente em tecnologia. Tomamos uma decisão nesse momento de procurar um sócio financeiro. Isso significava vender uma parcela pequena da empresa para um sócio financeiro, poderia ser um banco, uma financeira para aportar capital e juntos fazermos o crescimento que precisava, porque a velocidade na internet neste momento era muito alta.

Não dava pra acompanhar de forma gradual. Ou tu era um dos líderes da internet ou tu não era nada. Não tem um meio termo nesse negócio. Chega um determinado momento que a expansão era tão forte que tu tinhas que se manter nos primeiros três, e o ZAZ sempre foi um dos primeiros três em provimento de acesso. O UOL era o primeiro, quase sempre. Desde 1996 nós concorremos, e o Terra passou do UOL agora lá por 2004. O Terra é hoje o maior provedor de acesso do Brasil (de longe) no número de assinantes. Mas até lá era uma guerra com o UOL e outros, principalmente a Mandic, que não conseguiu acompanhar, foi vendida para um argentino (El Sítio). Se não fosse top 3 estava morto, e esses top 3 era definido em São Paulo. O ZAZ era o segundo, a Mandic o terceiro, mas não

217 Informações do site da Telium, www.telium.com.br

conseguiu acompanhar. Na época não tinha IG, Ibest, nenhuma Telco.²¹⁸

No começo de 1999, a RBS começou a busca de um acionista para injetar capital novo e continuar crescendo. Logo a idéia evoluiu para incluir também outros investidores, mais estratégicos do que financeiros. Sílvia de Jesus e Marcelo Lacerda fizeram um “road show” nos EUA apresentando o ZAZ para empresas como AOL, Microsoft, Yahoo, Lycos e MCI-WorldCom”. Segundo Sílvia de Jesus,

A Starmedia também estava interessada como sócio estratégico, e foi nessa busca que começamos a ver o interesse que o mercado tinha em empresas como era o ZAZ, uma empresa crescente, com bom posicionamento no mercado brasileiro e nessa busca começaram a aparecer os candidatos, apareceram muitos candidatos, alguns ofereceram muito dinheiro, outros nem tanto, e chegaram ao acordo com a Telefônica. Isso foi junho de 1999.

Eles já estavam em São Paulo, tinham interesse na internet brasileira. Foi aí que deram a melhor oferta, que não é publicável tampouco, compraram a maioria e depois compraram o resto. Fizeram em duas etapas. Primeiro ficou uma participação com a RBS e depois houve o desmanche da sociedade e ficou tudo com a Telefônica.²¹⁸

O valor da aquisição do ZAZ pela Telefônica Interativa²¹⁹, empresa de internet do grupo Telefônica, com sede em Madrid, não foi revelado, mas Vieira (2003, p. 51) afirma que ficou em pouco menos de 300 milhões de dólares. Além da “bela proposta financeira”, a escolha da Telefônica considerou o “compromisso de manter a RBS com uma parte significativa do negócio, incluindo os sócios minoritários (Lacerda e Pretto) na gestão”, e a intenção de abrir o capital ainda no final de 1999 (VIEIRA, 2003, p. 50).

Conforme Caparelli, Ramos e Santos (2000, p. 55), “a entrada das chamadas *global traders* no setor de Internet brasileiro começa a ocorrer com esta aquisição”, que além de representar a entrada da Telefônica no mercado de internet nacional, serve para “aumentar os investimentos neste portal [ZAZ], que faturou, em 1998,

218 Entrevista concedida para o autor no dia 04/01/2007, na sede da RBS, em Porto Alegre.

219 “A filial da Telefônica para o negócio da Internet desencadeou um processo de aquisições na região, com o objectivo de se tornar na maior empresa de Internet da América Latina, visando também penetrar no mercado dos hispânicos, nos EUA. Assim, desde 1998, foram adquiridas as seguintes empresas: a Zaz, no Brasil; a Gancho Net e a Donde, na Argentina; a Infosel, no México; a CTC, no Chile; a Tdp, no Perú; a Infovia, na Guatemala e a IDT, nos EUA, assegurando ao grupo espanhol, no final de 1999, 80% da sua facturação total”, com internet, informam (RAMOS, RIBEIRO, 2001), em artigo sobre investimentos espanhóis na América Latina.

http://www.dpp.pt/gestao/ficheiros/infor_inter_2001_I_VIII1.pdf

US\$ 23 milhões, para competir com o Universo Online – UOL, líder no mercado”.

O UOL estreou na web no dia 28 de abril de 1996, cinco dias depois do BOL – Brasil On-line, do Grupo Abril e depois de pelo menos dois anos sendo idealizado pelo presidente do Grupo Folha, Luis Frias — que tinha na América Online sua referência de negócio — e outros executivos do grupo, liderados por Caio Túlio Costa, presidente do UOL, que explica assim a idéia do empreendimento:

O Luis tinha examinado o mercado, viu que as possibilidades de um negócio on-line eram muito superiores às de qualquer negócio que a gente poderia montar em termos de notícias e queria um negócio maior, que fosse um guarda-chuva de mídia, onde caberia entretenimento, interatividade, áudio, vídeo, serviços, comércio e notícias. (VIEIRA, 2003, p. 69)

O Universo Online nasce com “serviço de Bate-papo”²²⁰, o conteúdo diário e os arquivos da Folha de S. Paulo, reportagens do The New York Times (traduzidas para o português), Folha da Tarde e Notícias Populares, Classificados, Roteiros e Saúde e a revista IstoÉ, da Editora Três. Em setembro de 1996, seis meses depois de seu lançamento, o UOL anunciou a fusão com o BOL, unindo o maior jornal do país com a maior editora de revistas, tornando o portal o maior site do mundo em língua não inglesa, segundo a empresa²²¹.

Inicialmente o Grupo Folha contratou a multinacional Global One para a operação de provimento de acesso (iniciada em agosto daquele ano), mas em outubro de 1997 criou o AcessoNet, empresa própria, criada para acelerar a expansão do acesso, passando de treze para setenta cidades após 12 meses. O AcessoNet foi vendido para a Embratel por 100 milhões de dólares em novembro de 2000, quando a empresa precisava de dinheiro para enfrentar a concorrência da AOL Latin América, que gastou 600 milhões de dólares para construir um faturamento de US\$ 60 milhões no Brasil²²². Em setembro de 1999, o UOL já tinha recebido aporte de outros 100 milhões de dólares “em recurso de investidores internacionais liderados pela divisão de private equity do Morgan Staley dean Witter & Co”. (VIEIRA, 2003, p. 82). Com estes recursos lançou o UOL Internacional,

220 Segundo Caio Túlio (VIEIRA, 2003, p. 70), o bate-papo sempre foi a maior audiência do UOL, inicialmente cerca de 50% do total. Em 2003, essa proporção já era de 20%. Na comemoração de seus 10 anos, em 2006, o UOL divulgava 3000 salas de bate papo com capacidade para 150 mil pessoas simultaneamente.

221 Em <http://sobre.uol.com.br/historia>

222 A AOL LA fechou sua operação no Brasil em abril de 2006, passando seus assinantes para o Terra. As causas apontadas são a falta de conhecimento do mercado brasileiro e a insistência em tratar a América Latina “como um mercado só”.

abrindo escritórios e lançando sites em nove países latinos, baseado no padrão Starmedia de ação regional. A iniciativa é avaliada como um erro por Frias, que afirmou ter sido pressionado pelos investidores (VIEIRA, 2003, p. 83) Atualmente só continua em operação o UOL Argentina (www.uol.com.ar), com conteúdo e provimento de acesso.

Em fevereiro de 2001, A Folhapar S.A., controladora do UOL, se associa com o grupo Portugal Telecom, agregando o portal Zipnet e recebendo 200 milhões de dólares de aporte²²³. Pouco menos de um ano depois de unir suas quatro empresas²²⁴ sob a holding Folha-UOL SA, o Grupo Folha abriu o capital do UOL na Bovespa, em dezembro de 2005, com ações cotadas a R\$ 18,00, captando R\$ 555,2 milhões. Em 2006, a companhia — que tem como acionistas Folhapar S.A., 41,93%; Portugal Telecom, 22,17%; Portugal Telecom Brasil S.A, 6,83% e 29,07% de ações com o mercado²²⁵ — apresentou lucro líquido de R\$ 92,5 milhões. A receita líquida de serviços chegou a R\$ 480,7 milhões, 8% a mais do que no ano de 2005, enquanto a geração de caixa (Ebitda, da sigla em inglês), foi de R\$ 136,3 milhões, alta de 34% sobre o ano anterior²²⁶.

O UOL chegou ao final de 2006 com 1,59 milhão de assinantes, um aumento de 10% sobre 2005. Deste total, pouco menos da metade (793 mil) são clientes pagantes em banda larga, 35% a mais do que em 2005. Segundo o instituto Ibope//NetRatings, citado em press release do UOL²²⁷, nos 30 dias que antecederam

223 Segundo a linha do tempo do UOL, em <http://sobre.uol.com.br/historia>. VIERIA (2003) fala em 100 milhões de dólares e a totalidade do capital social da Zip.net, que havia sido comprada por R\$ 365 milhões de dólares pela Portugal Telecom nos tempos altos da bolha no Brasil.

224 As quatro empresas do Folha-UOL S.A. (que tem participação de 20% da Portugal Telecom) são: 1. Universo Online S.A. (100% Folha-UOL SA); 2. Empresa Folha da Manhã S.A. (100%) - Editora da Folha de S.Paulo, jornal Agora (de grande penetração entre os trabalhadores da Grande São Paulo), o Folha Online (o segundo site de notícias mais visitado da Internet brasileira), 50% da empresa São Paulo Distribuição e Logística (parceria com o Grupo Estado), a Folhagráfica (serviços de impressão a terceiros), o Publifolha (editora de livros, vídeos etc), a Agência Folha (comercializa direito de publicação de matérias e fotos) e o Datafolha (empresa de pesquisas de mercado). 3. Valor Econômico S.A. (50%) - Parceria com as Organizações Globo. 4. Plural Editora e Gráfica Ltda. (51%) - Controlada pelo Grupo Folha, a Plural — a maior gráfica de impressão off-set no Brasil — é parceria com a Quad Graphics, maior gráfica de capital privado das Américas. Fonte: Fato relevante, 04/01/2005 <http://sobre.uol.com.br/ultnot/noticias/2005/01/04/ult2800u4.jhtm>.

225 Em 1/03/2007 o preço da ação estava nos patamares mais baixos desde então, pouco acima dos R\$ 10,00. A Abril saiu do UOL após a entrada da Portugal Telecom.

226 O lucro representou “uma redução de 65% em relação aos ganhos de 266,3 milhões de 2005 em função, segundo a companhia, do reconhecimento de despesas de Imposto de Renda e contribuição social”. O crescimento da receita foi impulsionado pelo aumento de 57% na “receita de publicidade caixa” do portal (de R\$ 72,6 milhões). Da Redação da Computerworld, publicado no IDG Now! em 28/02/2007. http://idgnow.uol.com.br/mercado/2007/02/28/idgnoticia.2007-02-28.9047121290/IDGNoticia_view

227 Resultados 4T06 e 2006, 28/02/2007, em

o dia 31 de dezembro de 2006, o portal recebeu 9,5 milhões de visitantes únicos, um crescimento de 24% sobre 2005, o que representa 66% do número total de internautas brasileiros, um alcance 3 pontos percentuais maior do que em 2005, mantendo o UOL como o maior portal de conteúdo do Brasil em audiência.

Os sócios estrangeiros do UOL — Portugal Telecom — são sócios da Telefônica em operações de telefonia celular, mas concorrentes na internet. Os espanhóis perseguiram a maior referência do mercado brasileiro e conseguiram ultrapassar o UOL em número de assinantes com a popularização da banda larga, a partir de 2004, chegando a 2,1 milhões de assinantes no final de 2006, dos quais 1,7 milhão em banda larga, e receita de R\$ 725 milhões²²⁸.

É importante destacar que, além de ampliar a relação dos usuários com a internet a partir de novos serviços e aplicações, a disseminação da banda larga mudou também o mercado de provimento de acesso. Para oferecer o acesso em banda larga é preciso a autorização de Serviços de Comunicação Multimídia da Anatel. O mercado acabou dominado pelas grandes empresas provedoras de serviços em telecomunicações. Os principais provedores do Brasil são Brasil Telecom – BrT, POP (da GVT) Terra e UOL. Somente de banda larga os maiores provedores de conexão são Telefonica, BrT e Telemar²²⁹. A maior parte das conexões banda larga no Brasil é via ADSL, um serviço oferecido pelas antes chamadas “companhias telefônicas”. A segunda modalidade é o cable modem oferecido pelas empresas de TV por assinatura como Net e TVA. Essa serviço já representa 12% do faturamento das antes chamadas “operadoras de tv a cabo”²³⁰.

O Terra construiu sua liderança no Brasil a partir da compra do ZAZ, do grupo RBS. No entanto, o ZAZ não foi o primeiro negócio entre RBS e Telefônica. Mas, até hoje é o último. Já logo após a aquisição da maioria do ZAZ pela Telefônica

http://ri.uol.com.br/uol/admin/arquivos/UOL_PR_4T06_port.pdf

228 Fonte: Teleco - http://www.teleco.com.br/internet_prov.asp

229 A BrT (que engloba IG, lbest e BRTurbo) possui 3,1 milhões de usuários de linha discada e 1,07 milhão em Banda Larga. A Brasil Telecom conecta com ADSL 1,3 milhão de casas ou empresas. O POP tem 1 milhão de usuários (dial up), e a GVT conecta 137 mil pontos com ADSL. A Telefônica tem 1,6 milhão de clientes de ADSL, enquanto a Telemar 1,1 milhão. Entre as operadoras de TV por assinatura, a Net possui 727 mil clientes de internet banda larga, contra 62 mil da TVA (em processo de compra pela Telefônica) e 135 mil da Vivax, em processo de fusão com a Net. Dados do 4º trimestre de 2006. Fonte. Teleco - www.teleco.com.br/blarga.asp

230 Faturamento que foi de R\$ 1,4 bilhão no 2º tri. 2006, quando havia 4,3 milhões de assinantes de TV e 913 mil assinantes de Internet em alta velocidade. Segundo o Levantamento Setorial de TV por Assinatura – Operadoras, uma publicação conjunta do Sindicato Nacional das Empresas Operadoras de Sistemas de Televisão por Assinatura - SETA e da Associação Brasileira de Televisão por Assinatura –ABTA. Disponível em www.abta.org.br

Interativa, Marcelo “Lacerda apaziguava ânimos e apagava incêndios provocados pelas faíscas causadas no conflito entre os dois sócios majoritários”, narra Eduardo Vieira, que entrevistou um dos fundadores da Nutec e sócio no ZAZ: “Não demorou para que nós, minoritários, percebêssemos que Telefônica e RBS não se entenderiam nem no próximo milênio”, disse Lacerda (VIEIRA, 2003, p. 52). O episódio que impediu o entendimento entre os sócios e provocou a saída da RBS do ZAZ aconteceu no processo de privatização das telecomunicações no Brasil e abalou as estratégias do Grupo do Sul para a convergência entre mídia e telecomunicações.

4.2. A PARTICIPAÇÃO DA RBS NAS PRIVATIZAÇÕES DE TELECOMUNICAÇÕES

RBS e Telefônica entraram juntas na primeira privatização de telecomunicações do Brasil. Em 16 de dezembro de 1996, as duas empresas lideraram o consórcio Telefônica do Brasil (33% para Telefônica e 30% para RBS), responsável pela compra de 35% da Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT), por R\$ 681 milhões, juntamente com os sócios minoritários Portugal Telecom (23%), Iberdróla (empresa de energia espanhola, 7%), e Banco Bilbao Vizcaya (7%). “Posteriormente, em 19 de junho de 1998, o controle acionário da CRT foi adquirido em leilão pela, agora, Telefônica do Brasil Holding, quando da venda dos 50,12% ainda restantes nas mãos do Estado”, por R\$ 1,176 bilhão, relatam SANTOS E CAPARELLI (1999).

A participação na CRT foi então rearranjada no contexto das privatizações do Sistema Telebrás²³¹, ficando da seguinte forma: Telefónica Internacional, 45,09%; Portugal Telecom, 19,59%; Iberdróla, 5,96%; Banco Bilbao Vizcaya, 5,96%; Companhia de Telecomunicações de Chile, 2,22%; Telefónica de Argentina, 0,95 (estas duas últimas empresas são de propriedade da Telefónica Internacional); e RBS, 5,40%.

Poucas semanas depois desta segunda fase de privatização da CRT, na abertura de envelopes com as propostas para a privatização da Telesp, no dia 29 de julho de 1998, um episódio causou uma reviravolta nas estratégias da RBS e contribuiu para a saída da empresa do setor de telecomunicações. A Tele Brasil Sul,

231 A privatização da Telebrás gerou R\$ 22,0579 bilhões, ou, na época, “praticamente 19 bi de

do qual RBS e Telefônica faziam parte, venceu o leilão pela compra de Telesp, mas não era esse o objetivo da RBS. SANTOS E CAPARELLI (1999) explicam assim o ocorrido:

No mercado nacional existia uma espécie de acordo informal entre a Rede Globo e a sua afiliada RBS que delimitava geograficamente a atuação dos grupos no setor de telecomunicações: a RBS se concentraria na região Sul e a Globo no centro do país. Desta forma, na divisão do Sistema Telebrás em três empresas de telefonia fixa, uma de longa distância e oito de telefonia celular, interessava à RBS, a aquisição da Tele Centro Sul [hoje Brasil Telecom] e à Globo, a Telesp, a Telesp Celular ou a Tele Sudeste Celular (Rio de Janeiro e Espírito Santo). A intenção estratégica das duas empresas foi desarticulada a partir da aquisição, pela *holding* Tele Brasil Sul, da Telesp, por R\$ 5,78 bilhões contra os R\$ 3,965 bilhões ofertados pelo consórcio formado pela Globopar, o Banco Bradesco e a Telecom Itália.

O lance pela Telesp foi definido sem o conhecimento da RBS. A reação do presidente do grupo foi instantânea: “*Eu me retirei, foi um choque*”, disse Nelson Sirotsky ao jornal Folha de São Paulo um dia depois do leilão (SOUZA, 31 jul. 1998, p. 1-6). Com a aquisição da Telesp, legalmente, a empresa ficou impossibilitada de concorrer ao leilão da Tele Centro-Sul, vencido pela Solpart Participações – Banco Opportunity, Telecom Itália e fundos de pensão. Do outro lado, o consórcio que incluía a Rede Globo perdeu também a Telesp Celular para a Portugal Telecom (parceira da Telefônica) e acabou ganhando a Tele Celular Sul. (SANTOS, CAPARELLI, 1999)

“A Telefônica de Espanha iludiu sua sócia RBS”, publicou a Folha de São Paulo²³². O telejornal noturno da TV Bandeirantes²³³ repercutiu o fato dizendo que

A privatização da Telebrás divide os grandes vencedores do leilão. Com a Telefônica de Espanha e a Portugal Telecom, o grupo RBS, do Rio Grande do Sul, está no grupo que arrematou a Telefônica de São Paulo, Telesp. Mas não está nada feliz com os sócios espanhóis. O Zero Hora, na edição dessa quinta-feira, diz que a compra da Telesp pela Telefônica de Espanha fugiu à estratégia que tinha sido estabelecida com a RBS. Nelson Sirotsky, presidente do grupo RBS, disse que vai reavaliar a sociedade com a Telefônica de Espanha, já que o objetivo da RBS no leilão era outro (JORNAL DA BAND, 30/07/1998).

O objetivo da RBS na privatização e a razão de tanto descontentamento foi destacada na capa pelo jornal Correio do Povo (PR)²³³:

dólares. Valor só menor do que a venda da NTT japonesa, em 1986 (VIEIRA, 2003, p. 193)

232 Jornal de 01/08/1998, segundo a Sinopse da Radiobras de 02/08/1998, disponível em www.radiobras.gov.br/anteriores/1998/sinopses_0208.htm

233 Segundo a Sinopse publicada pela Radiobras em www.radiobras.gov.br/anteriores/1998/sinopses_3107.htm. Este serviço mantém on-line as sinopses dos principais jornais e telejornais brasileiros publicadas diariamente (no dia seguinte ao a data de

Segundo o diretor-presidente da RBS, Nelson Sirotsky, a vitória no leilão da Telesp impediu a apresentação do envelope na disputa pela Tele Centro-Sul, que era o objetivo estratégico da RBS na privatização. Segundo Sirotsky, havia o compromisso, com a Telefônica, de se empenhar pela vitória na Tele Centro-Sul e nas telefônicas celulares do Paraná, de Santa Catarina e do Centro-Oeste. (...) (CORREIO DO POVO, 30/07/1998)

A Tele Brasil Sul não pôde participar do leilão da Tele Centro-Sul porque, de acordo com a legislação brasileira, nenhum investidor pode ter participação relevante (acima de 20%) em mais de uma empresa de telefonia fixa, a não ser que elas estejam na mesma região. O grupo espanhol recebeu o prazo de 18 meses para abrir mão da participação que tinha em uma das duas empresas que era controladora, CRT ou Telesp.

Além de ficar fora da Tele Centro Sul, a RBS não pôde assumir o controle da CRT, que acabou ficando com a Brasil Telecom (arrematada por R\$ 2.07 bilhões, tendo como sócios Banco Oportunity, fundos de pensão e Telecom Itália). S. SANTOS E CAPARELLI (1999) analisam assim o ocorrido:

Desta forma, em vez de solidificar a participação da RBS no mercado de comunicações da região sul, a parceria com a Telefônica funcionou inversamente: serviu de base para a entrada da operadora global no país e restringiu a expansão da RBS. Esse episódio, além de estremecer as relações entre as duas parceiras, abalou profundamente o planejamento da RBS. A empresa já investiu US\$ 130 milhões na CRT, mas a possibilidade de compra das ações da Telefônica ou de algum outro participante da *holding* Tele Brasil Sul exige a captação de mais recursos que, no atual momento, estão dificultados pela crise financeira internacional e a conseqüente alta nos juros para títulos de dívidas (SANTOS, CAPARELLI, 1999).

Além da Telefônica do Brasil Holding, compradora de 85% da CRT, e da Tele Brasil Sul, que arrematou a Telesp, a RBS ainda participou dos consórcios BSE e BCP, que tinham os mesmos sócios (entre eles o Estado de São Paulo) e em julho e agosto de 1996 adquiriram concessões para telefonia celular na banda B²³⁴ e posteriormente se fundiram no consórcio BCP. Segundo LOBATO (2004), “para financiar os investimentos em telefonia e em TV a cabo²³⁵, o grupo lançou US\$ 175

capa de cada jornal) desde 1/1/1997.

234 BSE (BellSouth, 40,5%; Grupo Safra, 40,5%; O Estado de S. Paulo, 6%; Splice, 6%; e RBS, 7%) Adquiriu a operação da área 10 - Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas – de telefonia celular na Banda B, enquanto a BCP (BellSouth, 42,5%; Grupo Safra, 42,5%; O Estado de S. Paulo, 6%; Splice, 2%; e RBS, 7%) ficou a área 1 – São Paulo e região metropolitana.

235 A RBS controlava a Net Sul até 2001, quando vendeu o controle para a Globocabo, em troca de uma participação minoritária no projeto nacional da Globocabo. Em novembro de 2006, o CADE aprovou a compra pela mexicana Telmex de participação minoritária na NET Serviços, controlada pela Globopar Participações S.A.

milhões em títulos de dívida no exterior, dos quais, segundo seu presidente, US\$ 50 milhões foram quitados”. No ano de 1998, a RBS adotou “medidas drásticas de redução de custos nas empresas do grupo e novas estratégias de atuação no setor de telecomunicações” (SANTOS, CAPARELLI, 1999), que incluíram demissão de 275 dos 6300 funcionários e venda de sua participação nas teles. Em reportagem de 2004 na Folha de São Paulo sobre as dívidas dos grupos de mídia brasileiros²³⁶, o presidente da RBS, Nelson Sirotsky, informou que a situação financeira do grupo já estava equacionada. “Fomos o primeiro grupo de comunicação a entrar em telefonia e o primeiro a sair. Voltamos a nos posicionar como um grupo regional”, disse Nelson Sirotsky (LOBATO, 2004).

ATTUCH (2006) publicou na Revista IstoÉ Dinheiro (20/09/2006) que a RBS planeja voltar para as telecomunicações criando uma operadora móvel virtual de celular, modelo de sucesso em países como a Inglaterra, onde empresas de entretenimento e mídia como Virgin e ESPN usam sua marca e relacionamento com os clientes para revender serviços de telefonia celular de operadoras “tradicionais”. A RBS nega²³⁷, mas não surpreenderia se fosse verdade, pois é de praxe negar à imprensa informações estratégicas como esta.

Para Santos e Caparelli, o episódio de conflito entre RBS e telefónica

serve para exemplificar como os oligopólios internacionais, que se fortalecem com o pós-fordismo, podem desestruturar as estratégias dos oligopólios nacionais no setor. Poderia se dizer que a RBS, ao se associar à Telefónica, estava alavancando não só a sua participação no setor de telecomunicações como também a sua inserção no mercado globalizado das comunicações. Esta conjectura, porém, adquire outros contornos se compararmos as intenções das empresas brasileiras no setor de telecomunicações e os resultados de privatização do Sistema Telebrás (SANTOS, CAPARELLI, 1999)

Na visão destes autores, a privatização das telecomunicações no Brasil “trouxe ao cenário da convergência os elementos do pós-fordismo que ainda não estavam presentes no cenário nacional: a internacionalização do capital e a retirada do Estado como operador do setor” (SANTOS, CAPARELLI, 1999). Susy dos Santos, em artigo posterior (2001), destaca o papel pioneiro da RBS neste processo:

236 Além de novos negócios em telefonia, tv por assinatura e internet, a reformulação dos parques gráficos e lançamento de novos produtos impressos gerou grandes dívidas em grupos como a Globobar (holding da Globo), Estado, Folha, O Dia e Abril. Veja mais na Folha online de 15/02/2004, disponível em www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u80746.shtml

237 Revista Amanhã, 19/09/2006: Celular da RBS: boato ou tendência?
http://amanha.terra.com.br/notas_quentes/notas_index.asp?cod=3538

No Brasil, pode-se dizer que o ciclo convergente inicia a partir da recente privatização da telefonia pública. Se fossemos datar, a exemplo de Thomas Aust, ano, local e empresa inaugurais para o início do ciclo de convergência e, de certa forma, do pós-fordismo, esta localização seria em 1996, no Rio Grande do Sul, através da RBS (Rede Brasil Sul). (S. SANTOS, 2001).

Os eventos que justificariam esta escolha, segundo Susy dos Santos, seriam a primeira privatização em telefonia no país (35% da CRT), quando aconteceu a primeira inserção de capital internacional no setor e a compra da Nutec pela RBS, “o primeiro investimento de grupo consolidado no setor de radiodifusão em provimento de Internet” (S. SANTOS, 2001). No entanto, a autora ressalta que

a relação deste processo de mudança não pode ser compreendida, necessariamente, como um rompimento radical entre uma sociedade industrial e uma nova sociedade da informação. (...) Pelo contrário, é importante buscar a compreensão destas mudanças dentro da estrutura de uma dinâmica específica de sucessivas reestruturações do modelo capitalista em questão. (S. SANTOS, 2001)

Ao entrar no mercado brasileiro de internet, a Telefônica incorporou marca e conteúdos do ZAZ, além de toda a equipe, com pessoas originadas da Nutec e da RBS, incluindo Sílvia de Jesus. A diretora geral do ZAZ passou a ser presidente do Terra Brasil, sendo promovida para presidente do Terra América Latina em 2002, cargo que ocupou até 2005, quando voltou para a RBS. Ela conta como foi a reestruturação do ZAZ para a criação do Terra:

Nesta operação levaram toda a estrutura de provimento de acesso que era própria e as franquias também, que eram contratos com o ZAZ. Só que a estratégia da Telefônica não comportava o sistema de franquias. A partir de 2000 começamos a adquirir as franquias, compramos todas as franquias, até o fim de 2000.

Continuou sendo a marca ZAZ até a decisão da marca Terra, em outubro de 1999, um pouco antes do IPO [sigla em inglês para oferta pública inicial de ações]. A mudança do nome de ZAZ para Terra foi feita em março de 2000. Ficamos usando as duas marcas por um bom período, até que em 2000 fizemos mais uma conversão de marca.

Quando juntamos, o ZAZ passou a participar de uma rede de empresas de internet que a Telefônica comprou na América Latina, no Peru, Chile, México, Argentina, em vários países. Com essa rede nós começamos a trabalhar juntos, e em outubro representamos o ZAZ (eu fui) em mais dois *road shows*, na Europa e nos EUA, para o lançamento do IPO de uma empresa do grupo telefônica que se chamaria Terra. No IPO foi feito outro

road show, que eu participei, participou gente do México, da Espanha. Em novembro de 1999 saiu o IPO do Terra. Levantou 500 milhões de euros. Foi o momento certo, mas o auge da bolha foi depois ainda. Foi muito interessante. A ação do Terra saiu a 11,8 euros. Em maio de 2000, aí no auge, a ação estava 150 euros. Em maio de 2000, o Terra era uma empresa que estava sendo criada, mas valia mais do que a Telesp na bolsa, que era uma empresa com não sei quantos milhões de assinantes, 30 mil funcionários.²³⁸

A bolha de que fala Sílvia de Jesus é o modo como ficou conhecida a supervalorização das empresas “pontocom” e de suas ações. Depois de anos de valorização, muitos bilhões de dólares investidos, fusões e aquisições, o estouro da bolha foi surpreendente: no final de abril de 2000, “o mercado acionário americano encolheu mais de 2 trilhões de dólares em uma semana”, e a bolsa eletrônica Nasdaq, de Nova York, perdeu “em um dia o que havia acumulado ao longo de um ano” (VIEIRA, 2003, p. 212-213). No Brasil, o índice Bovespa refletiu este movimento de queda, caindo 17% entre 30 de março e 20 de abril, anulando “a valorização acumulada desde a segunda semana de dezembro” (VIEIRA, 2003, p. 213).

O estopim inicial dessa “exuberância irracional” foi o lançamento da oferta pública inicial de ações da Netscape Communications, em 1995, uma empresa californiana de 15 meses de vida com valor de mercado apontado em dois bilhões de dólares após dois dias de negociação na bolsa Nasdaq. E o seu principal produto era distribuído gratuitamente — um navegador de internet criado por Marc Andressen a partir do Mosaic, outro navegador criado por ele com código aberto, quando era estudante da Universidade de Illinois.

Tamanha valorização de uma empresa trouxe a internet para as capas dos jornais, e deu-se início a corrida do ouro do século XX. Todos os “capitalistas de risco” queriam descobrir antes dos seus concorrentes alguma jovem promessa com uma idéia brilhante para criar um “business plan”, lançar um site e faturar com o IPO. Os economistas e investidores não tinham parâmetros para analisar o desempenho das empresas de internet, então muitas distorções e exageros aconteceram. As empresas “pontocom” eram valorizadas muito mais em função da expectativa de lucro que poderiam gerar no futuro do que por informações de seu balanço patrimonial, financeiro e contábil. Como coloca Eduardo Vieira, o mercado enquadrava as empresas de internet na categoria “empresas inexperientes em

²³⁸ Entrevista ao autor.

novos setores de atividade”, ou, “avaliar uma empresa de internet no auge da bolha era, basicamente, fazer uma aposta num novo mercado” (VIEIRA, 2003, p. 100).

A rápida popularização do Netscape Navigator também foi um marco por despertar a Microsoft para a internet, que logo em seguida lançou o seu Internet Explorer (também grátis) e depois de muita polêmica e brigas judiciais (pela distribuição do navegador junto com o seu sistema operacional Windows 98) conseguiu virar o jogo e até hoje tem a liderança deste, agora com outro concorrente em segundo lugar, o Mozilla Firefox (que não chega a 20% do mercado), produzido a partir do código do Netscape, liberado para uso público pouco antes da empresa ser comprada pela América Online, por 4,2 bilhões de dólares, em dezembro de 1998, e transformada numa divisão da AOL Time Warner (VIEIRA, 2003, p. 201).

A própria fusão AOL – Time Warner foi outro marco da “bolha” da internet e da “nova economia”, como gostava de alardear a mídia. Em janeiro de 2000, a América Online, maior provedor de acesso do mundo, anunciou a compra do grupo de mídia Time Warner, “por mais de 180 bilhões de dólares, na maior fusão corporativa da história dos negócios” (VIEIRA, 2003, p. 124). Na época, a AOL Inc tinha cerca de 30 milhões de assinantes, faturamento de 5 bilhões no último ano e era avaliada em 160 bilhões de dólares, enquanto a Time Warner possuía 120 milhões de leitores de suas revistas (marcas como People, Time e Fortune), 15 milhões de assinantes de tv a cabo, arrecadação de US\$ 2 bi em bilheterias de cinema, faturamento de 30 bilhões e valor de mercado de 76 bilhões de dólares. A aquisição da AOL foi apontada por muitos “especialistas” como a vitória da Nova sobre a Velha economia, e parecia um passo lógico unir uma empresa de internet com o conteúdo de um gigante de mídia com infra-estrutura de cabos para distribuir web em banda larga. Mas, com o estouro da bolha e a queda no desempenho da AOL, depois de dois anos o valor de mercado da companhia, “estimado em 350 bilhões de dólares no ato da fusão, caiu pela metade” (VIEIRA, 2003, p. 125-126).

Apesar da “exuberância irracional” e da depressão exagerada que seguiu o estouro da bolha, a onda especulativa não foi novidade na sucessão de ciclos econômicos e na história da inovação. O mesmo já havia ocorrido com o advento do automóvel, e, ainda com mais semelhança, com a “Revolução Ferroviária”, em meados do século XIX. “Em 1848, o governo britânico calculou que a queda total das ações de empresas ferroviárias foi de nada menos que 230 milhões de libras, quantia equivalente, na época, a quase metade da renda nacional da Inglaterra”

(VIEIRA, 2003, p. 224).

Para Juarez Queiroz, CEO da Globo.com, “a bolha mais próxima do mercado americano que tivemos no mundo foi a brasileira”. Eles destaca o papel dos bancos de investimentos GP e Opportunity como financiadores de diversos empreendimentos pontocom, apesar de que depois do estouro da bolha a maioria dos que restaram não eram “puros-sangues”, ou seja, empresas exclusivamente de internet. “Em pouco tempo tínhamos um mercado bem desenvolvido e, quando o dinheiro apareceu, o país mostrou talento para empreender e revelou uma molecada que não aparecia no mercado tradicional”. Ele ressalta que apesar da falta de envolvimento do governo para fomentar esse desenvolvimento, “isso foi maravilhoso para a tecnologia brasileira”. (VIEIRA, 2003, p. 251)

Um caso emblemático da bolha da internet foi a empresa Starmedia Networks, nascida em Nova York em setembro de 1996, capitaneada pelo uruguaio Fernando Espuelas. Com um investimento inicial de um “*angel investor*”, a Starmedia começou a peregrinação pelo mercado americano expondo seu ideal de ser a “América Latina online”, “unir os países da América Latina através da internet”, “fazer um IPO em menos de dois anos e levantar centenas de milhões de dólares” (VIEIRA, 2003, p. 96).

Antes mesmo de abrir capital a StarMedia já conseguiu 136 milhões²³⁹ de dólares de investidores, a maior quantia levantada por uma empresa “pontocom” antes do IPO, quase o dobro do que conseguiu o Yahoo (US\$ 70 milhões). Em 26 de maio de 1999, a Starmedia se tornou a primeira empresa de internet com foco na América Latina a fazer um IPO na bolsa Nasdaq. Cada ação foi ofertada inicialmente por 15 dólares, atingindo 70 dólares dois meses depois, fazendo o valor de mercado da StarMedia chegar aos 3,7 bilhões de dólares. As ações vendidas no IPO — 13% do total da empresa — renderam 200 milhões de dólares em dinheiro (VIEIRA, 2003, p. 99).

Com tanto dinheiro em caixa, a estratégia da empresa para o Brasil foi comprar sites estabelecidos, e assim fez com os mecanismos de busca Zeek! E Cadê?²⁴⁰, e os guias de cidade GuiaSP e GuiaRJ, criados no mesmo ano que o

239 De fundos de capital de risco como Flatiron, Chase Capital Partners, BancBostons, GE Capital, Fleet Bostonm Morgan Stanley Dean Witter e empresas como NBC, Reuters, E-bay e até o magnata David Rockefeller (VIEIRA, 2003, p. 96-97)

240 O Cadê? é um dos pioneiros da internet no Brasil e um dos líderes no segmento de buscas no país. Foi comprado pela Starmedia por US\$ 13 milhões, sendo responsável por 4,5% do faturamento

GuiaFloripa, em 1996. Intransigente na sua concepção de que a América Latina deveria ter um mesmo produto, independente das diferenças culturais e econômicas de cada país, a Starmedia apostou em um modelo de negócios único para todo o continente, baseado em publicidade e comércio eletrônico, o que não deu certo, mesmo com tantos milhões em caixa. Descontentes, os investidores afastaram Espuelas do comando da companhia em agosto 2001, pouco antes da Starmedia ter seus papéis retirados da bolsa em fevereiro de 2002, por não entregar um relatório financeiro, devido a possíveis irregularidades no balanço da subsidiária mexicana. Em 2002, a empresa foi comprada por US\$ 8 milhões pelo provedor de internet espanhol EresMas Interactive, que no mesmo mês foi adquirida pelo provedor Wanadoo SA, uma subsidiária do grupo France Telecom. Em julho de 2002, o que restou da Starmedia (ainda com ativos em 14 países latinos) passou a se chamar CycleLogic, reorientando o foco principal da web para produtos de telefonia celular, como a criação de portais de voz para as operadoras e a venda de *ring tones* para os usuários²⁴¹. No Brasil, as principais operadoras de celular foram clientes da empresa, que alegava operar “no azul”. A CycleLogic também trouxe de volta o GuiaSP, depois de ficar cerca de um ano fora da rede, até 2003, retornando meses antes do criador original do GuiaSP, Carlos Vicente de Azevedo, lançar o GuiaSemana, hoje um dos maiores guias de cidade do Brasil, com cobertura em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Porto Alegre, Brasília, Curitiba e Florianópolis. Em 2004, a CycleLogic foi comprada por valor não revelado pela IMS (Intelligent Mobile Solutions, Inc.), empresa norte-americana de serviços de transmissão de dados sem fio. (VIEIRA, 2003, p 108-110; Frecuencia Online, 2004; Wikipedia, 2007).

Sílvia de Jesus, com a experiência de quem presidiu o Terra América Latina entre 2002 e 2005, acredita que, ao contrário do que pretendia Fernando Espuelas com a Starmedia, “tu não podes fazer uma internet América Latina, tu podes fazer uma internet brasileira, uma internet chilena, peruana, mas América Latina não existe, existem países, cada um com sua cultura totalmente diferente um do outro”.

Sílvia de Jesus ainda afirma que a Starmedia não deu certo porque

global da empresa até ser revendido pelo mesmo preço para o Yahoo! em 2002, onde continua até hoje em <http://br.cade.yahoo.com/>.

241 Fonte: Valor Econômico. 03/11/2006. Disponível em <http://pegntv.globo.com/Pegn/0,6993,VVP0-2659-99068-N,00.html>.

Espuelas²⁴² “dava números mentirosos” para o mercado, o que inclusive dificultou o diálogo com os investidores estrangeiros quando a Telefônica fez os “*road shows*” para o lançamento do IPO do Terra, prejudicando a imagem da internet brasileira e latina lá fora, como ela conta:

Eu vi várias palestras dele nos EUA, ele dizia que a Starmedia era a número um no Brasil quando ele nunca foi nada no Brasil. O Espuelas realmente enganou o mercado norte-americano e prejudicou muito a imagem da internet brasileira e da América do Sul, quando nós fizemos esse negócio do IPO. E a Telefônica não ta brincando, ela não vai fazer uma aventura mentirosa, ou seja, a nossa internet era uma internet sólida. Até porque o ZAZ era uma empresa sólida e representativa. Nos outros países, eles [Starmedia] também tinham adquirido empresas que eram representativas no seu país, e tínhamos [o Terra] dificuldade de venda de publicidade por causa do Espuelas. As empresas americanas, as multinacionais se sentiram enganadas pelo Espuelas. Ele foi um fator de atraso da internet na América Latina em termos de imagem e credibilidade. Foi um fator negativo na nossa história de internet. Isso nós sofremos durante anos até convencer que tinha empresas de internet na América Latina que eram sérias. O que ele dizia era mentira, e ele dava números mentirosos, eu vi duas palestras dele que eram uma verdadeira vergonha.²⁴³

Enquanto a ZAZ se transformava em Terra e a bolha da internet ia crescendo com casos como o da Starmedia, a RBS começava a preparar o seu reposicionamento na internet.

4.3. A CRIAÇÃO DO DO CLICRBS

No final de 1999, dentro de um planejamento estratégico construído a partir da consultoria Mckinsey, foi definido que seria criado um portal integrado e unificado das empresas do grupo. Naquele momento, só o que havia sobrado on-line nas mãos da RBS era o site institucional da RBS TV e a Zero Hora Digital, site “feito praticamente a mão por um grupo de estudantes para colocar o jornal do dia, mais ou menos 50% do jornal publicado, e umas 20 notícias por dia”, conta Eduardo Tessler²⁴⁴, então editor executivo de economia da ZH. “E era de segunda a sexta, de nove da manhã às cinco da tarde e fim de semana não”, complementa.

Tessler foi escolhido pela empresa para ser o representante das redações no planejamento estratégico executado pela Mckinsey e tornou-se gerente de conteúdo

²⁴² O uruguaio que enriqueceu com a Starmedia lançou em 2005 o livro “Vida em ação: os 12 Princípios Voy para Conseguir o Verdadeiro Sucesso e Felicidade” (Ed. Penguin/Tarcher, 237 p).

²⁴³ Entrevista ao autor.

²⁴⁴ Entrevista concedida ao autor por telefone (VoIP - Skype) no dia 10 de janeiro de 2007.

do ClicRBS. Havia ainda outros três gerentes e um diretor, como relata Tessler:

O diretor executivo era o Antônio Tigre, que hoje é diretor de gestão da empresa. Na época era diretor financeiro da Zero Hora e foi escolhido para ser o diretor executivo da operação. O Tigre escolheu quatro gerentes: eu era de conteúdo, o Antônio Gornatti era o gerente de e-commerce, o Luiz Gracioli era diretor de produto, no sentido de produto tecnológico, o que fazer, o que melhorar, e alguns meses depois entrou um gerente de marketing, o Felipe Goron.²⁴⁴

Esta estrutura estava definida em outubro de 1999, quando Tessler conta que passou a viajar, conversar com muita gente e estudar as opções para criar o perfil de um “portal integrador dos veículos da RBS”. Segundo ele, não era possível que o Clic — o “que inclusive era a primeira opção e eu discordei de cara — fosse mais um veículo a concorrer com seus próprios veículos”.

Tessler afirma que essa idéia de “portal integrador” enfrentou concorrência interna devido à competição existente na empresa entre as áreas de TV e jornal e ao fato de que, até 2000, tudo o que era feito na internet pela RBS não tinha plano de negócios, era uma corrida dos diretores para não perder espaço. Nas palavras do entrevistado:

Eu fui um incentivador de que se aproveitasse todo o material dos veículos da RBS e se criasse um integrador desses veículos, inclusive porque há uma disputa muito grande interna na RBS entre dois diretores de conteúdo, o diretor da televisão e o diretor dos jornais. O diretor de TV é o Raul Costa Jr, que é muito meu amigo, e o diretor de jornais é o Marcelo Rech, que também é muito meu amigo. Os dois se consideram os maiores fornecedores de conteúdo da RBS. Eles se auto-consideram melhor do que os outros. Isso é um fator impeditivo para que haja uma união de esforços entre as TVs e os jornais, que são as duas grandes forças da RBS, porque os dois diretores se acham melhor do que os outros, e acham que seus veículos são melhores do que os outros. A única maneira de fazer alguma integração nisso seria pela internet, porque os dois respeitariam como um terceiro *player*, que não era um concorrente.

O que acabou acontecendo quando nós lançamos a idéia, é que o adversário primeiro do Clic, não foi TV nem jornal, foi a rádio. Era um veículo menor, a Rádio Gaúcha, tinha acabado de criar um portal próprio. E era mais um produto RBS sem nenhum plano de negócios, sem nenhuma idéia do que era bom fazer, o que não era. Como tudo na RBS na internet foi feito. Todos os lançamentos de produtos internet até 1999, até 2000, eram porque alguém quis, um diretor quis, e lança e não interessa se vai ganhar dinheiro ou se vai perder, não interessa, interessa é botar no ar. E assim, aquelas corridas para não perder espaço, porque nenhum diretor queria perder espaço.

O primeiro objetivo do on-line era ser integrador, como aproveitar o conteúdo que já é produzido da melhor forma numa plataforma que pudesse ser *friendly* pra todos, e uma opção fácil para que os próprios diretores e criadores de conteúdo, jornalistas em geral, usassem. Essa foi a idéia inicial do Clic. Apesar dessa idéia, e pelas concorrências internas, e pelos problemas de definição, ocorreu uma série de pequenos problemas.²⁴⁵

Ainda conforme Tessler, a primeira grande dificuldade foi a escolha do “*back office*”, o software para fazer o gerenciamento de conteúdo do portal. Ele relata que

O que existia na RBS em diversos veículos eram desenvolvimentos de pequenas *softwares houses* de Porto Alegre e inclusive desenvolvimento interno. Fomos à luta, fomos procurar quem poderia nos fazer e pensando alto, pensando em grande portal nacional. No final optou-se, e essa foi uma decisão que eu não participei, optou-se pela Oracle. Porque a Oracle tinha um banco de dados mais confiável. Só que a Oracle tinha problemas de desenvolvimento muito sério, tanto é que um ano depois nós já tínhamos lançado e a Oracle não tinha entregue ainda 100% do que nós queríamos.

Houve uma dificuldade muita grande. E o desenho do site feito pela Oracle é um desenho antigo, é um desenho onde tudo é buscado num banco de dados, num repositório de conteúdo, que demora o dobro do tempo, porque ele busca num repositório que fica instalado sei lá onde, sem espelho, para concentrar esse conteúdo, e aí na volta desse conteúdo, o tempo de demora da apresentação, da impressão da página na tela é o dobro do que por exemplo a Microsoft podia nos dar, e custou quatro vezes o que a Microsoft nos custaria. Surgiram outras propostas, não apenas Microsoft, mas de outras empresas, americanas principalmente. Tanto é que hoje a Oracle não é um dos principais *players* de *back office*, pouquíssimos sites do mundo hoje são feitos pela Oracle. É muito mais rápido, muito mais inteligente outros sistemas que não Oracle. A Oracle ficou muito famosa pelos bancos de dados.²⁴⁵

A RBS parece ter chegado a mesma conclusão, pois, no lançamento do *hagah*, em 2006, passou a usar sistema da Microsoft. No entanto, o critério “banco de dados” pesou na decisão, pelo que transparece no “case” descrito pela AgênciaClick, empresa de São Paulo especializada em mídia interativa contratada pela RBS na época:

...o projeto da RBS vai muito além da sua presença on-line. Envolve a convergência de todos os veículos de comunicação da empresa e a integração de todo o seu CRM e conteúdo informativo do grupo num único Banco de Dados. Ou seja, todas as informações geradas pelo grupo RBS, sejam elas impressas, em áudio ou em vídeo, são armazenadas em formato digital num único Banco de Dados e estão disponibilizadas para todas as empresas do grupo. Para você ter uma idéia do que isso significa, uma matéria publicada no jornal, ou transmitida pela TV ou pelo rádio, também pode ser disponibilizada simultaneamente no site. O projeto é tão grandioso,

²⁴⁵ Entrevista ao autor.

que o mega portal ClicRBS é apenas uma ponta do iceberg deste trabalho desenvolvido pela RBS, AgênciaClick e Oracle. (AGÊNCIACLICK, 2000)²⁴⁶

Atualmente, segundo Marco Spadoni, “todos os nossos *applications*, *webcasts*, a parte de banco [de dados], ferramenta de edição e publicação também, dá pra dizer que o site todo é plataforma Oracle”. Alguma coisa de java e php (linguagens de programação de código aberto) são usadas “na parte de *application*, mas o *framework* é todo em cima de plataforma Oracle”, conclui²⁴⁷.

Já o produto de internet mais recente, o hahah roda “sobre plataforma Microsoft: webserver da Microsoft, banco de dados SQL”. Spadoni explica que para acessar o hahah “tu chegas através do Clic, então a parte de conteúdo do hahah é Oracle, e a parte de banco de dados, de classificados, é plataforma Microsoft”²⁴⁷.

O responsável pela área tecnológica do portal da RBS informa que “todos os sites novos que se lança aqui — e não são poucos — são desenvolvidos internamente. Há uma malha de desenvolvimento de software aqui: streaming, blog, interatividade, CDM (cadastro de usuários) tudo isso é feito aqui”, fala Spadoni²⁴⁷.

Sobre a infra-estrutura de servidores e link com a internet, ele afirma que “o ClicRBS tem 60 servidores no data center, no 4º andar do prédio da corporação em Porto Alegre. Servidores de streaming, de webcast, de aplicações, de banco de dados, de várias funções”²⁴⁷. O acesso a estes servidores é feito através de um *backbone* da Brasil Telecom de 68 mbps, mas em casos onde se sabe que haverá maior demanda, este link é aumentado, como na realização do Planeta Atlântida 2007, quando foi para 92 mbps. A RBS também possui uma rede própria integrando Porto Alegre com todas as filiais. “Com a RBS TV Florianópolis tem um link de dois mega próprio, outro link próprio com o DC de dois mega. Todas as localidades remotas da RBS estão fisicamente dentro da mesma rede de Porto Alegre”, diz Spadoni²⁴⁷. Segundo ele, a atualização do Clic pela equipe de Santa Catarina não é feita por internet, mas através da rede própria. Já a equipe de redatores do Clic em Florianópolis informou que atualizam pela web, o mesmo que declarou Sílvia de Jesus. O pessoal da redação, inclusive sofre com congestionamentos na rede em dias de jogos de futebol, por exemplo, quando o site é muito acessado.

Mais de um milhão de dólares foram investidos no sistema da Oracle,

246 No hot site do primeiro aniversário da Agência, com os cases do ano 2000. Disponível em www.agenciatick.com.br/awards/frog/pt/flash/sapo.swf. Acesso em 03/03/2007.

247 Entrevista para o autor.

segundo Eduardo Tessler²⁴⁸. “O total do investimento para o lançamento do site no RS e em SC, não só em *back office*, mas em largura de banda, servidor, pessoas, custou mais de 10 milhões de dólares. Foi um negócio muito alto”.

Para operacionalizar esse negócio, foi criada a empresa RBS Interativa, por orientação da Mckinsey, junto com outras duas unidades no Grupo, a RBS Mídia, para lidar com os veículos tradicionais, e a RBS Direct (hoje chamada Direkt), empresa de marketing direto que capta dados sobre o mercado e o consumidor e vende para seus clientes. “Essa Mckinsey acabou contando pra gente, que toda empresa on-line era independente, porque era uma outra lógica de trabalho”, lembra Tessler, acrescentando que a RBS era dona de 51% da RBS Interativa, enquanto os 49% restantes eram divididos entre diretores e gerentes da empresa:

É um modelo de empresa que acabou não funcionando. Isso aí funciona quando é um grupo de pessoas mais independente para fazer. Mas quando tu tens uma empresa forte, e depende do conteúdo dela pra sobrevivência do próprio portal, isso não funcionava. Havia uma intenção da RBS de fazer um IPO, tudo se fazia IPO, aquela oferta inicial de ações. Isso nunca aconteceu, até porque a base de conteúdo RBS eram as próprias mídias da RBS. A RBS Interativa durou quatro anos. Hoje tu vais ali no quarto e quinto andar [da RBS em Porto Alegre], que eram os andares da Interativa, só o Clic tem uma operação, ainda por cima reduzida, o resto está tudo ocupado já por outras empresas que não mais a Interativa, que já não existe mais. Voltou a ser da RBS.²⁴⁷

O ClicRBS estreou na internet com o conteúdo do Rio Grande do Sul no dia quatro de julho de 2000. A versão catarinense foi lançada pouco depois, em 13 de setembro do mesmo ano. A meta era ser o site de referência informativa do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, com redações pequenas e “mais ou menos um ou mais embaixadores em cada veículo – rádio, TV, jornal – para que o conteúdo desses veículos off-line fosse facilitado para o on-line”, lembra Tessler. Esses embaixadores eram informais, uma pessoa “que por uma afinidade pessoal com alguém da redação on-line acabava colaborando”.

Apesar de alguma colaboração pontual, a idéia de integrar os veículos da RBS a partir da internet não aconteceu num primeiro momento, evoluiu com o esforço de determinados funcionários e a cobrança da empresa, mas ainda está longe do ideal. A concorrência apontada por Tessler entre os diretores também começou muito forte na base da produção, impedindo a criação de um veículo integrador. Influenciados pelas notícias recentes sobre a bolha da internet e o

²⁴⁸ Entrevista ao autor.

volume de investimentos no Clic, os repórteres dos veículos “tradicionais” achavam que o on-line era uma possibilidade de aumentar os rendimentos, não um novo canal de saída para o conteúdo que produziam. Tessler relata que

Como sobrava dinheiro no on-line e faltava no off line, os repórteres de rádio e jornal nos pediram dinheiro pra colaborar. O cara que ia fazer treino do Figueirense para o Diário Catarinense, ele boicotava a passagem de informação para a redação on-line. Nós tínhamos que tentar furar bloqueio, e não conseguíamos. E os editores de jornal e de rádio não estavam nem aí pra isso. No começo estavam comprometidos, e em seguida disseram que não tinham comprometimento nenhum, e que não iriam colaborar se nós não déssemos dinheiro.

Os editores e diretores das unidades que não conseguiam dar aumento para os seus funcionários há muito tempo, acharam que o on-line seria a forma de complementar o salário deles. O que era completamente contra a filosofia implantada no Clic no início. Isso foi um elemento dificultador, demais. O Marcelo Rech que é meu amigo um dia veio me dizer isso: “se tu botar um dinheiro no bolso de cada um dos meus repórteres eles vão gostar e vão colaborar”. Cara, mas não é isso. Não é pra isso que nasceu o Clic. O Clic não é mais um cabide de emprego. O Clic é uma união, uma tentativa de integração entre as mídias.

Nós conseguíamos ter colaboração de jovens repórteres que entendiam que o on-line era mais uma plataforma pra mostrar o trabalho deles. E que a participação no on-line poderia ser um diferencial em um futuro próximo. Foi extremamente pontual as colaborações. Nós acabávamos fazendo rádio escuta na nossa própria rádio, porque os repórteres que começavam a escrever seu material na rádio, tiravam do editor de texto normal para esconder a matéria do Clic, porque achavam que o Clic era concorrente.

A partir disso o pessoal do Clic começou também a ficar puto com essa história, e tentar furar a rádio e o jornal. Aí começou a criar uma concorrência que era tudo aquilo que eu não queria no início. Teve um momento no Clic que eu vou te identificar como final do ano 2000, que nasceu uma concorrência desnecessária entre os veículos. Criou-se um novo veículo pra concorrer com os veículos que já existiam, e que não era essa a função²⁴⁹.

Outro fator que contribuiu para uma relação conturbada do on-line com os demais veículos da RBS, somente em Porto Alegre, nesse caso, foi a estrutura (móveis, computadores) totalmente nova adquirida para o Clic. “Os caras viam o Clic como os carinhas que estão no bem bom”, fala Tessler. Sobre a primeira redação em Florianópolis, ele conta:

Em Floripa a gente acabou entrando num cantinho super escondido, no subsolo da TV. Houve uma reforma, não estavam prevendo a chegada do Clic naquela época, e nos colocaram num subterrâneo ali perto da cobrança, um lugar muito ruim. Era com móveis velhos e computadores meia boca. Na época era uma boa estar na TV porque era uma iniciativa de proximidade com o veículo TV, que era muito ágil, e também com a rádio, que estava no mesmo prédio. Por isso foi escolhida a sede na TV, até porque em Porto Alegre a redação estava mais próxima do jornal.²⁴⁹

Os equipamentos usados inicialmente em Florianópolis pertenciam a outros veículos do grupo. De novo, só scanners. Os computadores vieram da Zero Hora, e até o final de 2006 ainda eram os mesmos, quando começaram a ser trocados. Em 2002, durante a Copa do Mundo, a redação saiu do Morro da Cruz, onde fica a RBS TV, e foi transferida para o prédio do DC, em Itaguaçu, bairro da porção continental de Florianópolis.

Apesar da aproximação (e talvez por isso), a relação de “concorrência” do on-line sempre foi maior com o jornal, pois os repórteres dos veículos impressos, acostumados a ver sua matéria na rua somente no dia seguinte, estranhavam quando parte dela ia antes para a web. Havia “o receio de que a concorrência pudesse pegar isso ou que tirasse o interesse do leitor no dia seguinte, mas isso tudo se mostrou uma preocupação que não era relevante”, afirma Sérgio Ludtke²⁵⁰, atual gerente de conteúdo do ClicRBS, desde setembro de 2001 na função que foi de Tessler. Para Fabiano Melato²⁵¹, ex-coordenador de conteúdo do Clic em Santa Catarina, “o Clic era visto com desconfiança e foi suado para conseguir interatividade, era visto como mais um trabalho”.

A resistência da redação do DC em participar da internet diminuiu com o passar dos anos, mas a percepção de que ela ainda existe é ampla na equipe do ClicRBS de Santa Catarina. Mais de um dos cinco redatores do Clic entrevistados pelo autor afirmam que “é cada um no seu veículo”. A meta de integrar redações e veículos esbarra nas pessoas, que enxergam as demandas da internet como algo que “aquela molecada do Clic tá querendo”. Ao mesmo tempo, a participação dos repórteres e editores acontece mais por iniciativas pessoais do que em virtude de um processo interno, apesar da cobrança de resultados por parte da direção.

Em relação às matérias do DC, a equipe do Clic tem acesso a todo o conteúdo via rede local através do sistema News2000. Os redatores-editores

249 Entrevista para o autor.

250 Entrevista para o autor no dia 05/01/2007.

251 Entrevista ao autor no dia 18/12/2006.

(escrevem, titulam, fazem a capa) podem publicar tudo o que julgarem apropriado, exceto as reportagens “embargadas” pelo autor, que pode liberar a publicação na internet somente junto com a veiculação na mídia impressa. Segundo um redator, “estão dificultando esse negócio de embargar matéria. Agora com o Hora [novo jornal da RBS], o Clic tem mais poder de persuasão, pois os repórteres não podem embargar para o Hora”, revela, o que não agrada aos jornalistas, já que eles não ganham nem o crédito quando uma matéria do DC sai no jornal popular. No Clic, as matérias também saem sem a assinatura com nome do repórter²⁵². Quando há crédito, é dado somente para o veículo que noticiou originalmente o conteúdo. Press releases são publicados, mas a fonte não é indicada. A equipe do Clic conta com o número de telefone celular dos repórteres do jornal para o caso de precisar de alguma informação da rua, mas esta iniciativa não é comum (“temos pouco tempo, a realidade não deixa”).

Para publicar o conteúdo do jornal, a indicação da chefia é para a criação de novas versões das matérias. Não é permitido copiar e colar, é preciso reescrever os textos com linguagem de jornalismo on-line, o que, na percepção da equipe, seriam “textos mais enxutos”, “curto e direto”, “sem muitas declarações”, “notícia mais seca”. No entanto, muitas vezes, isso acaba não acontecendo por falta de tempo. Segundo declarou uma fonte, “vivo atolado”.

Atualmente o maior desafio para integração do Clic com o jornal é a criação de “interatividades”. Esse conceito, que remete, simplificada, à possibilidade de um indivíduo quebrar sua passividade como receptor de uma mensagem, reagir e participar de uma ação de comunicação, na prática é entendido pela equipe do Clic e do DC como tudo o que o papel não suporta: complementação de conteúdo em texto, fotos (galerias de fotos) e infográficos; enquetes (perguntas com até cinco respostas padronizadas) ou mural, onde o internauta é motivado por uma pergunta a expressar sua opinião com texto próprio.

Estas possibilidades foram incluídas no conteúdo do ClicRBS há cerca de dois anos. Inicialmente, houve muita resistência no DC para criação e sugestão de “interatividades”. Hoje já é comum, “mas não foi fácil quebrar a resistência”, relata Fabiano Melato²⁵¹, coordenador de conteúdo do ClicRBS em Santa Catarina desde o lançamento do site, em 2000, até outubro de 2005, quando passou a atuar como

252 Um redator informou que está começando a assinar algumas matérias mais autorais que encontra no jornal, mas esta iniciativa é muito rara, pois não encontramos nenhuma notícia assinada.

editor de cultura do jornal A Notícia. Devido à dificuldade em conseguir a participação de alguns editores (“os mais velhos ainda hoje não usam a internet”, falou um redator), foram criadas metas para fomentar a integração do jornal com o on-line e “para comprometer todas as editorias com as interatividades”, informa Cláudio Thomas, editor chefe do Diário Catarinense. “A meta da Redação é ter, no mínimo, 200 interatividades por mês. Conseguimos manter, desde janeiro (de 2006), uma média superior a 220”²⁵³.

Sérgio Ludtke conta que foi preciso criar estas metas “porque era difícil levar para uma redação de jornal a necessidade de fazer coisas juntos, era difícil pra eles enxergarem o on-line”. No entanto, ele avalia que hoje o processo está consolidado e o Diário Catarinense é o jornal no Brasil que tem mais integração do impresso com o on-line. Segundo Ludtke,

Tu não vais encontrar jornal no país com mais integração do que o Diário Catarinense. Mais do que Zero Hora. As pessoas se sentiram motivadas, em determinado momento por uma indução mesmo, mas a partir do momento que elas vão vendo que isso melhora a informação que tu presta pra tua audiência, que tu dá oportunidade para ela se manifestar e a manifestação dela pode ser útil pra ti, tu vai vendo que isso enriquece esse trabalho.

Esse processo não é fácil e é demorado. No DC é um processo de três anos, batendo, batendo, indo pra reunião, reclamando, “olha, a editoria de variedade não tá fazendo nada há uma semana”, e o cara do mundo reclamando, “o que eu vou fazer a mais?” Gente fazendo enquete por fazer enquete, sem nenhum compromisso com o resultado, sem olhar pro resultado. Isso teve muito no começo.²⁵³

No entanto, toda esta “interatividade” morre após a participação do leitor. Não há nenhuma ação a partir deste momento. No máximo a opinião do leitor pode ser publicada no jornal, ou, como no caso recente do site especial do Planeta Atlântida, receber destaque na capa do portal. Não encontramos nenhum caso onde houve diálogo da redação com o leitor a partir da participação de uma ação de interatividade proposta. Até mesmo a geração de pautas e de novos conteúdos (on-line ou impresso) não acontece, “depois da enquete, mural, sempre morre ali”, segundo um redator do Clic entrevistado. Para Sérgio Ludtke, coordenador de conteúdo do Clic:

²⁵³ Entrevista ao autor.

A gente sempre procura fazer com que uma ação interativa não termine na resposta que alguém dá quando é provocado. O ideal é que isso não aconteça. Não vou dizer que não é sempre, obviamente a gente tem uma quantidade de ações que é muito grande, mas o ideal é que a gente proponha, a gente provoque uma ação, qualquer que seja, e que a gente tenha uma resposta e essa resposta de alguma maneira seja utilizada para ou ter um destaque para aquilo ou que isso possa nos orientar a entender melhor como é que funciona a audiência e orientar o que a gente pode fazer editorialmente.²⁵⁴

Um marco na integração do veículo on-line da RBS com o jornal DC aconteceu há dois anos, quando um jornalista do Clic passou a acompanhar as reuniões de pauta do Diário Catarinense. Neste encontro são avaliadas as ações de interatividade possíveis para a edição do dia seguinte, e em quais matérias do jornal haverá selo do Clic indicando a existência na internet de uma extensão do conteúdo impresso (fotos, geralmente, ou documento de terceiros, como o relatório de balneabilidade da Fatma) ou apresentando uma pergunta para saber a opinião dos leitores. Os jornalistas do on-line e do impresso ainda ficam em contato via rede local (através do programa Notes, da Lotus) para reavaliar ou sugerir novas formas de integração do conteúdo do jornal impresso com o produto on-line da RBS. A marca ClicRBS também é publicada junto aos colunistas do jornal, com uma indicação de que é possível ler na internet textos anteriores daquela coluna. Ludtke avalia que

A reunião de pauta é importante porque dá a largada para algumas coisas e essa ação que se possa fazer, tanto de interatividade, quanto de extensão de conteúdo, complementação de conteúdo publicado no jornal, ela sempre se dá melhor quando antes ela é pensada. Óbvio que se a pessoa está em campo fazendo a captação e se dá conta de alguma coisa que também tem pra web, tudo bem, pode fazer, mas sempre se tu puderes definir isso antes, é melhor. Hoje a gente tem já demanda de várias editorias. Fulano foi fazer uma matéria, e o fotógrafo tem fotos belíssimas. A gente vai lá, busca no sistema, monta uma galeria de fotos e publica.²⁵⁴

No entanto, a percepção dos redatores do Clic é de que os fotógrafos do jornal, quando saem para cobrir suas pautas, não pensam em fazer galerias. Se preocupam com a foto para o veículo impresso — o que já é bastante, pois as vezes têm muitas pautas. Mas, geralmente, é por desinteresse ou desinformação que não fazem galerias.

As galerias muitas vezes parecem conter sobras do impresso, em vez da narrativa de um evento através das imagens, como no caso que analisamos no dia

254 Entrevista ao autor.

25 de janeiro de 2007. Havia duas chamadas na capa do Clic SC com resultados de futebol, com duas pequenas fotos ao lado de cada manchete e abaixo o link “veja as fotos da rodada desta quarta-feira”. A galeria da rodada tinha 14 fotos — todas ilustrativas, de momentos genéricos: cinco fotos do jogo do Avaí (em Florianópolis), cinco de Criciúma x Figueirense (em Criciúma) e quatro fotos para Joinville e Metropolitano (em Blumenau). A foto que foi publicada na capa do DC (do jogo da capital) e a foto da página de esportes do jornal e para o DC on-line — teoricamente as melhores — não foram para a galeria do Clic.

Diante da dificuldade de criar um veículo integrador — o que apesar dos avanços citados acima ainda é realidade —, a história do Clic guarda um momento, em agosto de 2001, onde foi colocado em prática um “produto integrador”, agraciado com o Prêmio Líbero Badaró de Jornalismo Multimídia, no Rio de Janeiro. Eduardo Tessler narra assim “esse momento muito produtivo”, o projeto Ventos do Sul, “uma expedição multimídia pela costa gaúcha”:

Quando eu vi que a coisa estava começando a ruir, que me pediram pra demitir gente, isso já era 2001, reduzir quadro, diminuir equipe, quando eu vi que a coisa ia pro brejo, eu resolvi, por vontade minha, criar um produto integrador. Se nós não conseguíamos fazer um veículo integrador, vamos criar um produto, para que deste produto vá nascer uma consciência integrada. E criei um projeto chamado Ventos do Sul. Até os banners já caíram, tem um buraco branco, mas o conteúdo continua on-line²⁵⁵.

A idéia era uma “expedição” — entre aspas — integrada por jornal, rádio, TV e on-line, com um objetivo que era pifio, mas que era engraçadinho, que era andar pelas praias, 660 km de areia, ir pela areia de um extremo ao outro do RS. Escolhi um repórter do Clic, escolhi pegar um fotógrafo do jornal e um câmera da TV. Porque optei por isso? O nosso repórter poderia ser fotógrafo também e era o ideal. Mas ter um cara do jornal na primeira expedição era importante para o jornal entender que também fazia parte. Então o jornal tinha um participante, a TV tinha um participante, e o on-line tinha um participante que também era um cara de rádio.

Todo dia o cara mandava matéria. Tinha meia página de jornal, três boletins de rádio por dia, um hotsite na internet, e na TV um boletim nos noticiários esportivos e depois um especial, porque tinha dificuldade de transmissão de imagens. Chat, e-mail todo dia respondendo, fizemos um auê nessa história aí. Essa história foi bancada só pelo Clic, as mídias não topavam entrar com dinheiro. Tentou vender patrocínio integrado, não conseguimos, nenhuma empresa comprou patrocínio integrado, aí as mídias tentaram cada uma – TV, jornal e rádio — vender a sua parte. Deu

255 Em www.clicrbs.com.br/clicrbs/especiais/diversos/popup_ventosdosul.htm.

confusão, imagina, vai na Casa Colombo vender uma coisa integrada, daqui a pouco aparece o vendedor da rádio, “mas bota patrocínio na minha parte”, quer dizer, furaram os bloqueios porque os caras estavam ganhando dinheiro, mas a expedição saiu. E foi um puta sucesso.²⁵⁶

Logo após o projeto Ventos do Sul, Eduardo Tessler saiu da RBS. Ele conta assim como foi a transição para um novo período no Clic:

No início de setembro de 2001 o Geraldo Correia, vice-presidente recém assumido do on-line, ele era do jornal e assumiu também o on-line naquele mês, me chamou e disse que a operação era muito cara, que não estava ganhando dinheiro de forma nenhuma e que a empresa estava pensando em mudanças. E era para eu pensar na grande mudança da redação. Porque precisava economizar mais 20% pelo menos do que se gastava.²⁵⁴

Segundo Tessler, “de posse disso”, ele fez seis planos para o futuro do ClicRBS, dos quais cinco excluía-no da operação. A apresentação dos planos foi marcada para o dia 11 de setembro de 2001, dia que mudou a história do mundo e teve implicações profundas na internet pelo que aconteceu nos EUA, principalmente em Nova York. Na então curta história do Clic, a conversa sobre as mudanças ficou para dois dias mais tarde, conforme Tessler — que acabou saindo da RBS no dia 18 de setembro — expõe:

O Tigre [diretor executivo do ClicRBS na época] que era um cara muito transparente, me chamou, disse que não ia ter condições de continuar, porque eu era muito caro, a empresa optou pela saída minha e do Gornati — que eram os dois gerentes razoavelmente caros —, optou pela permanência do Gracioli, porque era um gerente que poderia dar conta do conteúdo, apesar de nunca ter trabalhado com conteúdo, e o gerente de marketing seria passado pra rádio. E um cara do comercial também foi repassado pra rádio junto com o próprio Tigre, que acabou com a diretoria on-line. O ClicRBS passou a não ter um diretor. Foram-se todos bandeados para a Rádio Atlântida pra trabalhar com o chamado segmento jovem. E o Clic ficou ligado a esse vice-presidente, que era o Geraldo Correia, com o Gracioli coordenando. O editor de esportes foi demitido, mais um grupo foi demitido, o pessoal de artes... Houve uma mudança estrutural, que era como o Gracioli pensava que deveria ser.

Alguns meses depois o Clic deixou de ser a sua identidade inicial, que era um integrador e um provocador e um plantão de notícias de toda a RBS para ser mais um indicador de conteúdo off-line. Teve um momento durante uns dois anos que ele foi mais um indicador de coisas do que produtor de conteúdo. Ele indicava: olha, você quer saber, leia a Zero Hora. Você quer isso aqui, ouça a Rádio Gaúcha. Hoje ele está um pouco mais mix, consegue ter alguma produção, manteve o futebol minuto-a-minuto, que sempre foi um êxito muito grande do Clic, mas certamente o que existe

²⁵⁶ Entrevista ao autor.

hoje não é o projeto que nós criamos no início. É uma adaptação das coisas. É o que por falta de dinheiro ficou sendo. Não é uma unidade de negócios hoje, é um híbrido que montaram.²⁵⁷

Para a RBS, a bolha da internet parece que estourou no dia 11 de setembro de 2001. As demissões, o episódio do Festival de Teatro Porto Alegre em cena²⁵⁸ e os atentados terroristas foram o prenúncio de alguns anos de patamares bem abaixo do inicial em investimentos, equipe e mesmo em pretensões. Em outubro de 2001, assumiu como editor-executivo Sérgio Ludtke, com a responsabilidade de coordenar a área de conteúdo do Clic nos dois estados. Ele conta que os funcionários passaram por “um trauma forte quando estourou a bolha”. Nas palavras de Ludtke:

A RBS teve uma estrutura inicial muito forte de internet, depois teve uma redução, eles fizeram downsizing, na época várias posições de chefia foram eliminadas, a redação sofreu bastante com isso. Meu primeiro papel foi acalmar as pessoas. Foi um período de muita conversa, estabelecimento de novos patamares de trabalho, como a empresa iria funcionar naquela época, e muita gente abandonou o barco. As pessoas tinham uma perspectiva muito alta de internet ali, e depois foram vendo esses sonhos todos que foram prometidos pra elas se desmoronarem. A gente ficou com o pé no freio durante muito tempo. Na dúvida não fazia, não criava, fomos muito rígidos com questões orçamentárias, diminuíu muito o nível de valores que a gente contava.

Ano passado (2006) a gente voltou aos patamares do início em investimentos. E número de pessoas também. Quando entrei já tinha sido feita uma redução forte, na área de conteúdo tinha 45 pessoas. Hoje nós estamos chegando em 124 pessoas, com algumas contratações que a gente tá fazendo na área de conteúdo, que compreende redação, multimídia e interatividade. E agora também conteúdos pra celular.

De lá pra cá, a gente veio se posicionando, no primeiro e segundo ano numa posição muito defensiva e com foco absolutamente local. A gente cobria notícias nacionais e internacionais, mas isso não tinha nenhum destaque, nosso foco era absolutamente local. Se fazia uma brincadeira que se o avião do Lula caísse com o prefeito de Florianópolis junto, a manchete seria “morre prefeito de Florianópolis” e o Lula estaria na linha de apoio dizendo que também estava no avião.²⁵⁹

²⁵⁷ Entrevista ao autor.

²⁵⁸ O ClicRBS negociou com a Prefeitura de Porto Alegre a venda on-line de ingressos para o famoso festival de teatro, sempre muito procurado pelo público. No entanto, no dia de abertura das vendas, 11 de setembro, devido aos atentados nos EUA, a procura por informações na web foi grande, o sistema não suportou tantos acessos, não conseguiu vender os ingressos e o Clic ficou com a imagem prejudicada junto a população, “a maior vergonha da sua história”, segundo Tessler.

²⁵⁹ Entrevista ao autor.

Além da questão do local, retrabalhada mais profundamente nos últimos anos, a alteração no ritmo de publicação das notícias foi a mudança mais citada pela equipe a partir da entrada de Sérgio Ludtke como editor-executivo. Para Fabiano Melato, coordenador de conteúdo da equipe de Florianópolis,

No primeiro momento, o objetivo era o fluxo, máximo de quantidade. Era coisa de jornalista, querer usar a instantaneidade da rede pra botar muita coisa e em cima do lance. Num segundo momento, perceberam que não adianta muita notinha. Dá pra trabalhar mais o conteúdo, as pessoas não ficam monitorando o site o dia todo. Houve uma mudança de abordagem de quantidade para qualidade.²⁵⁹

Sérgio Ludtke usou a cobertura do atentado às torres gêmeas feita pelo ClicRBS como exemplo para determinar algumas mudanças que pretendia. Segundo um redator da equipe de Florianópolis, a redação quis acompanhar o UOL, com agilidade, “mas não profundo”. O novo coordenador de conteúdo passou a pedir mais recursos (galerias de fotos, áudio, vídeo), conteúdo menos superficial e foco no regional. A partir de 2005, começou um terceiro momento na abordagem do conteúdo: “Agora querem tudo: fluxo, com profundidade, foco regional, e mais notícias de nacional e internacional, para concorrer diretamente com o Terra”, analisa o redator.

Apesar de iniciativas como esta de Ludtke, de discutir o “como se faz”, Fabiano Melato revela que “o Clic foi feito na base da experiência empírica, não houve treinamento ou indicação. Fomos pegando e fazendo”. A equipe do Clic em Florianópolis mostra essa mesma percepção, de que, nos primeiros anos, não existia um padrão definido e foram feitos muitos testes a partir da iniciativa de cada um. Atualmente, os redatores parecem estar mais seguros quanto ao padrão a ser seguido, mas avaliam que o acompanhamento pela coordenação em Porto Alegre sobre o que é feito em Santa Catarina é muito distante e esporádico. Sobre este tema, alguns chegam a falar em “Ninguém está nem aí para o que a gente está fazendo”; e “não tem chefe cobrando qualidade dos textos”. Sobre a relação com Porto Alegre, este depoimento de um jornalista da equipe de Florianópolis é revelador:

“No dia-a-dia a redação é livre, mas as grandes mudanças vêm de Porto Alegre, que não sabe o que acontece aqui. Isso rola umas três vezes

por ano, um certo conflito na hora de mudar. Eles passam tempos sem falar, de repente vem querendo mudar, e duas semanas depois tá tudo do mesmo jeito de novo”.

Em 2005, dez anos depois do primeiro planejamento estratégico que incluiu a mídia on-line, a RBS “resolveu olhar de novo para internet com outros olhos”, nas palavras de Ludtke. Foi o começo de uma nova fase, que está transformando profundamente o ClicRBS e ampliando a ação do grupo na rede.

4.4. MODO DE PRODUÇÃO, FLUXO DE INFORMAÇÕES E AUDIÊNCIA NO CLIC

Foi novamente a consultoria Mckinsey que sacudiu a RBS para o começo de uma nova fase na internet. O rumo indicado contempla o fortalecimento do localismo na internet, integrado com o segmento de serviços. Para isso foi criado um novo produto, o *hagah*, lançado em abril de 2006, cinco meses depois da volta de Sílvia de Jesus para ocupar o cargo criado para ela de vice-presidente de Internet e Inovação.

Ao mesmo tempo, a empresa começa a “tentar posicionar o Clic não mais como concorrente de serviços locais, mas concorrente de serviços nacionais com forte atuação local”, como define Sérgio Ludtke:

Nós começamos a nos posicionar pra dar um atendimento pro nosso usuário de conteúdo e informação muito mais próximo do Terra, por exemplo, e Globo.com, do que aquele enfoque basicamente local. A gente ampliou equipe, ampliou horário de trabalho, ampliamos pra 18 horas o horário de trabalho. Antes nós fazíamos das 7 às 23h, 16 horas, aí fomos pra 18 horas e ampliamos isso pro final de semana. Domingo a gente começava duas da tarde, sábado começava 10 da manhã, aí passamos a fazer basicamente 18h por sete dias, com acréscimo de uma equipe que faz a publicação dos jornais, aí são mais 4 horas. Em Porto Alegre, a gente fica praticamente só com 2 horas sem produção de notícias.

Em 2005 teve essa retomada forte. Ano passado [2006] a gente evoluiu muito e vai continuar evoluindo. Mantendo o local como diferencial forte, ninguém consegue cobrir notícias locais como a gente cobre, mas a gente tenta agora atender o usuário na sua plenitude, pra que ele não precise necessariamente estar recorrendo a outros portais pra complementar a informação dele. Tem vários conteúdos que a gente não atende, mas a informação básica, o *hard news*, esporte, a gente procura atender dentro dos interesses da região que a gente atua.²⁶⁰

²⁶⁰ Entrevista ao autor.

Em Florianópolis, o horário de funcionamento do Clic é de 17 horas nos dias de semana (7h – 00h), 12 horas no sábado (9h – 21h) e 11 horas no domingo (12h – 23h). Os nove jornalistas (três só para esporte) responsáveis pela versão catarinense do site se revezam por escala, entrando o primeiro às 7h, com a chegada de outros colegas às 8h30, 15h e 17h. Cada um trabalha sete horas por dia. É o único veículo do grupo RBS no Estado com esta jornada de trabalho, duas horas a mais do que a recomendada pelo Sindicato dos Jornalistas Profissionais de Santa Catarina. Essas duas horas extras “fixas” representam 60% a mais do salário base, de mil reais, ou seja, os redatores recebem R\$ 1600,00. O salário médio de um repórter do DC é de R\$ 1200,00 por cinco horas²⁶¹.

Os redatores têm como meta informal fazer de cinco a sete matérias por dia (até uma por hora), o que totalizaria 45 a 63 notícias publicadas diariamente pela equipe de Santa Catarina. Mas o número total de notícias disponíveis a partir do Clic SC geralmente é maior, em torno de 100 nos dias de semana, pois são aproveitadas notícias “nacionais”²⁶² e “internacionais” redigidas em Porto Alegre, onde o número de jornalistas é de 60. Esta média cai pela metade nos finais de semana²⁶³.

Tamanho produtividade só é possível devido a característica do trabalho da redação on-line, de “empacotar notícia alheia”, como definiu um redator. O número de funcionários em internet da RBS é o menor entre todas as mídias no Grupo, sendo menos da metade do número de pessoas que trabalha em rádio, 6,6% do número de funcionários em jornais, 15,9% do número de funcionários em TV e 3,6% do total de funcionários da RBS, como mostra a TABELA 22 abaixo. A RBS não informou o número de jornalistas que tem por mídia, mas especificou a quantidade de jornalistas atuando na empresa por Estado, através da contagem de filiados aos Sindicatos estaduais: no Rio Grande do Sul são 572 jornalistas atuando na RBS,

261 No momento da realização das entrevistas deste trabalho (dezembro 2006, janeiro 2007) havia dois profissionais atuando tanto no Clic quanto no DC, com jornada de 12 horas por dia na RBS. Nestes casos, chamados de “multicontrato”, a empresa pratica os descontos de encargos na folha do funcionário através do vínculo com o Clic, onde a alíquota de desconto em folha é mais barata para o funcionário.

262 O sistema de publicação de conteúdo do Clic permite classificação do conteúdo como “RS”, “SC” e “nacional”. O uso dessas categorias muitas vezes reflete a noção de local da empresa, como nos relatou uma fonte: Figueira e Avaí não entram no nacional, salvo na semana que enfrentam os times gaúchos. Inter e Grêmio são considerados “nacionais”. O tenista catarinense Gustavo Kuerten também é “nacional”. No auge da carreira de Guga, quando ele era número 1 do mundo, partiu um pedido de Porto Alegre para os redatores de Florianópolis evitarem usar “o tenista catarinense Guga”, pois, segundo a chefia gaúcha, Guga “é ídolo nacional e do mundo”.

263 No dia 2 de março (quinta-feira) o arquivo de notícias mostra 98 notícias em SC e 107 no RS; em 1º/03, 105 notícias em SC e 110 no RS. No sábado (01/03), 50 notícias em SC e 53 notícias no RS.

215 a mais do que em Santa Catarina, onde quase a metade trabalha nos veículos sediados na capital (incluindo as sucursais do DC), como mostra a TABELA 23. Do número total de funcionários, a grosso modo, cerca de 4 mil trabalham no RS e 1 mil em SC, segundo Marcos Barboza, diretor geral do DC, em palestra na Faculdade Estácio de Sá, em 1º de novembro de 1995. “Do nível médio para cima tem muito gaúcho aqui”, afirma.

TABELA 22 Número de funcionários da RBS em cada mídia

| Mídia | Número de Funcionários |
|-----------------|------------------------------|
| Jornal | 3.040 [DC: 500; Hora SC: 52] |
| TV | 1274 |
| Rádio | 454 |
| Internet | 203 |
| Outros negócios | 535 |
| TOTAL RBS | 5.506 |

Fonte: RBS.

TABELA 23 Jornalistas funcionários da RBS, por Estado

| Sindicato | Nº de colaboradores na RBS |
|----------------|--|
| JORNALISTAS RS | 572 |
| JORNALISTAS SC | 357 [DC: 106; Hora SC: 28; ClicRBS: 9; hagam: 1] |
| JORNALISTAS DF | 16 |
| JORNALISTAS SP | 10 |
| Total | 955 |

Fonte: RBS.

Embora o número de jornalistas em internet seja menos de 4% do total da RBS, boa parte do conteúdo jornalístico do grupo acaba sendo publicado on-line. A produção de notícias originais para o ClicRBS é quase nenhuma, segundo a equipe de Florianópolis, salvo casos raros quando alguém usa o telefone para falar direto com o redator, por ser uma fonte com acesso pessoal ao jornalista ou porque não há jornalista para atender na redação do Diário Catarinense, que fecha mais cedo, às 21 horas. “O Clic não é um veículo de comunicação no sentido tradicional: não pauta, não apura, só redige. É uma plataforma on-line para os veículos da RBS”,

define Marcos Barboza, diretor geral do Diário Catarinense²⁶⁴.

Este princípio é seguido a risca, mesmo em casos como o da mulher atropelada²⁶⁵ pelo marido na mesma rua da sede do ClicRBS e do DC. Os jornalistas escutaram o ocorrido pela rádio CBN Diário, redigiram e publicaram a notícia sem sair para ver o que aconteceu do lado de fora, a menos de 500 metros de onde estavam. É o modelo de “jornalista sentado”, como define Erik Neveu (2001, p. 07, apud PEREIRA, 2004), no qual o papel do jornalista on-line é processar informação sem apurar em campo²⁶⁶.

Em Santa Catarina, para criar a versão on-line do conteúdo local da RBS, os redatores do Clic usam os textos do Diário Catarinense, as informações e os vídeos dos telejornais “Jornal do Almoço” e RBS Notícias e informações e áudio de alguns programas da CBN Diário. Pela manhã, o portal costuma abrir o dia dando destaque em sua capa para o conteúdo do Diário Catarinense, publicado na noite anterior pela equipe que transpõe o conteúdo impresso para a web. A principal fonte de informação matinal é o programa de rádio “Notícias da manhã”. Ao contrário do que acontece em Porto Alegre, onde a redação do Clic recebe boletins da Rádio Gaúcha com indicações de conteúdo, em Florianópolis os redatores precisam ficar de plantão, escutar o programa, e a partir do que for veiculado redigir os textos e publicar na internet, sempre citando o veículo fonte. É comum gravar os programas de rádio ouvidos pela internet, através do software Coedit, para facilitar o trabalho de anotação das informações. Além da CBN Diário, a rádio mais usada por ser exclusivamente de notícias, é possível também pegar informações das Rádios Atlântida e Itapema, o que não é comum. Para publicação de áudio (entrevistas, narração de gols etc), o arquivo gravado é enviado por internet para Porto Alegre, onde é processado e disponibilizado para os internautas.

Ao meio-dia, um jornalista fica encarregado de assistir o Jornal do Almoço e anotar o que pode ser transformado em notícia no ClicRBS. O mesmo acontece às 19 horas, com o RBS Notícias. Os telejornais também são gravados (em vhs) para evitar perda de informação. Algumas notícias são escritas “de ouvido”, ou revendo o

264 Declaração em palestra na Faculdade Estácio de Sá, em São José (SC), em 1/11/2005.

265 No dia 13/11/2006, a primeira notícia on-line sobre o caso foi publicada pouco depois das 13h, mas a versão das 16h43 já possui complemento em áudio e vídeo e foi usada como base para notícia do Globo.com em www.clicrbs.com.br/clicnoticias/jsp/default.jsp?newsID=a1344879.htm#

266 O termo “jornalista sentado” (*journaliste assis*, em francês) é utilizado para designar “um jornalismo mais orientado ao tratamento de uma informação que não é coletada pelo próprio jornalista” (NEVEU, 2001: 07). O *journaliste assis* se contrapõe ao *journaliste debout* ou o ‘jornalista

vídeo, enquanto as “notas cobertas” (texto sobre imagens, sem locução do repórter) que interessam são solicitadas e enviadas por e-mail por uma jornalista da RBS TV de Florianópolis encarregada desta relação com o ClicRBS. Devido ao sistema de gerenciamento de conteúdo da TV ser diferente do DC e do Clic, não é possível acessar on-line estes textos. O Clic só possui acesso por meio da rede própria aos textos das emissoras da RBS TV localizadas nas cidades de Criciúma, Blumenau, Joinville, Joaçaba e Chapecó. No entanto, as “pastinhas vivem zeradas”, conta um redator, ou seja, por problemas de conexão muitas vezes não é possível visualizar o que há de conteúdo nas filiadas.

A jornalista da RBS TV também providencia os vídeos encomendados pelo Clic (geralmente para as manchetes da capa), gravando as imagens com saída diretamente em Porto Alegre, onde a central multimídia faz o processamento e a publicação na web. Este processo demora cerca de uma a duas horas, mas pode demorar mais se houver demanda local do Rio Grande do Sul, que tem prioridade. A orientação da direção é para usar o máximo possível de recursos multimídia. A redação consegue publicar cerca de três arquivos de áudio e dois vídeos por dia. Esta conta não inclui o que é publicado na página da TV (www.rbstv.com.br), que pode ou não ser usado pelos jornalistas do Clic para complementar uma matéria em texto. O site da emissora publica vídeos com as principais matérias de cada telejornal (1 a 4 vídeos), além de um vídeo de cerca de 15 minutos com a íntegra do programa. Os vídeos curtos ficam disponíveis até uma semana, enquanto a íntegra somente até a edição do dia seguinte, funcionando como uma “reprise” on-line. Como não há atualização no final de semana, os telejornais de sexta ficam disponíveis até segunda-feira.

Ao longo da tarde e começo da noite, o jornal é um grande fornecedor de conteúdo, a partir do momento que os repórteres começam a disponibilizar na rede local o conteúdo que será publicado impresso no dia seguinte. Além dos textos e fotos produzidos em Florianópolis, os redatores do Clic têm acesso pela rede da RBS ao conteúdo das sucursais do DC em Chapecó, Joaçaba, Lages, Criciúma, Tubarão, Itajaí, Joinville, Brusque, Jaraguá do Sul e Blumenau. Além disso, é possível visualizar a pauta de todos os jornais impressos do Grupo, veiculados na rede própria pela Agência RBS, que também envia alertas com indicações de

conteúdo das sucursais.

Mesmo com esta disponibilidade, “Florianópolis representa mais de 50% do conteúdo” do Clic de Santa Catarina, segundo Sérgio Ludtke,

...porque as nossas fontes são muito mais de Florianópolis. Até porque não é só a origem do jornal, a origem da rádio reforça ainda mais o conteúdo de Florianópolis. Nas TVs a gente busca muita coisa do interior. Mas, além das questões que são de noticiário mais geral, esporte, por exemplo, negócios - agricultura já nem tanto, tem Joinville, Oeste também - , mas como o governo é um gerador forte de notícias, não só na política, mas na economia, na saúde, ele gera muita coisa, acaba tendo uma preponderância da cidade.²⁶⁷

Além dos veículos da RBS, algumas informações são buscadas diretamente em sites de fontes como governo do Estado, Prefeitura, Polícia Rodoviária Federal e CIRAM/Epagri (Centro de Informações de Recursos Ambientais e de Hidrometeorologia). Por ser afiliada da Globo, a RBS pode republicar o conteúdo do portal Globo.com, e o portal da cabeça de rede também tem direito de usar o conteúdo da afiliada, desde que (ambos) citem a fonte. Usando o Google para procurar ocorrências do termo Globo no site clicrbs.com.br, encontramos (no dia 19/12) 174 resultados, dos quais apenas 10 eram crédito para “Agência Globo”, enquanto os demais indicavam conteúdo sobre atores e atrizes da TV, sobre a emissora ou a editora Globo. Por outro lado, pesquisando no mesmo dia o termo ClicRBS no site globo.com apareceram 1070 resultados, a maior parte notícias do Clic republicadas no Globo Esporte (879 resultados), mas também em O Globo (146 resultados), G1, Revista Época e Busquenet. Ou seja, na internet a Globo usa mais o conteúdo de sua afiliada do que o contrário, como acontece na TV. E toda a audiência do portal da RBS contabiliza para a Globo, que inclui o Clic como um canal de seu portal e mantém sua barra de navegação no topo do site da RBS para quem entra via globo.com. Entre os afiliados da Globo, o ClicRBS é o maior portal, com o dobro de audiência do segundo colocado, o Tudoparaná.com.br, conforme depoimento de Sérgio Ludtke ao autor.

O fluxo do ClicRBS para outros veículos também acontece dentro da RBS, ainda que em volume muito menor do que no sentido inverso, dos veículos para a internet. Muitas vezes as notícias captadas da rádio pela manhã, reescritas e publicadas na internet acabam sendo lidas direto do ClicRBS pelos locutores da

267 Entrevista ao autor.

CBN no período da tarde. Segundo redatores do Clic, até mesmo o Jornal do Almoço (RBS TV) não raro utiliza como nota ao vivo (lida pelo âncora, sem imagens) uma notícia do Clic captada da rádio pela manhã. Fazer a chamada “rádio escuta” para buscar informações não é exclusividade do Clic. No Diário Catarinense, o programa da CBN do final de tarde é bastante usado pela editoria de esportes para conseguir informações sobre o dia dos times da capital. Há casos de textos produzidos pela equipe do DC com informações da rádio, depois reescritos e publicados pelo Clic, e por fim lidos na TV. Ou mesmo o texto do DC pode ser lido no *teleprompter*.

A integração entre diferentes veículos do Grupo também acontece com editores do DC participando de boletins na Rádio CBN no período da tarde e no telejornal noturno da TV Com, onde são apresentados os principais assuntos a serem publicados no dia seguinte no jornal.

Não é comum, mas matérias publicadas pelo ClicRBS também podem ser publicadas pelo jornal Hora de Santa Catarina, o que já ocorreu, segundo fonte do Clic.

A maior contribuição do on-line para os demais veículos da RBS se dá através da participação da audiência viabilizada pela internet. Na rádio CBN Diário, diversos programas divulgam perguntas e opiniões dos “ouvinternautas” — como chama Mário Mota, âncora do programa Notícias da Manhã — enviadas através da sala de bate papo da rádio no ClicRBS. Como a rádio também tem distribuição pela internet, é comum em alguns eventos ao vivo (como jogos de futebol²⁶⁸) pessoas de Florianópolis vivendo em cidades distantes do Brasil e do exterior participarem da programação enviando mensagens, corroborando o conceito de rede global de informação local colocado por Castells (2003)

As interatividades propostas pelo Diário Catarinense também geram conteúdo que é publicado no jornal, especialmente na coluna Tiro Livre e Opinião. A coluna Tiro Livre foi a primeira a usar este formato de publicação regular de conteúdo do leitor enviado a partir de interatividade no site do jornal. Inspirados por uma coluna de página inteira editada pela Zero Hora na última Copa do Mundo a partir da participação do leitor via internet, o editor-chefe do DC, Cláudio Thomas, solicitou ao

268 Na transmissão do carnaval 2007 feita pela TV BV (pela TV e internet) observamos o mesmo fenômeno.

jornalista Maurício Xavier²⁶⁹ logo depois da Copa que produzisse uma coluna para “botar o leitor dentro do jornal”, segundo Xavier. Para o colunista, um fato interessante desta experiência foi notar que não funcionava usar o meio impresso para convidar os leitores a expressarem opiniões e participar de enquetes na internet. “São outras pessoas, não é o leitor de jornal que vai votar [em enquetes]”, afirma. Xavier complementa dizendo que, se uma enquete é chamada na capa do DC, recebe dezenas de votos, mas se a chamada é colocada na capa do Clic, são mais de mil votos. Esta experiência corrobora o que coloca Sérgio Ludtke sobre o público que lê notícias na internet e o público que lê jornal. “É um público com perfil muito semelhante, só que diferente. Não lê as duas coisas”, analisa Ludtke. Tessler concorda, mas afirma que essa diferença está diminuindo, e que cada vez mais há uma “superposição” dos públicos, devido à inclusão digital²⁷⁰.

O público cadastrado²⁷¹ no ClicRBS é de 1.548.912 pessoas (em 05/01/2007), 98% delas localizadas no Brasil. A audiência mensal do portal ultrapassa 2,2 milhões de usuários únicos²⁷² por mês, responsáveis por 5,4 milhões de visitas e mais de 50 milhões de páginas vistas. Desde o lançamento do Clic, esta audiência sempre foi crescente, como pode ser visto na TABELA 24. De 2000 para 2005, o número de “usuários IP” cresceu cinco vezes, enquanto o número de visitas aumentou seis vezes.

Segundo Sérgio Ludtke e conforme mostram as TABELA 24, TABELA 25 e TABELA 26, atualmente Santa Catarina representa cerca de 20% do total de visitas e visitantes do ClicRBS. “Nossa meta é chegar a 30%. O ideal é que fosse 40%, mas aí tem questões de estrutura, de produção de conteúdo”, afirma o coordenador de conteúdo do Clic. Os números totais das estatísticas de acesso do Clic não representam a soma de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul em virtude de que

269 Desde janeiro de 2007 desligado do jornal e do Clic RBS. Foi para SP trabalhar na equipe que vai lançar o jornal gratuito Metro no Brasil.

270 No Rio de Janeiro, segundo Tessler, há lan houses em lugares pobres por 0,50 centavos a hora. “Isso é inclusão digital”.

271 Para acessar alguns conteúdos de jornal e rádio é preciso preencher formulário eletrônico para efetuar um cadastro, que fornecerá login e senha para acessar à estas áreas.

272 O sistema que mede a audiência do ClicRBS usa o número IP da rede do visitante, cruza com dados do navegador e “cookies” (scripts para monitorar o usuário) a fim de personificar o número da visitantes. Este índice é chamado de visitantes únicos, o mais próximo possível de “número de pessoas” quando se mede a audiência de um site. Visitas são considerados os acessos feitos por um visitante em intervalo maior do que 30 minutos. Usuários IP são medidos pelo número IP da rede que faz o acesso ao site. Em redes corporativas e acadêmicas, o número de pessoas que usa a mesma rede pode ser grande. Por isso a métrica “usuário único” cruza outros dados para tentar personificar esse número. Usuários ID são visitantes cadastrados no site.

em algumas áreas do site (como streaming de vídeo e áudio) ou por causa de combinações de fatores como navegador e cookies o sistema não consegue definir a variável de localização, registrando o acesso mas sem classificar para um dos estados. As áreas “localizáveis” são jornais, notícias e conteúdo geral.

Analisando as estatísticas do conteúdo que pode ter a origem do acesso localizado, vemos que em Santa Catarina a audiência do Clic é de pelo menos 321 mil usuários únicos por mês (nov/2005), número próximo dos 400 mil leitores estimados para o Diário Catarinense em todo o estado, segundo a RBS divulga na página institucional do jornal do site www.rbs.com.br.

TABELA 24 Estatísticas de Acesso do ClicRBS, 2000 - 2006

| | nov/00 | nov/01 | nov/02 | nov/03 | nov/04 | nov/05 | nov/06 |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Pages Views (mil) | 25.630 | 36.503 | 49.538 | 57.912 | 56.885 | 83.625 | 53.152 |
| Visitas | 1.004.826 | 1.497.228 | 1.764.120 | 3.103.871 | 4.195.534 | 6.677.677 | 5.427.070 |
| Usuários IP | 174.216 | 236.753 | 299.745 | 411.744 | 669.255 | 885.325 | |
| Usuários Únicos ²⁷² | | | | 823.608 | 1.240.040 | 1.719.868 | 2.270.492 |
| Usuários Id | | | | 124.655 | 151.997 | 186.186 | |

Fonte: ClicRBS. Net.Analysis até 06/2003; Clickstream (2003 à 09/2006); WebTrends desde 10/2006

TABELA 25 Estatísticas de Acesso do ClicRBS – SC, 2003 - 2005

| | nov/03 | nov/04 | nov/05 |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| Pages Views | 5.233.080 | 2.698.352 | 3.959.294 |
| Visitas | 550.970 | 636.301 | 1.149.143 |
| Usuários IP | 114.220 | 133.531 | 211.111 |
| Usuários Únicos | 182.222 | 211.081 | 321.485 |
| Usuários Id | 32.199 | 35.503 | 43.921 |

Fonte: ClicRBS. Net.Analysis até 06/2003; Clickstream a partir de 07/2003.

TABELA 26 Estatísticas de Acesso do ClicRBS – RS, 2003 - 2005

| | nov/03 | nov/04 | nov/05 |
|-----------------|------------|------------|------------|
| Pages Views | 20.730.611 | 15.241.424 | 19.507.653 |
| Visitas | 2.005.777 | 2.741.323 | 4.583.838 |
| Usuários IP | 306.141 | 413.106 | 576.611 |
| Usuários Únicos | 581.732 | 788.692 | 1.125.818 |
| Usuários Id | 102.791 | 128.108 | 158.545 |

Fonte: ClicRBS. Net.Analysis até 06/2003; Clickstream a partir de 07/2003.

Sobre as diferenças e semelhanças entre gaúchos e catarinenses em relação a participação em interatividades, Ludtke informa que

A interatividade é muito forte no RS, então ela desvia um pouco, mas o público de SC reage bem a interatividade, mais do que o RS. É feeling isso. Se uma ação está sendo proposta nos dois sites, e a gente tem uma proporção de audiência de 20% para SC, mas na interatividade a participação sempre é muito maior do que 20%. Não no esporte, aí é covardia. O envolvimento com Inter e Grêmio deve ser maior do que São Paulo e Corinthians, não em volume, mas em envolvimento. Aqui (SC) é um público mais jovem.²⁷³

Ludtke afirma ainda que o público de Florianópolis representa metade da audiência de Santa Catarina, enquanto Blumenau tem 20% do total e o restante fica dividido principalmente entre “cidades como Criciúma, Joinville, Itajaí e Balneário Camboriú”. O monitoramento das estatísticas de acessos indica, segundo Ludtke, que “Santa Catarina é um Estado com diferenças regionais fortes, tem muita gente aqui que acessa o Clic no RS. O Oeste, em função do esporte, e o Sul também. Criciúma tem um vínculo forte com Porto Alegre”. Além destas regiões, o coordenador de conteúdo do Clic pressupõe que o mesmo deve acontecer com Lages, no planalto – “pelo que as pessoas me disseram, eu não tenho esse dado sobre Lages”.

As estatísticas do ClicRBS mostradas na tabelas acima foram geradas a partir de três sistemas de gerenciamentos de acessos, todos produtos de terceiros. Até 2003, a RBS usava o NetAnalysis, passando para o ClickStream (da Oracle) e desde outubro de 2006 usa o Webtrends. Spadoni explica a última mudança no sistema:

A gente só faz externamente a parte de audiência. Exportamos os logs pra uma empresa terceirizada, que nos provê o serviço. A gente tinha uma ferramenta Oracle chamada Clickstream que fazia isso internamente. Mas ele foi descontinuado pela Oracle. Não dá mais suporte. Eles têm uma ferramenta nova chamada Oracle weare house builder, e a ferramenta de audiência é uma feature desse produto. Como a gente não tinha esse produto e não tinha interesse em função do custo, a gente acabou descontinuando a plataforma clickstream e optando pelo webtrends. Webtrends não é caro. Pelo custo foi mais vantagem fazer externamente do que manter em plataforma Oracle.²⁷³

Segundo o site Alexa.com²⁷⁴, O ClicRBS é o 59º site de língua portuguesa mais acessado no mundo, e o 80º mais acessado a partir do Brasil. Entre os 10 sites de língua portuguesa mais visitados, só dois são de Portugal, a versão portuguesa

273 Entrevista ao autor.

274 Serviço da empresa Amazon.com que oferece uma barra de ferramentas para os internautas interessados e a partir dela contabiliza o tráfego na internet. Para saber mais sobre o funcionamento deste ranking, veja www.alexa.com/site/help/traffic_learn_more. Ranking do Clic RBS acessado em

do Google (em 6º) e o portal Sapo.pt (8º). O Google.com.br ocupa o topo da lista, seguido por UOL, Terra, Globo.com, IG. Em sétimo aparece o MercadoLivre, site de leilões, em 9º o flogao.com.br, um espaço para publicação de fotos dos usuários e comentários e em 10º o msn.com.br. Entre os sites mais acessados a partir do Brasil, o Orkut é o número 1, com msn.com em segundo, google.com.br em terceiro, UOL em quarto, yahoo.com em quinto, globo.com em sexto, terra.com.br em sétimo, youtube.com em oitavo, google.com em nono e ig.com.br em 10º. O windows live aparece em 11º.

Em relação aos líderes globais (na média mundial e na maioria dos países), a variação na lista brasileira são os portais nacionais ligados aos grupos de mídia ou de telecom, como UOL, Terra e IG²⁷⁵. Os outros top são os mesmos no Brasil e na maioria dos países, com destaque para Google, msn (Microsoft) e Yahoo, que se alternam no topo (segundo nielsen-netratings.com). A lista da Alexa.com traz o yahoo.com como o site mais visitado do mundo, com msn.com em segundo, seguido por Google, YouTube e MySpace²⁷⁶. Entre estes 10 mais acessados, vale destacar a presença de três sites do Google (o próprio google.com, mais o YouTube e o Orkut, em 8º) e dois da Microsoft (msn e windows live – live.com, em 7º). A grande penetração da internet na Ásia se reflete na presença de dois sites chineses, baidu (site de busca, em 6º) e qq (*instant messenger* e comunidade online, em 9º) - ambos com ações na bolsa (baidu.com em Nova York - Nasdaq e qq.com / Tencent, Inc, bolsa de Hong Kong) - e a versão japonesa do Yahoo (10º). A maior diferença entre os portais brasileiros e os estrangeiros é o foco maior destes em serviços, enquanto os nacionais apostam com maior peso no conteúdo.

Para Marcelo Coutinho, diretor executivo do Ibope Inteligência, conforme as dimensões globais que os negócios na internet estão tomando, e com o grande volume de capital que os “players globais” possuem para investir, a competição no mercado brasileiro tende a se acirrar, com espaço “cada vez mais restrito” para os

08/03/2007.

275 O Internet Group reúne as operações do iG, iBEST e BrTurbo e tem como seu principal acionista a Brasil Telecom. Em outubro de 2006 anunciou a conquista de mais de 1 milhão de assinantes de banda larga no Brasil, além de uma base de mais de 3 milhões de usuários ativos de conexão discada. Segundo o Ibope/NetRatings a audiência do portal iG foi de 7,4 milhões de usuários punicos em setembro de 2006. Fonte: Computerworld Brazil, 24/10/2006.

276 “O My Space é uma rede social com espaço para postar fotos, filmes, músicas e escritos. Foi comprado em 2006 pelo mega empresário da mídia Rupert Murdoch (através da sua empresa RM News Corp) por 580 milhões de dólares, que levou junto o cadastro de 80 milhões de usuários, que crescem a taxa de 270 mil por dia” (NEPOMUCENO, 2006)

portais nacionais. No entanto, ele afirma que “sem dúvida há espaço para os nacionais, porque você sempre vai necessitar de alguma adaptação para o conteúdo local, e os portais brasileiros são ligados a grandes empresas de mídia no Brasil”²⁷⁷.

O público que acessa o ClicRBS tem maior interesse em assuntos de esportes, entretenimento e polícia, nesta ordem, conforme Ludtke. Ele ressalta que ao contrário do jornal, onde as pessoas compram “tudo” e as preferências são estimadas por pesquisas, na internet as pessoas “se movem”, fazem suas escolhas, e as preferências do público são contabilizadas pelo sistema de gerenciamento de acessos. O monitoramento do Clic, conforme Ludtke, aponta que os temas locais “são muito fortes”. Em dezembro de 2006, quando o Internacional sagrou-se campeão mundial de clubes, foram batidos diversos recordes de audiência do ClicRBS, desde as páginas de esportes até o blog do Fernandão (jogador do clube), o mais acessado e comentado entre todos os publicados. No dia da chegada do time à Porto Alegre, o site teve mais de 300 mil visitas. “A infra-estrutura estourou toda, de [largura de] banda, link internet, servidores”, conta Sílvia de Jesus. Ludtke acrescenta que para

ver como foi o jogo do São Paulo, eu vou no portal da minha preferência, eu vou em um portal que está vinculado a São Paulo, ou vou num jornal especializado em futebol que tem portal na web, eu tenho várias formas. Mas se eu quiser saber sobre Avaí e Figueirense, não tem outro. Eu vou ter que ir na página de esportes do Clic. O local é um fator de diferenciação dos outros muito forte. A gente tem que ser bom em tudo, mas nisso aqui a gente tem que ser imbatível. É o que faz com que as pessoas nos busquem, preferencialmente, quem tá fora, quem tá aqui, para saber o que acontece na sua região. É o que a gente consegue cobrir melhor, pelo fato de a gente estar posicionado aqui, ninguém vai ter a quantidade de áudio e vídeo e texto e fotos que a gente consegue fazer.²⁷⁸

Segundo um redator do Clic, esta preferência por temas locais se reflete na participação do público nas interatividades. As enquetes e murais com maior foco local são as que possuem maior participação da audiência. Mais de um jornalista da equipe citou o chat com os três estudantes do Movimento pelo Passe Livre presos durante a semana de mobilizações contra o aumento das passagens, a partir de 29 de junho de 2004, como o de maior participação até hoje na história do ClicRBS (SC e RS). Além do tema local, o interesse que o tema desperta nos estudantes – um

²⁷⁷ Declaração no podcast IDG Now de 31/07/2006, disponível em http://idgnow.uol.com.br/idgestaticas/podcasts/marcelo_coutinho_010806.mp3

²⁷⁸ Entrevista ao autor.

público considerável na internet – provocou a participação de mais de 1800 pessoas²⁷⁹.

Apostando nesta tendência do localismo na internet e nos serviços on-line, a RBS desenvolveu em 2006 um novo produto, o hagah, introduzindo três novas formas de gerar receita a partir da internet antes não usadas pela RBS.

4.5. O HAGAH E O MODELO DE NEGÓCIOS DA RBS NA INTERNET

Em 2005, como também aconteceu cinco anos antes, a consultoria Mckinsey²⁸⁰ participou do planejamento estratégico do RBS e orientou a definição de estratégias relacionadas com internet no Grupo. Conforme conta Sílvia de Jesus, desta vez o planejamento destacava a questão local na internet como “uma tendência mundial”:

A internet é considerada global - “tu olha a África do Sul, o que acontece nos EUA, olha a China, qualquer coisa, mas quando tu precisa de uma pizza, ou tem que ir no cinema, ou quer saber do buraco da esquina da tua casa, tu precisa da tua rede social local, porque no fundo a tua rede social é local, ela não é global. Isso já vinha sendo detectado há alguns anos nos EUA e começaram a surgir muitos portais comunitários locais, principalmente trazidos e lançados por grupos de mídia, principalmente jornais. Então chegaram a esse modelo da internet local, da internet comunitária, atendendo a tua necessidade local, real, e não virtual.”²⁸²

Definido o objetivo de fortalecer a presença na internet relacionada com a questão comunitária local, a recém criada vice-presidência de internet e inovação “amarrou” o plano de negócios, com investimento direto previsto para os três primeiros anos (2006 – 2008) de no mínimo 30 milhões de reais em equipamentos, softwares, marketing, comercialização e divulgação. Sílvia de Jesus,

279 Este episódio das mobilizações contra o aumento das passagens de ônibus urbanos teve outros aspectos interessante. A RBS TV evitou mostrar imagens dos conflitos dos estudantes com a polícia, enquanto um canal comunitário (TV Floripa) apresentou durante dias as cenas de conflitos com a Polícia e fez um documentário sobre o caso. O CMI Floripa, nó local da rede do mundial Centro de mídia independente (indymedia.org/cmi.org.br) publicou em seu site diversas fotos, relatos dos estudantes e vídeos do ocorrido. Após o chat com os estudantes presos, os jornalistas do Clic sugeriram para os editores do DC usar o material no jornal, conforme orientação de aproveitar as interatividades no impresso, mas nada sobre a conversa dos estudantes com os internautas foi publicado. Para ver a análise da cobertura da “semana que parou Florianópolis”, acesse o Monitor de Mídia (Univali), Edição nº 53, de 15/07/2004, a partir do site www.univali.br/default.asp?P=1057.

280 Embora presente em diversos momentos-chave da RBS, a Mckinsey não é a única empresa de consultoria usada pela RBS, como conta Sílvia de Jesus: “no meu tempo era a Busalen. Acho que não existe uma fidelidade com alguma consultoria. Depende da época é uma ou outra. Eu mesma usei a Diamond Cluster [DiamondCluster International is now Diamond Management & Technology Consultants, Inc. - www.diamondconsultants.com/PublicSite/] pra me ajudar a fazer os projetos. Depende, mas nesse caso foi a Mckynsei”.

que retornou à RBS em novembro de 2005, relata como foi a criação e a definição do escopo do hagah:

Desde o projeto da Mckinsey tinha essa questão comunitária local. Então o que realmente nós amarramos, e a equipe esteve junto, o Sérgio (Ludtke) o (Luis) Gracioli estiveram juntos também, é fazer um portal único de serviços e ofertas. É definir o hagah como um portal de utilidades. Ele não é informação e nem notícia. Ele é utilidades e entretenimento. Essas características e como nós íamos tratar foi desenvolvido por nós quando eu entrei em novembro até o máximo na primeira semana de janeiro. Na primeira semana de janeiro tinha que estar tudo definido baseado em algumas das orientações da Mckinsey, e do projeto que não é só da Mckinsey, que foi feito pela equipe da diretoria da RBS, idealizar ele, concretizar. Nós fizemos uma seleção de marcas, com uma empresa externa, uma multinacional – a Future Brand²⁸¹, que fez todo um estudo de marcas, até chegar no hagah, inclusive a logotipia, a cor, tudo foi estudado por eles. E essa forma de como íamos atuar e como é que iríamos comercializar, todo o *business plan*, isso sim foi construído por nós. Na primeira semana de janeiro estava definido aproximadamente qual era o escopo do hagah, começando por Grande Porto Alegre e Grande Florianópolis.²⁸²

O modelo de negócios do hagah introduziu três novas fontes de receitas na unidade de internet e inovação da RBS, que engloba toda a atuação do grupo na internet e não trata separadamente custos e receitas por produtos. Sílvia conta que a RBS trabalha com um modelo de negócio único para a internet, e “eu não poderia dizer isso pois não há essa separação dos custos, mas a minha opinião é que se fosse feita essa separação, que não existe, ele (o hagah) deveria quase estar chegando ao *break even*, já”²⁸².

Antes do hagah, a empresa explorava publicidade on-line e uma parceria com uma empresa de comércio eletrônico. A partir do novo produto, incorporou como fonte de receita classificados on-line, destacados e conteúdo para celular.

Sílvia de Jesus afirma que a receita com publicidade on-line “está crescendo muito”, que “hoje em dia é diferente de 1996, as agências e os clientes realmente acreditam muito em publicidade na internet”. Para a vice-presidente da RBS,

o importante agora é abrir a nova fronteira, que é a internet local. Hoje em dia a internet ainda é muito nacional, as empresas ainda pensam “vou investir no Brasil”, agora é que está se abrindo esse novo conceito que é “eu vou investir na internet da região Sul”. Isso está melhorando muito, nós temos feito um trabalho forte de cultura, de esclarecimento, de

281 A Future Brand é norte-americana, com sede em Nova York. Possui escritórios no Oriente Médio, Europa e América Latina, incluindo São Paulo. Entre seus clientes no Brasil estão Dupont, Itaú, C&A, Medley e Votorantim. Mais em www.futurebrand.com

282 Entrevista ao autor.

informação a respeito disso, e a gente vê o resultado. Tem várias empresas nacionais e multinacionais investindo em internet local. As cervejas Skol, Nova Skin, Polar, aí tu pega Bradesco, HSBC, há uma série de empresas multinacionais e nacionais investindo na internet local.²⁸²

Sérgio Ludtke complementa dizendo que, no entanto,

A publicidade regional é muito pouca. Não chega a 5%. Onde a gente começa a equilibrar as coisas é no hahah. Ele tem um grande valor que é conseguir atingir o pequeno anunciante, e esse cara participando mais pode equilibrar um pouco o jogo. Quando a gente vai pra mídia internet mesmo, grandes campanhas, hoje em dia até o RS perde força, é muito, muito por São Paulo. Tem o exemplo da cerveja Polar, que se orgulha de ser do Rio Grande do Sul, mas se tu não fores a SP tu não vende anúncio pra eles. As coisas se deslocam muito pro centro do país.²⁸²

Sobre a parceria com a empresa Busca Pé para exploração de comércio eletrônico – o Clic expõe produtos e a operação de venda é feita pelo parceiro, que comissiona a RBS -, Sílvia fala que que “não é estratégica para nós”, e acrescenta:

Nós temos uma parceria de comércio eletrônico do qual não acreditamos. A área de comércio eletrônico nesse momento não é o nosso foco. O único comércio eletrônico que a gente acredita como negócio nosso é a questão do hahah. Como: se eu estou indicando um cinema, tu gostou de um filme, eu te dou o horário, te dou o preço, te dou sinopse, comentários, crítica, trailers, tudo do filme. O que tu não tem é a compra do ingresso. Então acredito que a gente tem que complementar o hahah com o comércio eletrônico das utilidades do hahah. Posso vender tickets de teatros, shows, cinema, reservas de restaurante, bar, mas não vender um computador, uma cadeira, ou uma geladeira. Esse negócio de compras é pra lojas, pra varejo, não é foco.²⁸³

Entre as receitas geradas exclusivamente pelo hahah está o classificados on-line. Além dos vendedores do produto on-line, quando um cliente procura o comercial dos jornais impressos lhe é oferecido o classificados on-line como uma opção a mais em um “pacote” on-line e impresso. Segundo Marcos Barboza²⁸³, até o momento não foi percebida nenhuma queda no faturamento dos impressos devido ao lançamento do produto on-line. No entanto, o Projeto Inter-meios já mostra que os classificados passaram de 40,56% do total de anúncios dos jornais brasileiros em 1997 para 36,15% em 2005²⁸⁴.

O hahah também tem a receita de destacados, semelhante ao modelo das listas amarelas, onde existe um guia de todos os locais de serviços, mas os clientes podem fazer contrato anual ou semestral para aparecer de modo destacado no início

²⁸³ Entrevista ao autor.

da lista.

E ainda há a receita obtida a partir da venda de conteúdo para celular. Sílvia de Jesus afirma que a RBS acredita que a “área de mobilidade é um novo meio de entretenimento e informação geral. Por isso está investindo bastante com foco em celular, em personalização, informação, jogos e campanhas publicitárias para celular”. Para a vice-presidente, a visão da RBS é de que

todas as mídias têm que ter uma extensão de mobilidade, seja televisão, no celular. Por exemplo, todos os recursos de pesquisa e de utilidade do *hagah* na internet estão sendo replicados no celular. Qualquer busca de veículo ou imóvel, a busca que tu faz na internet pode fazer muito semelhante no celular. Nós achamos que o celular passa a ser uma nova mídia que é uma extensão das outras mídias também. Nós lançamos assinatura de conteúdo em SMS, como horóscopo, previsão de tempo, a pessoa recebe todo dia de manhã. E está tendo muita aceitação esse modelo.²⁸³

Sílvia de Jesus conta que a operação de internet da RBS não atingiu o *break even* e explica que a RBS tem como meta ser líder regional “em todas as métricas” relacionadas com internet, mas não tem pretensão em curto prazo de rentabilizar o negócio on-line. Nas palavras da executiva:

Não é pretensão da RBS fazer foco no econômico do negócio internet. A RBS considera o negócio de internet e inovação, onde entra celular e mobilidade também, como um negócio estratégico que tem que investir, e não ganhar. Tem que ganhar no futuro. Se a gente usasse uma estratégia dentro da RBS de chegar ao *break even*, o que é sempre possível, é só tu economizar. “Tu quer fazer isso? Não faz. Quer fazer aquilo, não faz”. Vai economizando, aí tu chega no *break even*. O negócio vai crescer com a mesma velocidade? Não, não vai. Então a prioridade na RBS é se posicionar e crescer fortemente na internet. Não há um objetivo nesse momento a curto prazo de rentabilizar o negócio de internet e inovação.

Tem que continuar crescendo. Em audiência, marca, penetração geográfica e receita também, com os anunciantes, com os clientes, não significa que eu não quero vender, não tenho equipe comercial e pronto, acabou, não é nada disso. Mas, com o investimento necessário numa fase de crescimento, não posso esperar que investindo dessa forma eu possa com a receita atual – que tem que ser líder em captação e venda na nossa região — cobrir os custos e os investimentos. É impossível. Porque eu quero crescer mais rápido do que eu vendo.²⁸³

Com esta orientação de crescer e se posicionar fortemente, entre janeiro e o dia 20 de abril de 2006 – data do lançamento do *hagah* – foi feito o desenvolvimento

do produto. Uma parte do sistema usado foi aproveitada dos classificados on-line que já estavam sendo criados internamente. “Só que não era um modelo como o hagah. Ia ser um misto com a Zero Hora, outro modelo, só que o software básico já estava em desenvolvimento. Isso ajudou muito a acelerar o desenvolvimento do resto”, analisa Sílvia de Jesus.

Até janeiro de 2007, um ano depois de definido o escopo do produto, a RBS lançou o hagah em seis regiões: em abril nas regiões metropolitanas das duas capitais onde atua; no começo do inverno, em junho, na Serra Gaúcha; em agosto no Vale dos Sinos (RS) e no começo de novembro, antes do verão, nas duas regiões litorâneas, no RS e em SC. “O hagah é lançado por região, na região ele tem que verticalizar, tem que detalhar todos os dados necessários para os serviços e ofertas. A idéia é sempre estar onde o mercado vai.”, afirma Sílvia. Em março a empresa planeja lançar Joinville e posteriormente Blumenau, região Sul do Rio Grande do Sul (Pelotas e Rio Grande) e Santa Maria. A executiva afirma que neste momento o planejamento da empresa é só para Santa Catarina e Rio Grande do Sul. “Não temos nenhuma pretensão de mostrar São Paulo. O nosso negócio é a região Sul e verticalizar. Tem muitas regiões ainda pra cobrir, muita coisa pra detalhar, não teríamos foco ainda de sair do RS e SC”²⁸³.

Em Florianópolis, toda a operação do hagah é mantida por uma única jornalista, responsável pela edição da capa e do guia de cultura e lazer. O hagah apresenta um guia de opções de lazer e entretenimento, ao mesmo tempo em que lista serviços e negócios, na mesma lógica das listas de páginas amarelas, mas com possibilidades de busca e filtros que a internet oferece. Os usuários podem participar sugerindo negócios ou serviços não relacionados, bem como dar sua opinião e avaliação sobre um determinado evento. Em fevereiro de 2007, foi lançado o hagah mapas, um serviço comprado da empresa francesa Webraska que indica em mapas (de ruas, imagens aéreas ou híbridos) as lojas e estabelecimentos listados pelo hagah e permite uma navegação georeferenciada, exibindo os estabelecimentos escolhidos pelos usuários em determinada área. Os mapas são gerados a partir de API²⁸⁵ do Google Maps, que por sua vez tem um serviço similar nos EUA e na Europa, o Google Local, que pretende lançar no Brasil ainda em 2007, segundo o

285 Application Programming Interface, Biblioteca de funções destinadas a facilitar o desenvolvimento de aplicações. www.lami.pucpr.br/nte/glossario.htm

diretor geral do Google no Brasil, Alexandre Hohagen.²⁸⁶

Para Sérgio Ludtke, “o hagah é um portal difícil de explicar, pela variedade de serviços e oportunidades que ele oferece”. O coordenador de conteúdo do Clic e responsável pelo hagah afirma que tem “perspectiva de fazer jornalismo de serviços um dia ali no hagah, acho que é uma coisa que se faz muito pouco e a possibilidade que ele tem de dar link para informações sobre empresas e serviços é grande”. Ludtke destaca também a interatividade permitida no hagah:

Essa possibilidade de interação, de formação do conteúdo que as pessoas têm, primeiro é uma fidelização legal, segundo, é uma ajuda na construção do conteúdo, o entendimento que as pessoas têm de que se aquilo é útil pra elas, quanto melhor, mais atualizado e mais qualificado for mais proveitoso vai ser pros outros também é uma coisa fantástica. É uma relação que em nenhum outro veículo tu consegues ter. A internet já te dá essa possibilidade de interação porque é o único veículo que tu interage pelo próprio meio. Não precisa de telefone, nada, pelo próprio meio interage, já potencializa bastante isso.²⁸⁷

No entanto, essa potencialidade está sendo muito pouco usada pelos internautas. Até o momento, não é comum encontrar um filme em cartaz no cinema com avaliação feita por alguém que foi ver o filme, ou mesmo opiniões sobre comércio e serviços. Acreditamos que isso se deve, em primeiro lugar, a falta de hábito, ainda não criado pela ausência de opções mais populares. Em segundo lugar, parece que atualmente as pessoas com hábito de participar de ações de interatividade deste tipo preferem ambientes não comerciais ou mais alternativos ao dito “*main stream*”, ou talvez sintam falta de retorno quanto a sua participação, pois raramente têm algum feedback do site.

Essa busca pela participação dos usuários esteve no centro da estratégia da RBS para a internet em 2006 e deve continuar. “O nosso foco de 2006 foi incrementar conteúdo do usuário e interatividade, muito”, resume Sílvia de Jesus. Sintonizada com a tendência mundial de abrir canais para motivar a participação da audiência na geração de conteúdo, a RBS passou a criar blogs onde os internautas podem comentar os artigos, aumentou a criação de “muais” (onde o público expressa sua opinião a partir de uma pergunta do site) e começou a dar mais destaque - chamadas na capa do site, integração com jornal e tv – para esta interatividade. Sílvia de Jesus acredita que “isso é uma tendência irreversível, uma

²⁸⁶ Em podcasting do IDG Now de 17/07/2006. Disponível em http://idgnow.uol.com.br/idgestaticas/podcasts/alexandrehohagen_180706.mp3

realidade faz mais de dois anos nos EUA, junto com essa questão do localismo, e nós estávamos perdendo tempo”.

Em 2006, a revista Time chegou a eleger “você” como a personalidade do ano, em virtude das transformações ocorridas na internet com a participação dos usuários em sites e redes sociais²⁸⁸.

Algumas correntes acreditam que quando grandes empresas mostram-se preocupadas com conteúdo gerado por usuários é estratégia para baixar custos, ou marketing, ao contrário de uma verdadeira abertura para a efetiva participação das pessoas na construção do conteúdo.

Na RBS, o conteúdo gerado pelo usuário foi perseguido “tanto em eleições quanto na copa do mundo, blogs²⁸⁹, comentários, murais. E o site do planeta Atlântida é o marco de uma mudança radical”, analisa Sílvia de Jesus:

Nós viemos crescendo durante todo o ano em aumento de conteúdo de usuários e interatividade. Ela cruzada com as mídias, seja com ZH, rádio, DC, muito cruzada entre mídias, e com as televisões também. Agora no planeta nós invertemos essa prioridade. A primeira prioridade é o conteúdo do usuário. Tanto é que se tu for olhar na capa do Planeta, a primeira coisa que tem é todo o conteúdo da comunidade. Na parte de baixo tem notícias, programação, a parte de conteúdo mais formal nossa. Isso é uma tendência, nós acreditamos muito nisso. É incrível a participação e a audiência do site do Planeta. O que nós estamos obtendo com o site do Planeta Atlântida de audiência é muito mais do que no ano passado, que já tínhamos alguma coisa de interatividade. Só que esse ano nós invertemos: é tudo o usuário, o resto é nosso. Isso tem trazido uma audiência enorme.

²⁹⁰

Segundo Ludtke, “o site do Planeta Atlântida é um bom exemplo do que se pretende: as pessoas realmente participarem”. Recriado a cada edição do maior festival de rock do Sul do Brasil — realizado anualmente em duas noites de verão, na última edição atraiu um público de 35 mil pessoas por noite em Florianópolis e 40 mil por noite em Atlântida (RS) — o site permite o envio de fotos, vídeos, comentários, inclui blogs e apresenta um perfil do internauta participante, com todas

²⁸⁷ Entrevista ao autor.

²⁸⁸ “*It's a story about community and collaboration on a scale never seen before. It's about the cosmic compendium of knowledge Wikipedia and the million-channel people's network YouTube and the online metropolis MySpace. It's about the many wresting power from the few and helping one another for nothing and how that will not only change the world, but also change the way the world changes*”, escreveu Lev Grossman na Time. Veja mais em www.time.com/time/poy/

²⁸⁹ Além da interação pretendida, para a RBS os blogs têm uma importância especial: são a única possibilidade técnica até o momento para os jornalistas atualizarem conteúdo on-line quando estão fora dos prédios da empresa. Por isso, o formato está sendo bastante usado em cobertura de eventos.

²⁹⁰ Entrevista ao autor.

as suas contribuições e links para sua presença em outras comunidades como fotologs, Orkut e o seu contato no comunicador instantâneo Msn, estimulando a interação também entre os usuários. Durante o evento, o cabeçalho do site ainda publicava mensagens enviadas pelo público através do celular (SMS).

O site do Planeta inaugurou no Clic o uso de uma ferramenta de upload (envio para a web) de vídeo, áudio e imagens “super amigável, padrão do YouTube”, na definição de Ludtke. A ferramenta foi comprada da LabOne, uma multinacional brasileira com sede em São Paulo e filial em Austin, Texas²⁹¹. No entanto, em todos os testes que fizemos no período de dezembro e janeiro de 2007, não conseguimos assistir um único vídeo clip. Tanto no navegador Internet Explorer (da Microsoft) quanto no Firefox (Mozilla), o sistema não completava a tarefa de exibir o vídeo, através do Windows Media Player, diferente do restante do portal ClicRBS, que usa o formato Real Vídeo (da Real Networks)²⁹².

No começo de 2007, o Clic deu mais um passo em direção a uma maior participação dos usuários. Todas as notícias publicadas no portal agora possuem um espaço para comentários dos leitores. Sérgio assegura que

não vamos deixar [os comentários] lá estático. Se o comentário tem valor, pode até ser mais importante que a notícia na hora de destacar na capa. Se ele é alguma coisa definitiva, se a gente acha que editorialmente ele traz uma verdade que deva ser dita, que deva ser mostrada, não importa quem comentou, a gente vai trazer esse cara pra capa.²⁹³

No entanto, inicialmente a participação tem sido muito pequena. E foi assim também quando foram implementadas as primeiras possibilidades de interação. Nas palavras de Ludtke:

Há uns dois ou três anos quando a gente abriu a seção participe, a gente pedia para as pessoas mandarem, ninguém mandava. Começamos a fazer: olha, manda a foto do seu filho no dia da criança, da sua mãe no dia das mães. Os jornalistas questionavam muito, “isso não é jornalismo”. Mas é uma forma de as pessoas experimentarem, porque aí tem uma motivação

291 “A Bataguazu Capital, empresa brasileira de investimentos, adquiriu no início de 2004 100% do capital da LabOne Systems, especializada em serviços de administração de mídia digital sobre protocolo internet (IP). Controlada até então pelo grupo Abril, a LabOne é geradora de massa de propriedade intelectual e tecnologia empregadas em negócios ícones do mercado como a Usina do Som, a Terra Networks, a Abril.com, a Somlivre.com, entre outros”. Fonte:

www.capitalderisco.gov.br/vcn/noticias_da_imprensa_BN.asp, 02/01/2004 Acesso em 15/01/2007.

292 Não conseguimos detectar a razão deste erro, mas o Clic também apresenta problemas de visualização do seu conteúdo quando o navegador usado é o Firefox. A capa do site apresenta layout alterado, dando a impressão de incompleto ou erro na edição.

²⁹³ Entrevista ao autor.

pessoal, uma motivação emocional até, é uma forma de eles se verem representados lá, de experimentarem o processo. Depois de experimentado, se eu passar por um acidente, alguma coisa que seja muito relevante do ponto de vista jornalístico, eu posso me dar conta “quem sabe eu mando isso pra lá”. E isso acontece.²⁹³

Para Ludtke, um dos melhores exemplos de participação dos usuários no Clic aconteceu em Florianópolis, no dia 19 de agosto de 2005, quando parte do Mercado Público pegou fogo. A cobertura do incidente — que aconteceu a partir da 8h20min — começou com um texto às 8h40min, feito a partir da “rádio escuta” na CBN e logo em seguida uma imagem foi capturada dos primeiros flashes exibidos na TV. O texto ganhou seis versões ao longo dia, com mais informações, e um complemento em vídeo logo após o Jornal do Almoço. Mas, a novidade foi a grande participação dos internautas através do envio de fotos diretamente do local via celular ou imagens de câmeras digitais. A audiência manteve-se muito acima da média durante todo o dia. Ludtke narra assim o episódio:

Quando incendiou o Mercado Público a gente imediatamente abriu um formulário para as pessoas botarem imagens do mercado. Ao mesmo tempo os fotógrafos do DC foram pra lá, fizeram belas fotos. Só que nós recebemos as fotos dos jornalistas e recebemos as fotos do público. E aquilo é um caso exemplar pelo seguinte: um fotógrafo tirou fotos do continente mostrando a fumaça sobre a ilha, outro fotógrafo foi lá e mostrou fotos junto do Mercado, só que a gente teve 60 outros que estavam nos pontos mais distantes e ângulos mais deferentes do mercado, e até pela posição geográfica que ele se encontra, pegaram fotos e imagens maravilhosas. Por melhores que fossem as fotos que a gente tinha oficiais, produzidas pela gente, as fotos que a audiência enviou foram infinitamente mais bonitas, melhores, representavam mais, faziam quase um 360 graus do mercado. Essa coisa da imagem – não digo tanto o texto – mas a imagem ela tende até pelo próprio jornal, própria TV, a ser cada vez mais – não sei se tem limite pra isso – mas cada vez mais nós vamos ter conteúdo gerado pela audiência. Todo mundo tem um celular, máquina fotográfica que pega vídeo, pode pagar áudio. E se essa pessoa experimentou isso uma vez ela sabe como fazer, daqui a pouco ela faz de novo.²⁹³

O número de fotos enviadas pelos usuários chegou a 84, na contagem de Fabiano Melato, coordenador de conteúdo do Clic em Santa Catarina na época. “Foi a primeira vez que publicamos fotos dos internautas com peso de informação”, afirma²⁹⁴.

Florianópolis experimentou o seu episódio trágico que inaugurou a participação ativa da população na disseminação de informações, com repercussões no modo como as pessoas lidam com a mídia e correm para a internet para se

²⁹⁴ Entrevista ao autor.

informar e compartilhar informação. Salvas as devidas proporções, para a mídia on-line foi a versão local de episódios como os atentados de 11 de setembro de 2001 nos EUA – considerado um marco na comunicação on-line –, os atentados na Espanha em 2004 e em Londres em 2005. A declaração de Ludtke sugere a importância da internet em fatos como estes, e seu comentário sobre o 11 de março na Espanha²⁹⁵ pode ser estendido para o caso do Mercado:

Alguém já disse que depois do 11 de setembro as pessoas mudaram completamente a forma de buscar informações. É um divisor de águas fantástico. Acho que o 11 de março, na Espanha, representa muito. Por que: todo mundo acorreu a internet, foi no horário de trabalho em boa parte do mundo, a internet reproduzia aquelas informações, perseguiu mesmo on-line tudo o que estava acontecendo, de uma forma que a TV até fez bem, mas sem a possibilidade de rever. A internet podia acessar aquela imagem a qualquer momento e a partir do momento que eu quisesse começar a ver. O rádio fez uma cobertura nos seus moldes, mas os outros tinham imagens, o rádio não tinha, e o jornal teve que esperar quase 24h para poder apresentar aquilo.²⁹⁴

O próximo passo na direção de ampliar a participação do usuário na criação de conteúdo inclui a busca por uma maior integração entre internet e jornais na RBS. Sílvia afirma que

Tem projetos agora para 2007 que vai ser uma grande modificação nos sites da ZH e do Diário, dando muita abertura para conteúdos de usuários e interatividade. Vai ter muito mais dinamismo, e isso vai ser uma mudança que a gente vem trazendo desde que eu entrei, que é permanente. Não que há uma inversão, mas há um equilíbrio. Tem a parte formal, aquela da credibilidade da notícia, e tem a parte do usuário, que também quer se expressar, e tem que estar presente e ter muito destaque. Tanto é que com o lançamento da nova Zero Hora, a própria ZH papel e o Diário papel também vão refletir aquilo que o usuário diz no portal. Vai haver até uma inversão, primeiro o usuário vai falar no portal e aquilo nós vamos levar pro jornal também.²⁹⁶

Um passo neste sentido alinharia a empresa a projetos inovadores de integração entre meios de um mesmo grupo. Para Eduardo Tessler — que desde a saída da RBS atua como diretor no Brasil da Innovation Media Consulting Group — a RBS já tem algumas iniciativas interessantes, mas peca em não olhar adequadamente para os leitores. Para buscar a integração entre jornal e internet, e destes com o público, segundo ele,

²⁹⁵ Pelo menos dois livros de espanhóis já analisaram a cobertura da mídia no episódio espanhol: “Cobertura informativa del 11-M” e “La Comunicación en situaciones de crisis: del 11M al 14M. Actas”. Mais detalhes em <http://www.unav.es/fcom/noticias/2007/01/08.htm>

²⁹⁶ Entrevista ao autor.

A primeira coisa é descer do palanque e ver que do outro lado da rua tem leitores, que são quem paga o nosso salário. O problema maior da RBS hoje ainda é a dificuldade de se olhar pra fora. Mas tem alguns exemplos legais da própria RBS. Durante a copa, a Zero Hora tinha uma página por dia, chamada a Copa do Leitor, um nome assim. Era tudo por e-mail, tinha uma editora que incentivava “manda foto, comenta isso, o que tu acha isso”. Muito legal. Durante a eleição a mesma coisa, E-leitor, com e de e-mail, como se fosse uma arroba. Existem jornais de bairro em Porto Alegre, da Zero Hora, que são feitos por uma editora e uma diagramadora. Os jornais de bairro são basicamente feitos por leitores, quase tudo vem de leitores. São jornais de bairro, é o que tem de mais puro, conteúdo pequeno, mas o que mais dá sucesso de “feito” por leitor. Há algumas pequenas iniciativas, mas a grande iniciativa ainda é difícil fazer porque a RBS não consegue dar esse passo maior que é aceitar que o leitor pode ter razão.²⁹⁶