

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

GUILHERME JANCOWSKI DE AVILA JUSTINO

**APROXIMAÇÕES E AFASTAMENTOS ENTRE CONGLOMERADOS DE
COMUNICAÇÕES NO RIO GRANDE DO SUL:
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DO GRUPO RBS**

PORTO ALEGRE

2020

GUILHERME JANCOWSKI DE AVILA JUSTINO

**APROXIMAÇÕES E AFASTAMENTOS ENTRE CONGLOMERADOS DE
COMUNICAÇÕES NO RIO GRANDE DO SUL:
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DO GRUPO RBS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Comunicação e Informação.

Linha de pesquisa: Jornalismo e Processos Editoriais

Orientador: Prof. Dr. Luiz Artur Ferraretto

PORTO ALEGRE

2020

CIP - Catalogação na Publicação

Justino, Guilherme Jancowski de Avila
Aproximações e afastamentos entre conglomerados de
comunicações no Rio Grande do Sul: estratégias
empresariais do Grupo RBS / Guilherme Jancowski de
Avila Justino. -- 2020.
200 f.
Orientador: Luiz Artur Ferraretto.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e
Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação
e Informação, Porto Alegre, BR-RS, 2020.

1. Grupo RBS. 2. Economia política da comunicação.
3. História. 4. Conglomerados. 5. Comunicações. I.
Ferraretto, Luiz Artur, orient. II. Título.

GUILHERME JANCOWSKI DE AVILA JUSTINO

**APROXIMAÇÕES E AFASTAMENTOS ENTRE CONGLOMERADOS DE
COMUNICAÇÕES NO RIO GRANDE DO SUL:
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DO GRUPO RBS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Comunicação e Informação.

Aprovada em ____ de _____ de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Artur Ferraretto (orientador)

PPGCOM - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Flávio Antônio Camargo Porcello

DECOM - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a. Dr^a. Magda Rodrigues da Cunha

PPGCOM – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Prof^a. Dr^a. Virginia Pradelina da Silveira Fonseca

PPGCOM - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Suplente Prof^a. Dr^a. Cassilda Golin Costa

PPGCOM - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

RESUMO

As estratégias empresariais que levam a aproximações e afastamentos entre conglomerados de comunicações no território brasileiro são o foco desta dissertação. No contexto capitalista, a concorrência nem sempre significa que todos os grupos midiáticos atuantes em um mesmo setor irão competir entre si: não raro, a busca pelo domínio do mercado leva possíveis concorrentes a unirem-se em torno de um mesmo objetivo. É o que fica claro nas negociações que levaram o Grupo RBS, com sede em Porto Alegre e de operação regional, a procurar – ou ser procurado para – aproximações com o Grupo Globo, maior oligopólio de comunicações do país, sediado no Rio de Janeiro, e com a Telefónica de España, multinacional da área de telefonia que investe no Brasil atraída pela privatização de empresas de telecomunicações na década de 1990. A partir da economia política da comunicação, avalia-se criticamente a exploração da comunicação como um negócio, apesar da sua função social. Obras de Bolaño (1988, 2011), Harvey (2008), McChesney (2008) e Ortiz (1994) são utilizadas como parte do referencial teórico. A pesquisa, de cunho histórico, retrata a trajetória do Grupo RBS, principal objeto do estudo, desde seu início com Maurício Sirotsky Sobrinho até o final do século 20, e suas estratégias nos dois momentos-chave mencionados: as parcerias com a Globo, iniciada em 1962 e ainda em vigor, concentrada na televisão; e com a Telefónica, que começa com a compra da CRT, em 1996, e termina com o desacordo entre os grupos no leilão da Telebrás, em 1998. Metodologicamente, recorre-se à pesquisa bibliográfica, a entrevistas em profundidade com fundadores do Grupo RBS, utilizando também preceitos da história oral, e ao conceito de história das instituições, de Schudson (1993). Parte-se do trabalho de autores como Capparelli (1982), Cruz (1996), Ferraretto (2002, 2007), Herz (1987) e Santos (1999) para estabelecer as bases da pesquisa. Entre as contribuições do estudo, estão a descoberta do início da parceria entre RBS e Globo, a definição da data de surgimento do grupo gaúcho como conglomerado e uma avaliação sobre as consequências do investimento do Grupo RBS em telefonia. Destaca-se que, na parceria com o conglomerado espanhol, a RBS procurava diversificar seus negócios, ingressando, além da comunicação, também na telefonia. Com o fim do acordo, o grupo gaúcho acaba focando em sua operação midiática e regional, concentrada nos Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, deixando para trás os planos de expansão nacional e, talvez, internacional para outros setores.

Palavras-chave: Grupo RBS. Economia política da comunicação. História. Conglomerados. Comunicações.

ABSTRACT

Business strategies leading to media conglomerates getting closer or away from each other in Brazil are the focus of this thesis. In a capitalist context, competition does not always mean that every communication group working on the same area will rival other groups: often, attempts to achieve market dominance will lead possible competitors to unite under a common goal. That is made clear in the negotiations which led Grupo RBS, based in Porto Alegre and keeping a regional operation, to look – or to be sought – for partnerships with Grupo Globo, the largest communications oligopoly in the country, based in Rio de Janeiro, and with Telefónica de España, multinational telecommunications company that invests in Brazil attracted by the privatization of companies in such an industry during the 1990s. Through a political economy of communications perspective, this thesis critically evaluates the exploitation of communication as a business, despite its social function. Works from Bolaño (1988; 2011), Harvey (2008), McChesney (2008) and Ortiz (1994) are used as part of the theoretical reference. This historical research depicts Grupo RBS' trajectory, the main object of study, from its start with Maurício Sirotsky Sobrinho until the end of the 20th century, and the company's strategies in the two key aforementioned moments: the partnerships with Globo, beginning in 1962 and still ongoing, focused on television; and with Telefónica, starting with the acquisition of CRT, in 1996, and ending with the disagreement between the groups during the Telebrás auction, in 1998. Methodologically, bibliographic research, qualitative research interviews with some of Grupo RBS' founders, also resorting to oral history concepts, and the institutional history approach to the study of communication (SCHUDSON, 1993) are used. Researches by Capparelli (1982), Cruz (1996), Ferraretto (2002, 2007), Herz (1987) and Santos (1999) serve as a basis for this thesis. Some of the study's contributions include the discovery of when the partnership between RBS and Globo begins, the definition of when the company from Rio Grande do Sul becomes a conglomerate, and an analysis about the consequences of Grupo RBS' investment in telecommunications. In the partnership with the Spanish conglomerate, RBS tried to diversify its business by working as a telephone operator and a network provider while also remaining a media company. When their agreement ends, RBS focuses on its regional operations in communication, based on the states of Rio Grande do Sul and Santa Catarina, leaving behind the group's plans for national and maybe international expansions for other industries.

Keywords: Grupo RBS. Political economy of communication. History. Conglomerates. Communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Maurício Sirotsky Sobrinho, 18 anos, ao microfone.....	68
Figura 2 – Maurício Sirotsky em seu casamento com Ione Pacheco, acompanhados dos padrinhos Arnaldo e Carmem Ballvé.....	70
Figura 3 – Ouvintes fazem fila para assistir o <i>Programa Maurício Sobrinho</i> (22 de junho de 1957).....	72
Figura 4 – Auditório do Cinema Castelo, em Porto Alegre, lotado para o <i>Programa Maurício Sobrinho</i>	73
Figura 5 – Arnaldo Ballvé e Maurício Sirotsky Sobrinho (julho de 1957).....	75
Figura 6 – Placas comemorativas aos 35 e 50 anos da RBS na sede do grupo em Porto Alegre.....	76
Figura 7 – Flâmula da Rádio Televisão Piratini distribuída em alusão à primeira demonstração pública de TV em Porto Alegre (18 de abril de 1955).....	81
Figura 8 – O então presidente da República João Goulart inaugura a TV Gaúcha ao lado de Maurício Sirotsky Sobrinho (29 de dezembro de 1962).....	83
Figura 9 – Maurício Sirotsky na Redação de <i>Zero Hora</i> , em Porto Alegre.....	100
Figura 10 – Detalhe de placas comemorativas aos 35 anos da RBS na sede do grupo em Porto Alegre.....	107
Figura 11 – Capa do jornal <i>Zero Hora</i> anunciando a transmissão do Festival Internacional da Canção Popular na TV Gaúcha (outubro de 1967).....	110
Figura 12 – Publicidade no jornal <i>Zero Hora</i> anunciando a transmissão do Festival Internacional da Canção Popular na TV Gaúcha (novembro de 1967).....	112
Figura 13 – Maurício Sirotsky cumprimenta o empresário e apresentador Nestor Rizzo na inauguração da TV Caxias.....	120
Figura 14 – Capa do jornal <i>Zero Hora</i> após a privatização da CRT (20 de junho de 1998)..	151
Figura 15 – Capa do jornal <i>Zero Hora</i> após o leilão do Sistema Telebrás (30 de julho de 1998).....	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Programação da TV Gaúcha em 1º de novembro de 1967	112
Quadro 2 – Programação da TV Gaúcha em 8 de novembro de 1967	114
Quadro 3 – A RBS no Rio Grande do Sul ao final da década de 1970	124
Quadro 4 – Comparativo da ação empresarial da RBS quando se constitui como conglomerado e durante a fase da multiplicidade da oferta	134
Quadro 5 – RBS/Caboparbs e associadas em 1995	142
Quadro 6 – Nova divisão do Sistema Telebrás.....	144
Quadro 7 – A RBS e seus parceiros em 1997	151
Quadro 8 – Composição acionária da CRT em setembro de 1998.....	153
Quadro 9 – Composição acionária da CRT em julho de 1998	157
Quadro 10 – Participação da RBS em telecomunicações ao final do leilão do Sistema Telebrás.....	158

LISTA DE ABREVIATURAS

Abert: Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão

ABI: Associação Brasileira de Imprensa

Anatel: Agência Nacional de Telecomunicações

CPI: Comissão Parlamentar de Inquérito

CTBC: Companhia Telefônica da Borda do Campo

CTMR: Companhia Telefônica Melhoramentos e Resistência

Dentel: Departamento Nacional de Telecomunicações

DISTV: Distribuição de Sinais de Televisão

DTH: *Direct to home* (em português, *direto para casa*)

Embratel: Empresa Brasileira de Telecomunicações

LGT: Lei Geral de Telecomunicações

JN: Jornal Nacional

MMDS: *Multichannel Multipoint Distribution Service* (em português, *Serviço de Distribuição Multiponto Multicanal*)

NTIC: Novas tecnologias de informação e comunicação

Telebrás: Telecomunicações Brasileiras S.A.

RBS: Rede Brasil Sul, Rede Brasil Sul de Comunicação ou Rede Brasil Sul de Comunicações

SNI: Serviço Nacional de Informações

TBS: Tele Brasil Sul

TV: Televisão

TV Com: TV Comunitária

ZH: Zero Hora

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	CAPITALISMO E ECONOMIA POLÍTICA DA COMUNICAÇÃO	25
2.1	Comunicação como negócio	33
2.2	A emergência do neoliberalismo	38
2.3	Pós-fordismo e acumulação flexível: economia na segunda metade do século 20 ...	45
3	METODOLOGIA	50
4	DO SURGIMENTO À APROXIMAÇÃO COM O GRUPO GLOBO	65
4.1	O início do Grupo RBS	67
4.2	Breve história do Grupo Globo	90
4.3	Aproximação com o Grupo Globo	99
4.3.1	<i>Zero Hora e o ingresso na mídia impressa</i>	100
4.3.2	<i>Surge a RBS</i>	105
4.3.3	<i>Rádio e TV Gaúcha readquiridas, parceria com a Globo e primeira crise financeira</i>	109
4.3.4	<i>Aliadas, RBS e Globo buscam expansão</i>	118
5	APROXIMAÇÃO COM A TELEFÓNICA DE ESPAÑA	129
5.1	RBS e Globo investem na televisão por assinatura	135
5.2	A privatização do sistema das telecomunicações no Brasil	140
5.3	Aproximação com a Telefónica e a segunda crise financeira da RBS	146
5.3.1	<i>Telecomunicações: a aquisição da CRT e a parceria com a Telefónica</i>	150
5.3.2	<i>Privatização do Sistema Telebrás</i>	154
5.3.3	<i>Crise de 1998</i>	161
5.3.4	<i>Estratégias empresariais do Grupo RBS</i>	165
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	170
6.1	Das contribuições	173
6.2	Das indefinições	176
6.3	Das constatações	179
	REFERÊNCIAS	181

1 INTRODUÇÃO

Se já existe alguma bibliografia sobre as emissoras do eixo Rio/São Paulo, ainda há muito o que fazer (e pesquisar) em relação às do resto do país. Essa foi a grande dificuldade encontrada, em nosso caso, para o levantamento da história da RBS no Rio Grande do Sul. Como a reconstituição dessa história não era o objeto principal de nossa análise, não coube aqui preencher as lacunas existentes. Esperamos que nossa pesquisa possa incentivar esse levantamento.

Dulce Márcia Cruz, 1996

Adequada à lógica do capitalismo, de mudar com incontornável frequência para manter-se relevante, reconstruir-se e escapar de crises – já que não se pode evitá-las –, a mídia brasileira, como não poderia ser diferente em um mundo globalizado¹, mostra-se atenta aos movimentos empresariais internacionais, sendo, afinal, parte integrante desse contexto, porém vinculada à situação específica de um país em desenvolvimento.

Nesse contexto político e econômico de constante adaptação, sobressaem-se iniciativas que visam a causar rupturas. Seja para frear a entrada ou o crescimento de concorrentes, apostando em novas formas de exploração comercial, seja pela intenção de extinguir outros competidores a fim de dominar determinado mercado de maneira hegemônica, a inovação, com acertos e erros, é o motor de desestruturação e renovação no capitalismo. E, assim, como parte de um sistema em incessante mudança, as iniciativas empresariais que se propõem a arriscar, investindo em novos mercados, em diferentes serviços, em outros públicos, tendem a ganhar espaço.

Esta dissertação propõe-se a analisar as estratégias utilizadas por empresas de comunicação para crescer, tendo como objeto de estudo o Grupo RBS², organização dedicada à comunicação social e ao entretenimento com atuação, por meio da propriedade cruzada (LIMA, 2001), em jornalismo impresso, digital, em rádio e em televisão – através,

¹ Ao longo deste trabalho, serão utilizados conceitos que denotam mensagens semelhantes à ideia de globalização, no sentido de um mundo em que caem barreiras de produção e comercialização de mercadorias entre países e em que o intercâmbio de informação e comunicação, com um consequente impacto sociocultural significativo, torna-se constante na *aldeia global* (McLUHAN; FIORE, 1971). Conceitos análogos, que também remetem a essa nova organização social, econômica e cultural, especialmente acentuada a partir da década de 1990, como a *sociedade em rede* de Manuel Castells, a *sociedade pós-industrial* de Daniel Bell, o *pós-modernismo* de Fredric Jameson, o *neoliberalismo* e, especialmente, o *pós-fordismo* de David Harvey, também serão apresentados, quando pertinente. Parte-se, nesse compilado, de lista elaborada por Fonseca (2008, p. 14–15), que define, ela mesma, o fenômeno como “a reestruturação da vida social sob a hegemonia da ordem capitalista” (FONSECA, 2008, p. 16).

² Dada a diversificação das denominações envolvendo o Grupo RBS – que inclui Rede Brasil Sul, Rede Brasil Sul de Comunicação e Rede Brasil Sul de Comunicações –, ao longo deste trabalho adota-se, com muita frequência, apenas a sigla RBS ou a denominação Grupo RBS para referir-se à empresa e/ou ao conglomerado.

principalmente, dos veículos *Zero Hora*, Rádio Gaúcha³ e RBS TV⁴, além de suas versões **online**. O grupo concentra-se no Rio Grande do Sul, onde surgiu e onde ainda hoje está sediado, apesar de já ter feito tentativas, algumas bem-sucedidas, outras não, de expandir sua atuação para outros locais do território brasileiro – e até internacionalmente, como se verá. A pesquisa interessa-se pela análise dos desafios enfrentados pela organização jornalística em sua formação e na busca por consolidação e expansão. Procura entender como esse grupo se organiza, de que maneira define sua área de atuação – e em quais meios – e por que decide se acomodar ou crescer rumo a outros mercados.

Escolheu-se o Grupo RBS como objeto de estudo porque a empresa pode ser avaliada em todos esses diferentes campos. É um conglomerado integrado ao contexto global das comunicações, do qual também faz parte, ainda que circunscrito a um território relativamente restrito dentro de seu principal campo de atuação, apesar de ter mantido operações importantes também no Estado de Santa Catarina. A história do Grupo RBS começa em 1957, quando Maurício Sirotsky Sobrinho assume a Rádio Gaúcha (SCHIRMER, 2002, p. 7). O empreendimento que começou com a aquisição de uma emissora de rádio viria a se tornar um grupo multimídia hegemônico em sua área de atuação, consistindo na maior rede de comunicação do Sul do Brasil. Depois da Rádio Gaúcha, vieram a TV Gaúcha, em 1962, e o jornal *Zero Hora*, em 1970, efetivamente consolidando a RBS – sigla que se refere às iniciais das palavras Rede Brasil Sul e tem inspiração em emissoras internacionais como ABC, CBS e NBC (SIROTSKY, J., 13 jul. 2018; DE UM MICROFONE..., 2002) – como um grupo atuante em todas as principais vertentes midiáticas no Rio Grande do Sul (FERRARETTO, 2007).

Parte fundamental da consolidação da RBS como tão ampla organização midiática é a parceria com a Rede Globo. Inicialmente de atuação geograficamente restrita, a Globo torna-se a maior rede de emissoras do Brasil durante o período militar (HERZ, 1987). A fim de explorar mercados de maneira hegemônica no país (BRITTOS; BOLAÑO, 2005) e expandir-se internacionalmente, a Globo busca consolidar uma série de afiliadas pelo Brasil. O objetivo é formar uma rede que cubra todo o território nacional, levando a marca da empresa – e seu *padrão Globo de qualidade*⁵, que consolida a audiência para seus produtos televisivos e “norteou todo o processo de implantação e consolidação de uma grande rede nacional, a

³ Desde 2012, quando a emissora passou a oferecer seu conteúdo em múltiplas plataformas, a identificação passou a ser apenas *Gaúcha*, portanto sem a palavra *Rádio* (SABALLA JR., 2019, p. 41–44).

⁴ RBS TV – Rede Brasil Sul de Televisão é a denominação que a TV Gaúcha, que entra no ar em 29 de dezembro de 1962, passa a utilizar a partir de 1979 (RBS TV, c2020).

⁵ César Bolaño, em obras posteriores a 1988, passa a preferir o termo *padrões tecnoestéticos*, no que é seguido por autores como Valério Brittos (2006a, p. 41). Esse conceito é também, por vezes, empregado neste estudo.

conquista e integração de todos os mercados locais e finalmente a busca do mercado internacional de televisão” (BOLAÑO, 1988, p. 102) – para a maior parte dos brasileiros.

A estratégia do padrão Globo de qualidade pode ser resumida nas seguintes características:

(1) administração centrada no planejamento constante; (2) adoção de padrões de excelência artística (o melhor elenco) e tecnológica (os equipamentos mais modernos); (3) definição de horários comerciais com base em critérios de veiculação de publicidade; e (4) estabelecimento de uma grade de programação com uma faixa nobre – o turno da noite –, com horários organizados na sequência novela das seis – novela das sete – telejornal – novela das oito – humorísticos/ shows/ *enlatados*/ grandes reportagens – novela das dez – telejornal. Destaca-se, portanto, o predomínio da dramaturgia no **prime time**, tipo de conteúdo que passa a ser, inclusive, exportado pela Globo. (FERRARETTO; MORGADO, 2019, p. 108)

A parceria com o Grupo RBS, uma estratégia empresarial em voga até hoje, é de muito interesse para o Grupo Globo. Foi com a formação de uma rede nacional, que de fato começou em 1969, quando estreou o *Jornal Nacional* (SANTOS, 1999, p. 129), que a Globo desenvolveu-se a ponto de tornar-se hegemônica. O processo, como apontam diversos autores (BRITTOS; BOLAÑO, 2005; CAPPARELLI *et al.*, 1999; HERZ, 1987; SANTOS, 1999), foi possibilitado graças ao projeto de desenvolvimento econômico-político de viés nacionalista do regime militar brasileiro, iniciado em 1964, e do aporte financeiro internacional garantido pelos investimentos da Time-Life, na década de 1960. É nessa época que, no Brasil, “temos a passagem de um mercado relativamente competitivo para outro caracteristicamente oligopólico, fortemente concentrado e centralizado” (BOLAÑO, 1988, p. 14) na indústria de televisão.

A RBS seguiu rumo parecido. Das raízes locais em grandes centros urbanos, com a Rádio Gaúcha, a empresa passa para uma expansão a mais cidades do Rio Grande do Sul, em especial nos anos subsequentes à parceria com a Rede Globo na televisão, com foco em retransmitir programas da emissora carioca e, como um diferencial, também gerar programação própria. Em 1980, o grupo já marcava presença em todo o território gaúcho e planejava sua expansão para Santa Catarina (CRUZ, 1996). Contava, então, com diversos canais de TV, emissoras de rádio, um jornal, uma editora e uma gráfica.

Fica claro, portanto, que a convergência de meios, em um contexto integrante da *fase da multiplicidade da oferta* (BRITTOS, 1999, 2006a), tornou-se crucial para os planos da RBS desde que se consolidou efetivamente como um conglomerado de comunicação. A empresa nunca abriu mão da atuação em um meio para investir em outro: foi da rádio para rádio e TV, e de rádio e TV para rádio, TV e jornal. Com a disseminação da internet e, com isso, da digitalização das mídias, em meio a uma cultura da convergência (JENKINS, 2009)

que marca a sociedade globalizada, somam-se atualmente aos veículos já citados também **sites**, portais, aplicativos, entre outros. Com uma variedade de estratégias empresariais, incluindo a exploração de novos mercados, grandes investimentos em tecnologia e a criação de barreiras à entrada de concorrentes, o Grupo RBS apostou, com frequência, na renovação de seus modelos de negócio na comunicação. Ao longo de décadas, mesmo frente a competidores e a crises, consolidou posição hegemônica no Rio Grande do Sul.

A convergência e a multiplicidade da oferta que marcam a atuação do grupo – e que se pretende analisar, em diferentes vertentes, nesta pesquisa – não se limitam apenas à questão tecnológica, nem são parte somente uma convergência mediática ou jornalística (SANTOS, S., 2009). Essa convergência é também empresarial, afinal são convergentes os interesses do Grupo Globo e do Grupo RBS, a primeira afiliada ao grupo carioca no setor televisivo e ainda, passadas décadas do início da parceria, um dos mais longevos e importantes aliados da Globo no Brasil. A parceria funciona porque a empresa gaúcha aceita o acordo, que não se sabe se é tácito ou explicitado em contrato⁶, de não levar seus produtos e serviços para além da Região Sul. E a Globo compromete-se a manter, para o Rio Grande do Sul, o fluxo de conteúdo televisivo e digital, seja de produção própria ou das afiliadas. Em contrapartida, valoriza a programação e os talentos locais em rede nacional. Esse acordo não fica restrito ao ambiente audiovisual. Mesmo com o surgimento das mídias digitais e o avanço da globalização em um contexto capitalista, RBS e Globo mantiveram sua parceria, não *invadindo* os territórios uma da outra. A origem, o desenvolvimento e os desdobramentos desse vínculo serão detalhados no *Capítulo 4*.

O Grupo RBS já havia deixado claro seu caráter expansionista. No final da década de 1960 e inícios dos anos 1970 (SANTOS, 1999, p. 129), os empresários gaúchos mostravam intenção de avançar para novos territórios. Ainda assim, mesmo ao “produzir programação regional com qualidade insuperável” (HERZ, 1992, p. 3), potencialmente capacitando a empresa para voos maiores, seus fundadores garantem nunca ter demonstrado desejo de romper a parceria com a Rede Globo (SIROTSKY, J., 13 jul. 2018). Levanta-se a possibilidade, contudo, a partir de elementos expostos durante a análise da aproximação com a Telefónica de Espanha, de que essa parceria poderia, sim, ser rompida quando o grupo passa

⁶ Dulce Márcia Cruz explica, em seu livro *Televisão e negócio: a RBS em Santa Catarina*, que “a convivência da RBS com a Globo passa por um contrato que é privado, não sendo portanto, de acesso público” (1996, p. 171). Na mesma linha, Suzy dos Santos conta, em capítulo do livro *Enfim, sós: a nova televisão no Cone Sul*, que “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”. Consistia no seguinte, conforme a autora: no mercado nacional, “a RBS se concentraria na região sul e a Globo no centro do país” (SANTOS, 1999, p. 154).

a investir em telecomunicações – muitos anos depois do ímpeto expansionista na radiodifusão ter dado seus primeiros sinais, momento em que o Grupo RBS fortalece os vínculos com a mais bem-sucedida empresa da indústria televisiva no Brasil e um dos mais importantes grupos de comunicação em nível mundial (BOLAÑO, 2000, p. 220).

Essa oportunidade de parceria com um conglomerado internacional fugiria aos limites do jornalismo e do entretenimento, função que se torna secundária para as empresas de mídia citadas, interessadas em explorar o campo abrangente das comunicações⁷ em busca de lucro. E tornaria ainda mais amplo o significado da convergência buscada pelas organizações transformadas em oligopólios de comunicação no Brasil, englobando a convergência entre a televisão a cabo – em um primeiro momento, a que depois seriam acrescidas as demais mídias – e as telecomunicações. A convergência tecnológica e de serviços nos meios de produção de mercadorias simbólicas, parte relevante do sistema de acumulação econômica, desperta um interesse que passou a atrair grupos mundiais de comunicação, de informática e de telecomunicações ao país.

Esta pesquisa transita pelos seguintes conceitos:

- a) *comunicação*, compreendida como uma das formas pelas quais as pessoas se relacionam entre si e interagem através do uso de signos (BORDENAVE, 1991, p. 12), aqui utilizada principalmente para fazer referência à comunicação social;
- b) *comunicações*, termo empregado no sentido de englobar as áreas da comunicação de massa – como imprensa, rádio e televisão –, das telecomunicações, da informática e da telefonia;
- c) *radiodifusão*, compreendendo a emissão e transmissão de sons e de imagens por meio de ondas radioelétricas, em um processo de comunicação ponto-massa (FERRARETTO, 2014) com frequência adotado para caracterizar o rádio e a televisão;
- d) *telecomunicação/telecomunicações*, referindo-se à transmissão de imagens e sons através de fio, de rádio, de meios ópticos ou de qualquer outro sistema

⁷ Utiliza-se aqui o termo *comunicações* para fazer referência a um amplo setor que envolve “a convergência de plataformas e serviços de telefonia, fixa e móvel, e de radiodifusão, aberta e por assinatura” (RAMOS, 2005, p. 70). Empregando interpretação análoga, Marcos Dantas explica, em *A lógica do capital-informação*, que *comunicações* é uma “palavra plural que contém, em seu significado, tanto o que se entende por ‘telecomunicações’ como por ‘radiodifusão’, ‘informática’, ‘mídia’ etc.” (DANTAS, 2002, p. 95). De maneira semelhante, Sérgio Capparelli, Murilo César Ramos e Suzy dos Santos utilizam o termo para “caracterizar o processo convergente das telecomunicações, da comunicação de massa e da informática” (CAPPARELLI; RAMOS; SANTOS, 1999, p. 10) seguindo uma definição de Ramos (1996). Um termo alternativo, *infotelecomunicação*, é proposto por Moraes (2000) com a união dos prefixos dos três setores convergentes – informática, telecomunicações e comunicação –, porém não empregado aqui.

eletromagnético, termos geralmente empregados para descrever a comunicação feita a distância, em um processo de convergência que inclui os setores de informática e telefonia;

- e) *telefonia*, forma de telecomunicação ponto a ponto caracterizada pela transmissão da voz e de outros sons audíveis através de cabos ou fios, ou de ondas hertzianas.

É na década de 1990, diante de um contexto nacional em que já se consolidara – após intervenção decisiva do próprio governo brasileiro em sucessivas gestões, especialmente no período militar – a abrangência do capital internacional em diferentes indústrias nacionais, entre elas a da comunicação, com profundas repercussões nas indústrias culturais do país (CAPPARELLI, 1989), que o Grupo RBS passa a demonstrar maior interesse pelas telecomunicações. Não *apenas* como produtor de conteúdo, mas também como transmissor. É nessa época que “a RBS passa a se preparar para investir fortemente no cabo e na telefonia” (SCHIRMER, 2002, p. 181).

O caminho que a empresa procura pavimentar começa com uma parceria estratégica com a espanhola Telefónica e passa pelo leilão da Companhia Riograndense de Telecomunicações – CRT, em 1998. Para os espanhóis, pode-se supor que era a oportunidade de avançar em um novo mercado, o brasileiro, até então pouco explorado pelo capital internacional; para a RBS, depreende-se que era a chance de expandir sua área de atuação sem entrar em desacordo com as parcerias vigentes – ainda que isso pudesse ser colocado em cheque, como se verá –, permitindo um domínio ainda maior do mercado de comunicações no Rio Grande do Sul.

A Telefónica não foi a única interessada em investir no mercado gaúcho: empresas como British Telecom, Deutsche Telecom, France Telecom e as americanas AT&T e Bell South também procuraram a RBS, mas os espanhóis apresentaram a melhor proposta (SCHIRMER, 2002, p. 180–181). Parecia, então, tudo certo: a RBS, em parceria com a Telefónica de Espanha, arrebataria o leilão da Tele Centro Sul – parte da privatização da Telecomunicações Brasileiras S/A, a Telebrás, que incluía Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul e Brasília. No consórcio com os espanhóis, tornaria-se uma companhia com participação igualitária nacional e internacional. A futura nova empresa seria chamada TBS – Tele Brasil Sul, com 50% de ações para a Telefónica e 50% para a RBS. O grupo gaúcho dominaria o mercado de comunicações no Sul do Brasil e os espanhóis teriam sua atuação expandida para o maior país da América Latina.

O acordo, porém, não deu certo. Em um lance tratado como *traição* pelos executivos do Grupo RBS (CORRÊA, 25 jul. 2018), Juan Villalonga, presidente internacional da

Telefónica de España, acaba investindo na Tele São Paulo – Telesp. O lance inviabiliza a exploração do mercado no Sul do Brasil e, portanto, a acordada parceria com a RBS. O então presidente Nelson Sirotsky vê os planos de expansão para as telecomunicações ruírem – e não demora para a RBS cair em uma crise sem precedentes na história do grupo, como será explicado no *Capítulo 5*.

Para recuperar-se, a estratégia utilizada pelo Grupo RBS passa a ser, durante alguns anos, a de diminuir os custos, levando a empresa a reestruturar-se, o que envolve demissão de funcionários e uma série de mudanças na gestão. A crise de 1998, contudo, “não altera a posição precursora do grupo na convergência das comunicações no Brasil” (SANTOS, 1999, p. 157).

Este trabalho tem como um de seus objetivos analisar e descrever as estratégias mercadológicas adotadas pela RBS na tentativa de expandir sua atuação nos setores envolvidos nas comunicações. O estudo proposto alicerça-se a partir de contribuições importantes para a pesquisa em comunicação social envolvendo o Grupo Globo e o Grupo RBS, como *A história secreta da Rede Globo* (HERZ, 1987) e *Televisão e negócio: a RBS em Santa Catarina* (CRUZ, 1996). A reconstrução dessa trajetória busca aportes teóricos na comunicação social e na história – que, como aponta Romancini (2010, p. 24), têm profunda ligação entre si –, tanto para delimitar o campo de atuação do Grupo RBS quanto para entender seu desenvolvimento, em uma metodologia de pesquisa que se convencionou chamar de *história das instituições* (SCHUDSON, 1993). A pesquisa busca inspiração em obras fundamentais para o estudo da história da comunicação e dos grupos de mídia no Brasil, como *Mercado brasileiro de televisão*, de César Bolaño (1988) e *A moderna tradição brasileira*, de Renato Ortiz (1994).

A partir de uma abordagem histórica, guiada teoricamente pela *economia política da comunicação* e apresentada da maneira cronológica, a pesquisa tem por **objetivo** investigar as estratégias empresariais do Grupo RBS em seu interesse, dentro de um contexto capitalista, de firmar parcerias com o Grupo Globo e a Telefónica de España – não deixando de considerar também os interesses desses dois conglomerados. A economia política da comunicação, referencial teórico utilizado no estudo, é uma perspectiva dedicada ao estudo das relações de poder no que concerne à produção e à distribuição de bens simbólicos visando melhor compreender o determinismo econômico e o oligopólio midiático presentes no capitalismo – aqui analisado em seu contexto nacional, mas atentando-se também, devido à globalização característica de uma economia pós-moderna (HARVEY, 2008), quando necessário, a uma perspectiva internacional.

O trabalho pretende compreender ainda os seguintes **objetivos específicos**:

- a) como ocorreram as aproximações e os eventuais afastamentos do Grupo RBS com o Grupo Globo e a Telefónica de España;
- b) quais os interesses econômicos envolvidos na criação e na manutenção ou desestruturação dessas parcerias;
- c) o impacto dessas aproximações e afastamentos no modelo de negócio e na atuação do Grupo RBS;
- d) como a parceria com o Grupo Globo forneceu subsídios para o Grupo RBS atuar, contemporaneamente, de maneira hegemônica no Rio Grande do Sul em todas as suas áreas de atuação;
- e) que outros negócios, além da comunicação, seriam explorados caso a parceria com a Telefónica tivesse continuidade;
- f) como a relação da RBS com Globo e Telefónica encaixa-se historicamente no desenvolvimento do grupo gaúcho.

Para tanto, dado a abrangência da proposta dentro da área da comunicação social, é preciso trabalhar com uma base teórica que permita a análise crítica dos “processos de fusões, incorporações e toda forma de associação entre empresas de comunicação, informática e telecomunicações que resultam numa nova morfologia organizacional” (FONSECA, 2008, p. 70). Que seja ampla o suficiente para abarcar as análises histórica, econômica e política (BURKE, 2011a, p. 8) de empresas de comunicação em diferentes contextos nacionais e internacionais ao longo do século 20, sem deixar de lado situações e mudanças culturais contemporâneas como a convergência, as mudanças tecnológicas e novos paradigmas financeiros, somados a sua ligação com o jornalismo. Que permita levar em consideração as alterações políticas específicas de um país e também as gerais, igualmente importantes em um mundo globalizado. E que leve em consideração o papel do capitalismo, indissociável da comunicação na forma como a atividade é promovida pelas empresas do ramo atualmente, nos sucessos e nos insucessos das estratégias empresariais, buscando compreender o que leva os grupos a investir, a avançar ou retroceder em suas iniciativas, a manter posições já conquistadas ou perdê-las, voluntária ou involuntariamente, nos diferentes mercados.

A questão política, no cerne da economia *política* da comunicação, é fundamental para se entender o contexto em que são desenvolvidas as estratégias empresariais que este estudo analisa. Há, por exemplo, que se considerar a influência que os governos, nos diversos períodos da história brasileira, tiveram para o florescimento das empresas de comunicação – e em especial de algumas das maiores delas, a exemplo do Grupo RBS, que constitui o objeto

de estudo desta pesquisa, e suas principais parceiras, como o Grupo Globo, que se expandiu e consolidou quadros hegemônicos graças a políticas favoráveis a seus interesses, como a abertura da economia brasileira ao capital internacional. E também é preciso levar em conta participações de empresários do ramo em quadros eleitorais, ainda que esse não seja um dos enfoques da dissertação. Uma base teórica que não levasse em consideração a influência desse tipo de situação seria incapaz, julga-se, de avaliar o contexto analisado em algumas das suas principais vertentes.

Também a análise de um viés econômico é imprescindível para o adequado desenvolvimento de uma pesquisa desse tipo. Conceitos como concorrência, barreiras à entrada⁸, formação de oligopólios, estruturas de mercado (POSSAS, 1987) e, de maneira abrangente, o próprio desenvolvimento do capitalismo, em suas diferentes fases – no Brasil, competitivo ou liberal, inicialmente, e depois monopólico (SINGER, 1987), são fundamentais. Esta dissertação considera também o fordismo e o pós-fordismo (HARVEY, 2008) e contextos – regional, nacional, internacional – que formam um alicerce sobre o qual o estudo das estratégias empresariais de grupos de comunicação se constrói, espera-se, de maneira firme, lúcida e crítica. Em sucessivos trabalhos acadêmicos no campo da comunicação relacionados à realidade brasileira, a economia política da comunicação tem se mostrado ferramenta importante para dar a devida dimensão a todos esses conceitos e contextos.

O ramo da comunicação, especialmente antes do advento das mídias digitais, é marcado por uma transitoriedade que exige do pesquisador⁹ o desenvolvimento de técnicas de estudo capazes de levar em consideração informações, notícias, declarações que já não estão mais acessíveis. Anos, mesmo décadas antes do noticiário ser quase automaticamente disponibilizado **on-line** nos **sites** das companhias jornalísticas, como no contexto contemporâneo, as transmissões de rádio e televisão nem sempre eram arquivadas. Como pondera Harvey: “A transitoriedade das coisas dificulta a preservação de todo sentido de continuidade histórica” (HARVEY, 2008, p. 22). Muito do que passou está publicado em livros, exposto em jornais acessíveis mediante pesquisa em acervos, divulgado em relatos de personagens que vivenciaram os fatos de interesse desta pesquisa – e, por isso, recorre-se à *pesquisa bibliográfica*, “um conjunto de procedimentos que visa identificar informações

⁸ Analisadas, aqui, como propõe Bolaño, “não apenas em relação à concorrência potencial mas também à efetiva” (BOLAÑO, 1988, p. 20). Globo e RBS são duas empresas que, depois de criar barreiras, especialmente econômicas, que dificultam a entrada de outros grupos no mercado que acabam dominando, também se consolidam de maneira tão hegemônica que efetivamente impedem que grupos com menores recursos se aproximem do patamar por elas alcançado.

⁹ O autor trabalha como repórter no Grupo RBS, vínculo que manteve ao longo da produção da dissertação.

bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados dos documentos” (STUMPF, 2006, p. 51).

No entanto, em um trabalho que se baseia em fatos históricos, tem-se a consciência de que não há registro de muito do que ocorreu. E diversas situações sequer seriam registradas oficialmente – como bastidores de negociações, motivações, objetivos de alianças empresariais. Essas questões, porém, estão na memória (VEYNE, 1998) de personagens-chave das empresas citadas. Por isso, o trabalho constrói-se também a partir de outra metodologia: a de *entrevistas em profundidade*, recurso metodológico que busca, com base “em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer” (DUARTE, 2006, p. 62). Essa metodologia será empregada em busca de depoimentos que esclareçam aspectos sobre os quais não se encontrou informação durante a pesquisa bibliográfica. Para o desenvolvimento do estudo, foram feitas tentativas de contato com representantes – funcionários, ex-funcionários, executivos, entre outros – das três empresas de interesse da pesquisa: Grupo RBS, Grupo Globo e Telefónica de España. Com atenção à questão ética, foi dada na pesquisa, a todos os entrevistados, liberdade para conferir, ajustar e até remover, quando necessário, detalhes sobre suas respostas.

Dada a delimitação do estudo, cabe ponderar, fundamentalmente, o que leva um grupo de comunicação, de início concentrado na busca da expansão regional dentro dos meios em que consolidou sua exploração ao longo das primeiras décadas de atuação empresarial, a buscar associar-se a competidores em potencial nos cenários nacional e internacional. Por que procurar essas parcerias? O que havia a ganhar, o que se poderia perder? As associações com Globo e Telefónica foram – ou seriam – economicamente viáveis?

Para os **problemas de pesquisa**, a partir dessas abordagens preliminares, propõe-se os seguintes questionamentos iniciais:

- a) como o Grupo RBS, em um contexto de alterações no sistema capitalista e no modelo empresarial brasileiro, consolidou sua atuação regional? Em que oportunidades decidiu buscar a expansão para outros Estados e até países?
- b) o que leva à parceria com o Grupo Globo? Com que interesses e em benefício de quais estratégias empresariais? Por que essa associação prossegue, mesmo décadas depois de seu início?

- c) de que maneira ocorre a tentativa de aproximação com a Telefónica de España? Quais os interesses do Grupo RBS em investir nas telecomunicações? Por que a parceria não dá certo?
- d) por quais adaptações o Grupo RBS precisa passar após a crise de 1998? Como isso afeta as estratégias da empresa? Em que setores o grupo desiste de empreender, e em quais outros passa a concentrar-se? Por quê?
- e) o quanto a busca pelo lucro e o interesse econômico em explorar novos mercados definiram a formação e a desestruturação dessas parcerias?

Parece claro, como já sugerido, que a estratégia utilizada para a aproximação entre a RBS e ambas as outras organizações de interesse desta pesquisa – Globo e Telefónica – visava à expansão de seus mercados, procurando ora consolidar seu domínio regional, inclusive quando isso envolve a retransmissão de conteúdo nacional, ora aumentar sua área de atuação, em busca de novos territórios. Conforme Jayme Sirotsky (13 jul. 2018), o grupo pretendia, quando da tentativa de parceria com os espanhóis, ser o protagonista principal da comunicação e da informação na Região Sul do Brasil no século 21. Pode-se sugerir, com base nas suas ações, que a RBS procurou ser um dos conglomerados empresariais brasileiros mais bem sintonizados com o processo de convergência, pautando sua atuação em todos os meios de comunicação. Em alguns casos, como na TV por assinatura¹⁰, a essa sintonia, soma-se a busca pelo pioneirismo: a RBS tenta, ao longo de sua história, seja por meio de parcerias ou pelo ingresso em novos mercados através de aquisições de outras empresas, estar na vanguarda em suas áreas de atuação. E são as vanguardas que desempenham “papel vital na história do modernismo, interrompendo todo sentido de continuidade através de alterações, recuperações e repressões radicais” (HARVEY, 2008, p. 22), adequadas às constantes adaptações do capitalismo.

Em 1995, pouco antes de ter início formal a aproximação com a Telefónica, Nelson Sirotsky, então presidente do Grupo RBS, demarcava assim os interesses da empresa na exploração de outros setores, em depoimento destinado ao mercado:

A escritora chilena Isabel Allende conta que a casa de seu avô tinha paredes tão finas que, no meio da noite, os sonhos das pessoas se misturavam. Pois aí está o nosso sonho coletivo: fazer desta empresa um dos grandes conglomerados da América do Sul. Este propósito também é formado por uma conjugação de vontades individuais, e a vontade – como vocês sabem – é a forma consciente do sonho. Outro mestre das letras, o nosso brasileiríssimo José de Alencar, disse que a razão cardeal de toda superioridade humana é a vontade. O poder nasce do querer. Sempre

¹⁰ Televisão por assinatura é compreendida, aqui, como aquela que emite seus sinais codificados a telespectadores dispostos a pagar por uma programação diferenciada da TV tradicional e de sinal aberto (GASTAL, 1995, p. 13).

que aplicar a veemência e a perseverante energia de sua alma a um fim, ele vencerá os obstáculos e, se não atingir o alvo, pelo menos fará coisas admiráveis. Nós vamos fazer coisas admiráveis. Nós vamos fazer o futuro. (REDE BRASIL SUL DE COMUNICAÇÕES, 1998¹¹, apud FERRARETTO, 1998, p. 2).

Partindo-se da premissa, sugerida ao autor em entrevistas dadas por alguns de seus fundadores, de que o Grupo RBS procurou, ao longo de sua história, por diversas vezes expandir o território que explorava por meio de seus veículos de comunicação, escolhendo parceiros que permitiriam essa renovada atuação sem que os interesses das empresas envolvidas entrassem em conflito, propõe-se as seguintes **hipóteses** para a pesquisa sobre as aproximações e afastamentos entre conglomerados de comunicações no Rio Grande do Sul:

- a) a parceria com o Grupo Globo, de interesse mútuo, teria surgido em um momento em que o Grupo RBS, ainda com poucos veículos e sem atuação hegemônica em nenhum deles, tentava sua consolidação no mercado regional, procurando associar-se a uma empresa que já visava a exploração do mercado nacional, para fortalecer sua marca e presença midiática;
- b) mesmo décadas depois, tal parceria continua servindo aos interesses da Globo e também do Grupo RBS, que retransmite a programação da maior rede brasileira de televisão, e em troca produz conteúdo a ser usado pela empresa em cadeia nacional de televisão, ao mesmo tempo consolidando-se como uma das principais afiliadas da Rede Globo;
- c) a tentativa de aproximação com a Telefónica de Espanha ocorre em um momento em que o Grupo RBS planeja ser, além de produtor de conteúdo, como empresa de comunicação, também distribuidor desse conteúdo em novas plataformas — no caso, as telecomunicações — em uma estratégia empresarial que se tornaria viável com auxílio de capital e tecnologia estrangeiros, em uma composição internacional remanescente da contestada aproximação entre Globo e Time-Life¹² (HERZ, 1987);
- d) se a parceria com o grupo empresarial espanhol fosse concretizada, a RBS poderia ter se tornado o maior conglomerado comunicacional do país, como aconteceu com o Grupo Globo quando do investimento tornado possível com a presença do grupo Time-Life;

¹¹ REDE BRASIL SUL DE COMUNICAÇÕES. **Futuro**. Porto Alegre: Grupo RBS, 1998. Disponível em: <http://www.rbs.com.br/memoria/futuro.htm>. Acesso em: 7 jul. 1998 apud FERRARETTO, 1998, p. 2.

¹² A vinculação entre Globo e Time-Life consolida-se por meio de contratos firmados entre 1962 e 1965. Conforme a família Marinho, tratava-se de um acordo operacional, enquanto, para os críticos dessa aproximação, havia flagrante desrespeito à legislação brasileira, que proibia a participação estrangeira em empresas de radiodifusão. O caso será melhor aprofundado no *Capítulo 4*.

- e) caso o afastamento entre Grupo RBS Telefónica de España tivesse levado o conglomerado gaúcho a um *descalabro financeiro* (SCHIRMER, 2002, p. 71) ainda maior, a empresa poderia ter falido, ou diminuído sua atuação, concentrando-se talvez em menos áreas de atuação nas comunicações.

Especificamente quanto às estratégias empresariais adotadas pelo Grupo RBS na aproximação com o Grupo Globo e a Telefónica de España, algo que se pretende elucidar ao longo desta pesquisa, também foram formuladas algumas hipóteses. São elas:

- a) o Grupo RBS, identificando limitações à sua expansão, sejam territoriais, econômicas ou políticas, decide partir em busca de parcerias que pudessem aumentar a quantidade de canais em que suas mídias se fizessem presentes, assim constituindo, em um passo além da propriedade cruzada que o conglomerado já detinha, com diversas propriedades no setor de comunicações, também em um exemplo de monopólio em cruz¹³;
- b) a empresa, depois de se consolidar como um dos maiores oligopólios de comunicação no Brasil, trabalha com a criação e manutenção de barreiras à entrada – presentes em qualquer tipo de oligopólio (POSSAS, 1987, p. 175) – como uma de suas estratégias de atuação, e o faz tanto no concretizado acordo com a Globo quanto na abandonada parceria com a Telefónica;
- c) o conglomerado gaúcho estabelece, também como estratégia, um padrão tecnoestético (BOLAÑO, 2000, p. 231–240, 2012, p. 121) a que, no caso da televisão no Brasil, convencionou-se referir como padrão Globo de qualidade – e a própria qualidade dos produtos e serviços oferecidos funciona como uma “fortíssima barreira à entrada” (BRITTOS, 2006a, p. 10);
- d) a RBS, mesmo quando expresso o desejo de expandir seu campo de atuação, procura evitar o conflito com parcerias pré-estabelecidas – o que explica a longa relação com o Grupo Globo;
- e) diversificar sua produção, não apenas pelo fato de produzir conteúdo local próprio desde os primórdios da parceria com a Rede Globo, mas também por atuar em diversos meios, a ponto de alcançar hegemonia em muitos deles no Rio Grande do Sul, é outra estratégia empregada a fim de atender a busca pela maximização do lucro, ofertando variadas opções para diferentes públicos (BRITTOS, 2006a, p. 39);

¹³ Trata-se da reprodução, em nível local e regional, dos oligopólios da propriedade cruzada (LIMA, 2001, p. 103–104).

f) para financiar seus empreendimentos, o Grupo RBS dá preferência a capital próprio, fruto de suas atividades como empresa de comunicação, em vez de buscar financiamento público nacional ou capital internacional, assim demonstrando autonomia administrativa e econômica – e tornando-se, também, mais suscetível a crises.

Apesar da existência de considerável bibliografia analisando a história do Grupo Globo, em especial envolvendo sua aproximação com o grupo norte-americano Time-Life, suas relações com a ditadura militar no Brasil e o papel de seu principal investimento televisivo, a Rede Globo, no jornalismo e na política nacionais, há poucas análises históricas no campo acadêmico, talvez por sua atuação predominantemente regional, sobre o Grupo RBS, outra das maiores empresas de comunicação do país e o primeiro dos grupos afiliados à Globo na televisão.

Com interesse – sempre em busca do lucro e de maior relevância nos cenários político e econômico no Brasil, explorando o jornalismo como negócio e as notícias como mercadoria (BRITTOS; ANDRES, 2008; FILHO, 1986; FONSECA, 2008; MEDINA, 1988; TASCHNER, 1992) – em expandir seus campos de atuação para além daqueles em que iniciou sua exploração, o Grupo RBS tem atuação importante nas comunicações, além do Rio Grande do Sul, também de Santa Catarina (CRUZ, 1996). Chegou a cogitar investimentos em veículos de São Paulo (É UM BATISMO..., 1983) e no Paraná (FERRARETTO, 1998) e, caso tivesse se concretizado a parceria com a Telefônica, poderia ampliar sua atuação para outros Estados do Brasil e até outros países.

Sobre a história do Grupo RBS como um todo, sua formação, consolidação e crises, sua atuação no Rio Grande do Sul e as estratégias empresariais envolvidas na busca por parcerias locais e internacionais, não foram encontrados trabalhos acadêmicos específicos. A abordagem histórica costuma ser feita em livros de cunho biográfico, dedicados a recontar histórias envolvendo os principais personagens da RBS, como Maurício e Jayme Sirotsky e, mais recentemente, também Nelson Sirotsky, não raro comissionados ou aprovados pelos próprios empresários (LAITANO, 2014; SCHIRMER, 2002, 2005; SCLIAR, 1991; WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018).

Assim, faz-se necessária uma pesquisa independente, crítica e comprometida com a abordagem dos fatos que levaram o Grupo RBS a tornar-se um dos maiores grupos de comunicação do Brasil – uma pesquisa que tem também valor histórico, por tratar do desenvolvimento de uma instituição de comunicação de massa sem recair no reavivamento principalmente biográfico de alguns dos personagens da empresa, eminentemente ocupando

cargos de direção. A própria história da comunicação social contemporânea no Rio Grande do Sul passa, necessariamente, pela trajetória do Grupo RBS, que aqui se propõe analisar, cronologicamente, em cinco capítulos, seguindo um caminho detalhado a seguir.

Após a *Introdução*, em que se propõe a explicar o objeto de estudo, os problemas de pesquisa, as hipóteses levantadas e os objetivos, além de apresentar a metodologia empregada e o embasamento teórico, no *Capítulo 2* está exposta a matriz que guia o desenvolvimento da dissertação: a economia política da comunicação. O trabalho parte de análises iniciais sobre o desenvolvimento do capitalismo, a história da economia política da comunicação, o modelo de imprensa como negócio e a formação de conglomerados em um contexto tanto nacional quanto global. Explica-se, ainda, a pertinência dessa base teórica para o andamento da pesquisa.

O *Capítulo 3* detalha a estrutura metodológica da pesquisa em sua análise dos grupos empresariais destacados. Descreve-se as etapas desde a fase exploratória, com base em investigações bibliográficas, até a fase empírica de coleta e análise de informações, com ênfase no método de entrevistas em profundidade, abordando ainda considerações empregadas na história oral, justificando também sua importância para o desenvolvimento deste estudo.

No *Capítulo 4*, parte-se para o detalhamento da história do Grupo RBS, desde sua fundação, com Maurício Sirotsky Sobrinho, antes mesmo de ser efetivamente um *grupo* de comunicação, até o final do século 20, nos momentos que sucedem a crise de 1998. Eventualmente são feitas, ao longo da pesquisa, apesar de seu caráter histórico, também ponderações sobre a situação contemporânea do oligopólio, a fim de registrar os desdobramentos das estratégias empresariais adotadas anteriormente. É apresentada a situação política e econômica presente na época em que o grupo surge, e passa-se então a enfatizar detalhes sobre o Grupo Globo, para posteriormente proceder-se à análise da aproximação que levou à parceria entre ambas as empresas.

A outra parceria – esta, não plenamente concretizada conforme as expectativas do conglomerado gaúcho – que o Grupo RBS procurou firmar, em seus planos de expansão como grupo de *comunicações*, e não mais apenas *comunicação*, com a Telefónica de Espanha, é explicada no *Capítulo 5*. Propõe-se analisar os trâmites envolvidos na busca da consolidação dessa aproximação entre RBS e Telefónica, apresentando, além do contexto econômico e político da época, também as possibilidades exploradas na associação entre um grupo regional e outro internacional para atuação no mercado brasileiro de comunicações.

Nas *Considerações Finais*, apresenta-se um resumo da pesquisa desenvolvida, destaca-se as contribuições promovidas pelo estudo e também suas limitações, apresentando questões que, por fugirem do escopo da pesquisa ou por não poderem ter sido aqui contempladas, surgiram ao longo do estudo, mas acabaram por ficar pendentes de maior investigação.

2 CAPITALISMO E ECONOMIA POLÍTICA DA COMUNICAÇÃO

[...] o dinheiro funde o político e o econômico numa genuína economia política de avassaladoras relações de poder.

David Harvey, 2008

As indústrias da comunicação desenvolvem-se, no Brasil, em diferentes contextos do capitalismo¹⁴. Tem-se, quando da consolidação das primeiras empresas, um mercado inicialmente incipiente, marcado pela competição franca, ainda não hegemônica: é o capitalismo competitivo (HARVEY, 2004, p. 146–147) ou concorrencial (MELLO, 1991). Essa fase antecede o poder monopólico de grandes corporações, em que o capital fica centralizado, concentrado em megaempresas¹⁵. Nessa fase competitiva, a exploração comercial do jornalismo é feita por empresas locais, com atuação focada, principalmente, em um único tipo de veículo – em geral, ou rádio, ou jornal. A transição, em uma escala global, do capitalismo concorrencial ao monopolista ocorre na virada do século 19 para o século 20 (BOLAÑO, 2011, p. 32). O caso brasileiro, como, de resto, também o latino-americano, é peculiar. Enquanto a economia norte-americana erigia um sistema oligopolista já no final do século 19¹⁶, com um pequeno grupo de grandes empresas tornando-se responsável pela maior parte da produção industrial (BARAN; SWEEZY, 1978, p. 205), o passado nacional como economia colonial e a industrialização retardatária, restringida – que se realiza “somente em determinados setores, não se estendendo para a totalidade da sociedade” (ORTIZ, 1994, p. 45) – significam que, no país, “o capitalismo nasce desacompanhado de forças produtivas capitalistas” (MELLO, 1991, p. 177). Nasce, portanto, tardiamente, já no século 20.

O cenário muda com o avanço da industrialização no Brasil, processo que começa nos anos 1930. Décadas depois, enquanto segue a *modernização* brasileira, o período marcado pelo Plano de Metas, entre 1956 e 1960 (MELLO, 1977, 1991), representa uma transformação econômica. É quando se instala plenamente o capitalismo monopolista (BOLAÑO, 2004a, p.

¹⁴ Cabe ressaltar que, “no Brasil e em outras partes do mundo, a indústria de mídia teve origem em grupos familiares, muitos dos quais se mantêm no controle das respectivas empresas porque esse sempre foi um ativo estratégico, indicador da autonomia nacional” (MOREIRA, 2015a, p. 11–12). Esse tema será retomado posteriormente.

¹⁵ Para Mello (1991), a fase liberal do capitalismo, conhecida ainda como *concorrencial*, ocorre no período entre a Segunda Revolução Industrial, em 1873, e a Grande Depressão Capitalista, a mais grave crise econômica mundial do século 20. A etapa competitiva do capitalismo, argumenta Fonseca (2008, p. 126), é ainda “imperfeita, tardia e periférica” em relação à fase posterior, monopólica.

¹⁶ É interessante destacar que, conforme afirmam Baran e Sweezy (1966, p. 219), se os efeitos do monopólio crescente tivessem prosseguido, a economia norte-americana teria entrado em um período de estagnação muito antes do fim do século 19 – e é pouco provável que o capitalismo teria *sobrevivido* até a segunda metade do século 20.

31), regime de acumulação que, na literatura marxista, sucede o liberalismo clássico ou competitivo do capitalismo concorrencial (FONSECA, 2008, p. 71). Nesse ínterim, ocorre ainda a consolidação de um mercado cultural a partir de meados dos anos 1960 (ORTIZ, 1994, p. 8). Segue-se um momento de concentração, centralização e queima de capital, como define Bolaño (2004a), que abrirá caminho para uma nova expansão a partir de 1968. A crise econômica, acompanhada de uma crise política – uma crise do governo – levaria a importantes transformações que acabariam por solidificar a escolha do padrão de acumulação econômica no país. Para Bolaño (2011, p. 24), o desenvolvimento do sistema capitalista é uma tendência que “carrega consigo uma outra, a da concentração e centralização do capital e, portanto, a da constituição dos grandes blocos de capital, das grandes empresas, que vão promover a passagem do capitalismo concorrencial do século XIX para o monopolista do século XX”.

A industrialização brasileira, com seu desenvolvimentismo, é marcada também pelo afluxo de capital estrangeiro¹⁷ ao país, em especial durante o governo de Juscelino Kubitschek, entre 1956 e 1961. Os recursos de outros países têm papel importante no ingresso da economia brasileira na etapa monopolista do capitalismo. Em virtude do seu caráter tardio, ao término do processo de industrialização no Brasil, como argumenta Taschner (1992), essa transição deu-se apoiada não só no capital privado nacional, mas também no capital estrangeiro e no capital estatal, que tiveram grande peso e atuação. “Foi nos marcos do capitalismo monopolista tardio e sob a égide de um regime político burocrático-autoritário de controle militar”, considera a autora, “no qual boa parte dos direitos de cidadania foi restringida ou inexistente, que a indústria cultural viveu um período de grande desenvolvimento” (TASCHNER, 1992, p. 105).

Nessa época, a economia do país começa a ser inserida em um novo período de acumulação, marcando a transição tardia entre as fases capitalistas no Brasil. Singer (1987) nota que:

O que distingue o capitalismo monopólico do da fase anterior – denominado de competitivo ou liberal – é antes de mais nada a mudança nas regras da competição. Nos mercados competitivos, numerosas empresas disputam a preferência dos compradores mediante preços mais baixos ou vantagens análogas, tais como prazos mais longos de pagamento, descontos, etc. Nos mercados monopólicos, a preferência dos compradores é disputada por pequeno número de grandes firmas

¹⁷ Situação análoga vai ocorrer quando da expansão da Rede Globo para todo o território nacional, por meio de parcerias com emissoras das diversas regiões, entre elas a RBS TV, e também, ainda que não plenamente concretizada, no momento em que o próprio Grupo RBS busca uma aproximação com a Telefónica de Espanha. Em ambos os casos, as estratégias empresariais dos grupos envolvem a intenção de recorrer ao capital estrangeiro para se expandirem.

mediante diferenciação dos produtos, prestígio da marca e publicidade. (SINGER, 1987, p. 75).

A televisão tem papel fundamental no processo que levaria, no contexto do capitalismo monopolista, à formação de conglomerados de comunicações em território brasileiro, objeto principal de estudo nesta pesquisa. A partir de 1965, a indústria televisiva no país assume caráter monopolista, culminando, no período que vai até 1970, na passagem de um mercado relativamente competitivo para outro, oligopólico, concentrado, centralizado (BOLAÑO, 2004a, p. 33). É quando surge, de fato, uma indústria cultural¹⁸ no Brasil.

O conceito indústria cultural é utilizado para designar o conjunto de organizações empresariais, altamente concentradas tecnicamente e de capital centralizado, que produzem e distribuem objetos culturais em grande escala, empregando métodos marcados por um alto grau de divisão do trabalho, baseados em fórmulas, e visando à rentabilidade econômica (ADORNO; HORKHEIMER, 1985). Surge em oposição ao conceito de cultura de massa, largamente utilizado pela pesquisa americana. (FONSECA, 2008, p. 66).

Também essa preponderância da indústria da cultura, “fruto do desenvolvimento do capitalismo e da industrialização recente” (ORTIZ, 1994, p. 8), ocorre tardiamente, apontando para uma configuração de sociedade que outros países conheceram em momentos anteriores. A noção de modernidade decorrente desse processo, argumenta Ortiz, ao definir, de maneira propositadamente paradoxal, a criação de uma *moderna tradição brasileira*, em que o autor evidencia a polaridade entre o tradicional e o moderno na realidade nacional, está fora de lugar, na medida em que, para ele, “o Modernismo ocorre no Brasil sem modernização” (ORTIZ, 1994, p. 32). Isso o diferencia, por exemplo, do Modernismo europeu, mais crítico do mundo então definido como moderno.

Nesse contexto histórico, solidificam-se as estruturas daqueles que seriam dois dos principais grupos de comunicação do Brasil em suas áreas de atuação – ambos analisados neste estudo, primeiramente de maneira individual, e então em suas relações diretas e indiretas, na busca e nos eventuais sucesso e fracassos das parcerias que consolidaram ambos em tal posto. O primeiro deles é o Grupo Globo, com sede no Rio de Janeiro, mas intenção de atingir todo o território nacional. Para cumprir esse objetivo, e anos antes de assumir o papel de uma organização nacional na área da comunicação, o grupo passa a colocar em prática o

¹⁸ Utiliza-se o termo no singular, neste momento, por fazer referência ao surgimento do conceito no país. Ao longo da pesquisa, seguindo o que apontam pesquisadores da economia política da comunicação, opta-se por adotar a expressão no plural: *indústrias culturais*. Uma *indústria cultural*, apontam os teóricos, não pode existir dado que a ideia é, na verdade, um conjunto de elementos profundamente diferentes. Cada indústria, afinal, obedece a uma lógica particular, portanto inviabilizando “a operacionalização do conceito genérico ‘indústria cultural’” (FONSECA, 2008, p. 69). No plural, o termo deixa de lado “uma visão demasiado genérica dos sistemas de comunicação” (MATTELART, A.; MATTELART, M., 2006, p. 113) para analisar essas indústrias de maneira mais aprofundada, na tentativa de compreender melhor a crescente valorização das atividades culturais pelo capital.

projeto de criação de uma rede nacional de radiodifusão ao levar ao ar o *Jornal Nacional*, em setembro de 1969, o “primeiro programa transmitido em rede nacional, que marca o início do sistema de redes de televisão no Brasil” (BOLAÑO, 2004a, p. 24). Até então, a televisão era um meio regional; depois disso, já não se pode negar o caráter realmente industrial da indústria cultural brasileira (BOLAÑO, 2004a, p. 33).

Ao analisar o embate histórico da regulamentação da televisão no Brasil, Cassiano Ferreira Simões e Fernando Mattos (2005) apontam que:

É uma hipótese bastante plausível a de que o fator desestabilizador do ambiente concorrencial dos anos 1960 deve-se ao início das operações em rede nacional pela Globo, que vai diferenciá-la da ainda poderosa TV Tupi, dos Diários Associados, que (e, quem sabe, em consequência) entra em processo de decadência. Fazendo uso da infraestrutura da Rede Nacional de Telecomunicações, inaugurada dois anos antes pelo governo militar, a então TV Globo leva ao ar, em 1969, o *Jornal Nacional*, primeiro programa da televisão brasileira em rede nacional, que inauguraria o padrão de televisão vigente até os dias de hoje. (SIMÕES; MATTOS, 2005, p. 42–43).

O segundo conglomerado de que se propõe uma análise é o Grupo RBS, sediado no Rio Grande do Sul e interessado em explorar o mercado regional – apesar dos planos de expansão, concluídos ou frustrados, que serão analisados adiante. Seu início difere daquele do Grupo Globo. O embrião da Rede Brasil Sul é a Rádio Gaúcha, inaugurada em 1927, porém sem a participação da família Sirotsky: apenas muitos anos depois seus fundadores decidem aventurar-se pelas revistas e jornais, quando já havia veículos consolidados nesses meios na sociedade gaúcha. O Grupo Globo, por outro lado, nasce do jornalismo impresso – o conglomerado considera o início da circulação do jornal *A Noite*, em julho de 1911, mais de uma década antes da primeira emissora de rádio surgir no Brasil, como a etapa inicial de sua formação (LANÇAMENTO DO JORNAL..., 2013) –, e apenas muitos anos depois, em 1944, a Globo chega ao sistema de rádio (INAUGURAÇÃO DA RÁDIO..., 2013). Os processos de formações diferentes não impedem que ambas essas indústrias de mídia demonstrem intenções análogas e apliquem estratégias muito semelhantes para concretizar seus objetivos: o da Globo, de conquistar a liderança no contexto nacional de comunicação; o da RBS, de sagrar-se monopólica em todos os veículos no Rio Grande do Sul e, durante um período, antes de abandonar esse investimento, também em Santa Catarina. Em comum, também o fato de que, quando do início dos empreendimentos de ambos os grupos, seja em rádio, seja em jornalismo impresso, ainda não era possível caracterizar seus veículos como indústrias culturais no Brasil. Como aponta Ortiz (1994):

Seria difícil aplicar à sociedade brasileira deste período o conceito de indústria cultural introduzido por Adorno e Horkheimer. Evidentemente as empresas culturais existentes buscavam expandir suas bases materiais, mas os obstáculos que se

interpunham ao desenvolvimento do capitalismo brasileiro colocavam limites concretos para o crescimento de uma cultura popular de massa. Faltavam a elas um traço característico das indústrias da cultura, o caráter integrador. (ORTIZ, 1994, p. 48)

A transformação, caso assim se possa chamá-la, dos meios em indústrias culturais tende a ocorrer quando as mídias convergem para a fusão em conglomerados (FONSECA, 2008, p. 126). Para Ferraretto, ao analisar a história do rádio em Porto Alegre nos anos 1950 e 1960:

[...] o entretenimento e a informação começam a ganhar status de indústria cultural quando jornais e emissoras, antes controlados por empresas diferentes, convergem constituindo conglomerados de médio ou de grande porte, ocorrendo, deste modo, o início desta transição de uma fase competitiva para outra monopólica. (FERRARETTO, 2002b, p. 67)

Já na segunda metade da década de 1970, argumenta Ferraretto, em pesquisa dedicada às estratégias das emissoras comerciais de rádio no Rio Grande do Sul na segunda metade do século 20, preponderaram na economia brasileira conglomerados empresariais, que disputam a preferência do consumidor pela diferenciação de seus produtos, pelo prestígio da marca e pelo recurso constante à publicidade (FERRARETTO, 2007, p. 173). Com a vigência, no país, do capitalismo monopólico, estruturam-se, crescem e consolidam-se, no mercado comunicacional gaúcho, grupos como a Rede Brasil Sul – RBS, da família Sirotsky. O fenômeno da concentração da propriedade levou ainda à formação, no contexto nacional, de oligopólios como o Grupo Globo (FONSECA, 2008, p. 219).

O papel da mídia no capitalismo é estratégico. Mais do que um modo de produção, o capitalismo pode ser considerado um processo civilizatório que, sempre em busca da própria expansão, “não só *vende* seu modo de vida como assimila outros, desde que estes não o descaracterizem em sua essência e permitam tal incorporação” (BRITTOS; ROCHA, 2007, p. 27), assim englobando todos os níveis da sociedade em seu constante desenvolvimento.

Para entender as estratégias empresariais desses grupos de comunicação, a busca por associações, as razões para explorar determinados mercados, o porquê de investimentos em certas áreas, as tentativas de expansão e as eventuais quedas associadas a tantas investidas, recorre-se a uma perspectiva teórica capaz de analisar as relações de poder contidas em cada ação de uma empresa de comunicação dedicada a explorar o jornalismo como negócio¹⁹. É

¹⁹ Cabe observar que há autores que preferem diferenciar o *jornalismo* entendido como uma prática social, envolvendo fundamentalmente as esferas de produção, circulação e recepção de notícias, de um *Jornalismo* “como um campo de estudos que, no contexto das ciências humanas e sociais, procura elaborar conhecimento científico sobre o [...] campo das práticas em suas conexões com a sociedade” (ROMANCINI, 2010, p. 23). Empregando entendimento análogo, seria possível argumentar sobre um *Jornalismo* como função social e um *jornalismo* como negócio. Considerando-se injusta a diferenciação, contudo, opta-se, aqui, por empregar o

preciso, afinal, levar em conta que a comunicação é uma área peculiar para a exploração comercial por tratar de uma função democrática fundamental e necessária para a sociedade.

Vincent Mosco (2009), analisando o histórico de desenvolvimento da economia política da comunicação e sua aplicação em diferentes contextos nacionais, propõe, em um sentido estrito, a seguinte definição: “a economia política é o estudo das relações sociais, particularmente das relações de poder, que constituem mutuamente a produção, distribuição e consumo de recursos, incluindo os recursos da comunicação”²⁰ (MOSCO, 2009, p. 2). A partir desses princípios, torna-se possível analisar de que maneira as empresas de comunicação funcionam, como operam através de uma cadeia de produções e distribuição e, enfim, de que forma o *produto* – no caso, a notícia – chega ao consumidor. Ainda que a economia política da comunicação não consiga oferecer uma solução satisfatória para o desafio de explicar a produção midiática (DWYER, 2016, p. 3), o que exigiria, para alguns autores, como Garnham (2011), uma teoria de categorização não-marxista, a partir de seus princípios é possível explicar as relações entre níveis estruturais, setoriais e laborais de análise, algo de extremo valor para uma pesquisa dedicada a entender as escolhas políticas e econômicas de grupos de comunicação.

O propósito da economia política da comunicação, conforme McChesney (2008), é simples:

A cada ano, milhares de pesquisadores da mídia conduzem pesquisas sobre diferentes aspectos da mídia e da comunicação. Muitos deles estudam o conteúdo de programas ou o efeito que a mídia tem sobre as pessoas. Alguns estudam como as audiências usam a mídia. Um número crescente olha para a tecnologia e como isso muda a experiência de mídia. Quase toda essa pesquisa assume [*que há*] um certo tipo de estrutura econômica dada como fato, inalterável. [...] Eles não ficam sujeitos a um exame crítico, e pesquisadores que assim o fazem são vistos com ceticismo, se não suspeição.²¹ (McCHESNEY, 2008, p. 11–12).

termo único *jornalismo*, em caixa baixa, para dar conta de todas as suas acepções. Quando necessário, uma diferenciação será tornada clara no emprego de termos como o *jornalismo em sua função social* e o *jornalismo como negócio* ao longo desta dissertação.

²⁰ No original, em inglês: “[...] *political economy is the study of the social relations, particularly the power relations, that mutually constitute the production, distribution, and consumption of resources, including communication resources*”.

²¹ No original, em inglês: “*Every year thousands of media scholars conduct research on different aspects of media and communication. Many of them study the content of the programs or the effects media have upon people. Some study how audiences use media. A growing number look at technology and how that changes the media experience. Nearly all of this research assumes a certain type of media system and that the nature of this system is inviolable. It also assumes a certain type of economic structure as being a given and inalterable. [...] They are not subject to critical examination, and scholars who do are sometimes regarded with skepticism if not suspicion*”.

A economia política da mídia²² é justamente um campo de pesquisa que propõe essa análise crítica. Crítica porque tal caráter está presente na perspectiva da economia política da comunicação como um todo, mesmo em relação à forma mais abrangente da economia política, às teorias da comunicação em geral e até ao próprio paradigma marxista a que essa base teórica está circunscrita (FONSECA, 2008, p. 31) – a partir de autores como Gramsci, Lukács, Brecht, Baran, Sweezy e a teoria crítica da Escola de Frankfurt (MOSCO, 2009). A alcunha *crítica* também serve para diferenciá-la, como uma teoria focada na comunicação, na cultura, na mídia e na informação, da economia neoclássica dominante na década de 1970 (NIXON, 2015, p. 263). Para Golding e Murdock (1991), o que distingue a economia política crítica é que “talvez, o mais importante de tudo, ela vai além dos aspectos técnicos da eficiência para engajar em questões morais básicas de justiça, equidade e o bem público”²³ (GOLDING; MURDOCK, 1991, p. 18–19).

Pesquisadores da economia política da comunicação não costumam crer que o sistema de mídia atual e o modo como desenvolveu-se é inatural, inevitável ou imune a mudanças. Acreditam, pelo contrário, que “o sistema de mídia é resultado de políticas feitas em nome do público, porém, não raro, sem o consentimento informado do público”²⁴ e que “avaliar políticas, estruturas e instituições não pode responder a todas as questões importantes que cercam a mídia, porém acreditam que suas contribuições são indispensáveis para o estudo compreensivo da mídia”²⁵ (McCHESNEY, 2008, p. 12). Ao mesmo tempo, economistas políticos da mídia entendem que essa não é a única maneira de entender como a sociedade funciona, nem a variável mais importante: mesmo dentro dessa base teórica, há diversos caminhos que podem ser trilhados, e uma série de diferentes escolas, cada uma com seus pressupostos e história próprios, adequados ao momento político em que surgiram e ao

²² McChesney (2008) utiliza os termos *economia política da comunicação* e *economia política da mídia* como sinônimos. O mesmo será feito nesta pesquisa, ainda que seja dada preferência aos mais consolidados (NIXON, 2015, p. 263) conceitos de *economia política da comunicação* ou de *economia política crítica* (GOLDING; MURDOCK, 1991). Pesquisadores como César Bolaño propõem, também, ideias mais abrangentes como a de uma *economia política da comunicação e da cultura* (BOLAÑO, 2012; HERSCOVICI; BOLAÑO; MASTRINI, 1999), *economia da comunicação e da cultura* (BOLAÑO, 2000, p. 17; BOLAÑO *et al.*, 2011, p. 34–35; ZALLO, 1988) ou ainda uma *economia política da informação, da comunicação e da cultura* (MATTOS, 2011, p. 13), como cita Fernando Augusto Mansor de Mattos em um prefácio a obra de Bolaño. O próprio autor, porém, por vezes preferiu o uso de *economia política da comunicação* (BOLAÑO, 2004a, p. 9). Outro exemplo, de uso já bem menos frequente, é também uma *economia política das comunicações de massa* (MURDOCK; GOLDING, 1973, p. 205).

²³ No original, em inglês: “perhaps most importantly of all, it goes beyond technical issues of efficiency to engage with basic moral questions of justice, equity and the public good”.

²⁴ No original, em inglês: “[...] the media system is the result of policies made in the public’s name but often without the public’s informed consent”.

²⁵ No original, em inglês: “[...] assessing policies, structures, and institutions cannot answer all of the important questions surrounding media, but they believe their contributions are indispensable to the comprehensive study of media”.

contexto histórico dos países em que se consolidaram. Como exemplos dessa variedade, cita-se, sem intenção de oferecer uma lista exaustiva das diversas tradições de pesquisa, a (1) vertente ortodoxa – ocupando o centro e a centro-direita do espectro intelectual da economia política da comunicação –, a (2) institucional – mais à esquerda, associando questões institucionais e tecnológicas ao controle das corporações e dos governos –, a (3) neomarxista – com destaque para a Escola Francesa de Regulação e no debate entre fordismo e pós-fordismo – e (4) as escolas geradas nos movimentos sociais, como as economias políticas feminista e ambientalista (MOSCO, 2009).

Um interesse constante da economia política é entender como operam os negócios da comunicação, de que maneira a recepção do público é levada em conta na formulação de novos *produtos-notícia* e como a informação sobre os tipos de escolhas feitas pela audiência também se torna item para comercialização. Os programas de pesquisa, nessa teoria, dedicam-se a medir o crescimento do poder e da influência das companhias transnacionais de mídia pelo mundo – e também em seus contextos locais, regionais e nacionais, como propõe-se aqui.

Em uma tentativa de definição mais sucinta, contudo também mais abrangente, Mosco (2009) propõe que a economia política é “o estudo do controle e sobrevivência na vida social”²⁶ (MOSCO, 2009, p. 3). Por *controle*, o autor refere-se especificamente a como a sociedade organiza-se, gerencia seus negócios e adapta-se – ou falha em se adaptar – às mudanças inevitáveis pelas quais toda sociedade passa. Ao mencionar *sobrevivência*, Mosco faz referência às maneiras como as pessoas produzem aquilo de que precisam para reproduzir-se e manter a sociedade funcionando. É uma definição por demais ampla, podendo ser aplicada a muitas áreas de estudo da vida em sociedade, no entanto o autor a defende explicando que, conforme essa interpretação, o controle é um processo político, porque molda as relações dentro de uma comunidade, e a sobrevivência, em um sistema capitalista, é principalmente econômica porque envolve o processo de produção e reprodução. E o espectro amplo de possibilidades que essa interpretação abre, por fim, agrada a Mosco:

A força dessa definição é que ela dá à economia política a capacidade de abranger pelo menos toda atividade humana e, discutivelmente, todos os processos vivos. [...] A principal desvantagem dessa definição ampla é que ela pode levar alguém a deixar passar aquilo que distingue a economia política humana, principalmente nossa consciência ou percepção, de processos gerais de controle e sobrevivência na natureza.²⁷ (MOSCO, 2009, p. 3)

²⁶ No original, em inglês: “[...] *political economy is the study of control and survival in social life*”.

²⁷ No original, em inglês: “*The strength of this definition is that it gives political economy the breadth to encompass at least all human activity and, arguably, all living processes. The principal drawback of this broad definition is that it can lead one to overlook what distinguishes human political economy, principally our consciousness or awareness, from general processes of control and survival in nature*”.

A transformação histórica da sociedade como um todo – e da economia e da política em particular – é outra preocupação fundamental dessa perspectiva teórica. A economia política, assinala Mosco (2009), tem consistentemente colocado em primeiro plano o objetivo de entender a mudança social e a transformação histórica. Nos séculos 18 e 19, para figuras como Adam Smith, David Ricardo e John Stuart Mill, isso significou explicar a grande revolução capitalista, a “convulsão social que transformou sociedades baseadas principalmente no trabalho no campo em sociedades comerciais, manufatureiras e, eventualmente, industriais” (MOSCO, 2009, p. 3). A intenção de explicar as mudanças sociais permanece central para a economia política, mas o debate, entre o fim do século 20 e o início do século 21, passa a ser concentrado em uma sociedade da informação: uma nova sociedade, como aconteceu quando da disseminação do capitalismo, ou apenas mais uma forma desse sistema econômico?

Esse apreço pela perspectiva histórica é de grande valor para um estudo que pretende, mais do que analisar as aproximações e afastamentos dos já mencionados Grupo Globo e Grupo RBS e contextualizar a fase econômica brasileira nas principais fases de seu desenvolvimento, também considerar a evolução dos mercados em uma escala global, algo necessário para que se possa incluir, na análise, também a Telefónica de España, um grupo de atuação inicialmente concentrada no território espanhol e, depois, na Europa, que passa a explorar mercados latino-americanos no final do século 20 – outro objeto de estudo desta pesquisa.

2.1 Comunicação como negócio

Compreendida a fase do capitalismo em que o Brasil se encontra quando da consolidação dos grupos escolhidos como objeto de estudo e apresentada, brevemente, no que consiste a base teórica escolhida para explicar suas estratégias empresariais enquanto expandiam as áreas de atuação e buscavam parcerias para crescer e/ou desestabilizar a concorrência, cabe agora explicar de que maneira uma abordagem a partir da economia política da comunicação pode permitir a análise dos pormenores envolvidos na formação e desenvolvimento de conglomerados de comunicação, e as implicações de considerá-los, para além da relevância jornalística ou de uma análise sobre os conteúdos que produzem, também – e, aqui, principalmente – como empresas que operam, adequadas ao sistema capitalista, englobando a função social do jornalismo em seus negócios.

Na economia política da comunicação, “a produção das notícias [...] é principalmente explicada pela sua relação com a estrutura de poder na sociedade capitalista” (SERRA, 2010, p. 68). Esse enfoque teórico destaca-se pelo esforço de conectar as maneiras como a mídia, os sistemas de comunicação o conteúdo produzido por eles são moldados e adaptados de acordo com a propriedade, as estruturas de mercado, o apoio comercial, as tecnologias, as práticas de trabalho, as políticas públicas (McCHESNEY, 2008, p. 12). Essa perspectiva teórica propõe uma conexão entre mídia e sistemas de comunicação com o modo de funcionamento dos aspectos econômicos e políticos da sociedade capitalista, além de como o poder social é exercido. O anteriormente referido embate entre uma função democrática, necessária, e a quase inevitável caracterização do jornalismo como prática predominantemente capitalista é outro aspecto de interesse da economia política da mídia:

A questão central para os economistas políticos da mídia é como, em equilíbrio, o sistema de mídia serve para promover ou enfraquecer instituições e práticas democráticas. A mídia é uma força pela justiça social ou pela oligarquia? E, equipados com esse conhecimento, quais são as opções para cidadãos para confrontar a situação?²⁸ (McCHESNEY, 2008, p. 12)

O exercício crítico fundamental da economia política da mídia, pondera o autor, é aprimorar a democracia. O campo surgiu e cresceu em períodos de intensa atividade política popular, inicialmente nos anos 1930 e 1940, depois, de maneira decisiva, nas décadas de 1960 e 1970. Desde então, com a aproximação da *era da informação*, muitas mudanças e avanços têm ocorrido nos diversos contextos sociais internacionais.

Dada a importância da mídia, do jornalismo, da cultura do entretenimento, da comunicação e das indústrias culturais em geral na concepção de mundo que se passou a ter, é preciso apontar o papel central das empresas – desde as comunitárias até os grandes conglomerados de alcance global – como parte de uma economia política capitalista: a mídia, dependendo do seu alcance e público, pode ser a essência do sistema publicitário, uma fonte de imensos lucros e implicações políticas. Analisar os conglomerados de comunicação, como destaca McChesney (2008), não explica tudo, porém compreender a mídia é indispensável para entender o modo como o poder empresarial, especialmente nesse setor, tem um papel importante na formação das sociedades contemporâneas.

E entender o poder empresarial passa por assimilar a exploração comercial do jornalismo, o tratamento dado à notícia como um produto a ser vendido. É o que Mosco

²⁸ No original, em inglês: “*The central question for media political economists is whether, on balance, the media system serves to promote or undermine democratic institutions and practices. Are media a force for social justice or for oligarchy? And equipped with that knowledge, what are the options for citizens to address the situation?*”.

chama de *comodização do conteúdo* (MOSCO, 2009, p. 11–14), um dos aspectos-chave dos estudos de grupos de comunicação a partir da economia política crítica da comunicação. Diversos autores também dedicaram-se a esse assunto, inclusive analisando-o dentro da realidade brasileira (FILHO, 1986; MEDINA, 1988; TASCHNER, 1992). Em um sistema econômico em constante transformação e expansão como o capitalismo, o papel da mídia é fundamental “como boa vendedora de imagens, posicionamentos, valores e produtos, de maneira que “são construídos consensos planetários (com restrições mínimas, ganhando adesão até mesmo de partidos de esquerda), como o que substitui a noção de sociedade pela de mercado e a de cidadão pela de consumidor” (BRITTOS; ROCHA, 2007, p. 27). Com a evolução das empresas de comunicação para a condição de indústria cultural, estabelece-se uma nova relação. Os interesses da empresa, dentro dessa lógica, têm total prevalência sobre quaisquer outros interesses, seja do público, seja dos veículos a partir dos quais transmitem sua produção. “Estes são subordinados à empresa, e seus conteúdos, mais do que em qualquer outra época, são concebidos como mercadorias. Leitores, ouvintes e telespectadores são, antes de tudo, consumidores” (FONSECA, 2008, p. 134).

No âmago desses conceitos, está a ideia de que, com a abrangência do capitalismo na contemporaneidade e seu impacto em todos os aspectos da vida social, mesmo os produtos culturais, como as notícias, passam a ter um preço. A *comodização*, aponta Mosco (2009), é o processo de transformar bens e serviços valiosos por seu uso – como a comida, para saciar a fome, a água, para combater a sede, e também as notícias, para promover a comunicação – em *commodities*, itens valorizados por aquilo que podem obter no mercado – como a agricultura comercial, para a venda de alimentos; o envasamento de água mineral, para a comercialização da bebida; e a produção de telenovelas ou a negociação de jornais e revistas, para *abastecer* o mercado com notícias. Atentas aos negócios, as empresas passam a produzir e entregar aquilo que elas sabem, ou presumem, por meio de pesquisas com o público, que vai vender mais rápido.

A economia política da comunicação tem se notabilizado pela ênfase em examinar o significado das instituições, especialmente aqueles negócios e governos responsáveis pela produção, distribuição e troca de commodities da comunicação e pela regulação do mercado da comunicação. [...] Quando trata de *commodities*, a economia política tende a concentrar-se [mais] no conteúdo midiático e menos nas audiências e no trabalho envolvido na produção da mídia. A ênfase em estruturas midiáticas e no conteúdo é compreensível em razão da importância de empresas de mídia globais e no crescimento no valor do conteúdo midiático. [...] O crescimento da internet trouxe avanços em oportunidades de comodização porque aprofunda e

estende as oportunidades para medir e monitorar, assim como empacotar e “reempacotar” conteúdos de comunicação.²⁹ (MOSCO, 2009, p. 12)

Apesar dessas considerações, o autor destaca que a *comodização* se aplica não apenas ao conteúdo produzido pelas empresas de comunicação, mas também para as audiências, o público comprador, ouvinte ou espectador, ainda que não esteja aí o foco principal da economia política da comunicação. Trabalhos relativamente recentes dentro desse escopo teórico (BUTSCH, 2000; COMPTON, 2004; HAGEN; WASKO, 2000; ROSS; NIGHTINGALE, 2003), contudo, têm promovido avanços na discussão da *comodização* para além tão somente do conteúdo, passando a englobar também os negócios de publicidade e as audiências, não apenas as companhias midiáticas e sua produção. A economia política da comunicação destaca-se, nesse sentido, porque “caracteriza-se por focalizar fatores estruturais e processos de trabalho na produção, distribuição e consumo da comunicação” (SERRA, 2010, p. 68).

O jornalismo, em uma análise generalista, tem se tornado progressivamente mais sujeito a um regimento comercial pelo menos desde o início do que Charron e De Bonville (2016) definem como o jornalismo de comunicação³⁰, a partir dos anos 1970. Por vezes, de maneira explícita, de tal forma que mesmo a proteção contra pressões comerciais garantida aos repórteres pela profissionalização vem enfraquecendo e dando lugar a um “jornalismo que se torna mais explicitamente dirigido por preocupações mercadológicas” (McCHESNEY, 2008, p. 39). Já por outro viés, menos crítico do mercado e seu impacto na função social do jornalismo, o pesquisador português Nelson Traquina sustenta que a comercialização tornou possível o amadurecimento da profissão de jornalista, processo que percorreu todo o século 19 e prosseguiu no século 20. Ele defende, no entanto, que o jornalismo é mais um serviço

²⁹ No original, em inglês: “*The political economy of communication has been notable for its emphasis on examining the significance of institutions, especially those businesses and governments responsible for the production, distribution, and exchange of communication commodities and for the regulation of the communication marketplace. [...] When it has treated the commodity, political economy has tended to concentrate on media content and less so on media audiences and the labor involved in media production. The emphasis on media structures and content is understandable in light of the importance of global media companies and the growth in the value of media content. [...] The growth of the Internet has advanced opportunities for commodification because it deepens and extends opportunities to measure and monitor, as well as to package and repackage, communication content*”.

³⁰ Os autores, propondo uma nova concepção da historiografia do jornalismo e da imprensa, partem do conceito de “tipo ideal” de Weber para designar quatro paradigmas jornalísticos: o jornalismo de transmissão (1), que surge com os primeiros jornais, no século 17, e concentra-se essencialmente na difusão de informações; o jornalismo de opinião (2), no início do século 19, quando o jornal passa a ter expressão política e ganha maior identidade, ainda que servindo a interesses de seus patrocinadores; o jornalismo de informação (3), que toma forma nos Estados Unidos a partir de 1880 e se torna o padrão dominante nos anos 1920, marcado pela variedade de assuntos, viabilidade comercial e foco no que há de mais atual no noticiário; e o jornalismo de comunicação (4), que seria o paradigma contemporâneo, surgido a partir da década de 1970, com inovação técnica e estilística, de produção diversificada e superabundante.

público do que um negócio; mais encontra sua legitimidade social nesse papel do que como uma atividade econômica igual aos outros negócios (TRAQUINA, 2012, p. 122) e salienta que a comercialização da imprensa torna o jornalismo mais independente dos laços políticos e “transforma a atividade também numa indústria onde um novo produto – as notícias como informação – é vendido com o objetivo de conseguir lucros” (TRAQUINA, 2012, p. 50).

Essa realidade, não se pode deixar de levar em consideração, está também atrelada a cortes de investimentos, demissões em massa e precarização da profissão, com repórteres assumindo múltiplas funções e realizando mais atividades profissionais na mesma quantidade de tempo (JUSTINO; FERRARETTO, 2019): um exemplo prático da extração da mais-valia relativa teorizada por Karl Marx (2005, p. 57), para quem, “ao comprar a força de trabalho do operário e ao pagar o seu valor, o capitalista, como qualquer outro comprador, adquiriu o direito de consumir ou usar a mercadoria comprada”.

Tais mudanças e precarizações trabalhistas³¹, sob o pretexto de possibilitar negócios mais sustentáveis (PITHAN, 2018), não vêm sem um preço – e não aquele preço que vai levar lucro aos empresários da comunicação. Os efeitos, para os profissionais, são predominantemente negativos (McCHESNEY, 2008, p. 41): afetam os tradicionais padrões profissionais e a percepção dos jornalistas em relação a sua função, seu trabalho e seus planos de continuar na atividade; levam a precarização e desesperança; causam exaustão e insatisfação; expõem os empregados a mudanças realizadas enquanto avançam o declínio do negócio e a incerteza da gestão, “colocando em progressivo risco os valores basilares do jornalismo e a disposição dos trabalhadores em permanecer nas empresas” (PITHAN, 2018, p. 157). E, ainda que faltem estudos vinculando uma eventual queda de qualidade no serviço jornalístico aos empecilhos que têm atingida a profissão nesse contexto, sabe-se que o próprio público percebe alterações no conteúdo que recebe, levando a suspeitas de motivações que promovam até mesmo uma “crise de credibilidade e de confiança” (FIDALGO, 2004, p. 71) que, em última instância, é resultado de o produto ter sido banalizado por décadas de submissão da qualidade jornalística a interesses comerciais (McCHESNEY, 2012).

Mesmo com o advento da internet e das comunicações **on-line**, como se vê, apesar de uma perspectiva inicial de que essa seria uma “tecnologia mágica” (McCHESNEY, 2008, p.

³¹ Para McChesney (2008, p. 40), foi o crescimento da incidência de conglomerados midiáticos que tornou mais fácil para as empresas pulverizarem seus orçamentos editoriais por vários veículos diferentes, possibilitando a tendência contemporânea de ter um mesmo jornalista trabalhando para jornais, **sites**, emissoras de televisão e rádio. A internet, ressalta o autor, só tem acelerado esse processo. Assim, está dado o incentivo para que as empresas de comunicação se tornem grandes conglomerados, já que isso garante a elas grandes vantagens em relação a custos, quando comparado àqueles veículos que não contam com um arsenal semelhante de propriedades (McCHESNEY, 2008, p. 41).

119) com “potencial libertador” (BOLAÑO; CASTAÑEDA; VASCONCELOS, 2011, p. 148), capaz de democratizar o acesso e a produção de notícias a ponto de colocar em xeque os conglomerados de mídia, à informação continua sendo dada a condição de mercadoria. “Tudo na internet converge para o mercado e, à medida que ela cresce em extensão e em número de usuários, crescem as suas possibilidades abertas de exploração econômica” como apontam César Bolaño, Marcos Castañeda e Daniel Vasconcelos (2011, p. 148) ao propor, em um esforço teórico atento às transformações pelas quais tem passado o capitalismo contemporâneo, uma *economia política da internet*. Seu advento acabou por não provocar uma *revolução* nas estruturas de poder que mantêm o mercado da comunicação funcionando, por mais que os meios de produção e consumo de notícias tenham passado por reformulações, em alguns casos, absolutas. Ainda assim, “o tratamento e a disponibilização da informação, a partir das NTIC³², definem, no capitalismo contemporâneo, suas modalidades de valorização econômica” (HERSCOVICI, 2011, p. 127). Mudam, enfim, as tecnologias; as estruturas dos meios de produção e o papel dos conglomerados de mídia seguem inalterados.

Percebe-se que, independente da profundidade e do alcance dedicados a empresas e seus públicos por pesquisadores da economia política da comunicação, e independente do contexto histórico em que as análises ocorrem, as discussões sobre a construção, manutenção e ruptura de sistemas midiáticos na sociedade são temas essenciais para essa perspectiva teórica, dado que, nas mais diversas realidades e diante de diferentes abrangências, “interesses poderosos tendem a desejar dominar o fluxo de informação”³³ (McCHESNEY, 2008, p. 25). Tais desafios e evoluções, ainda que representem a ascensão da economia política da mídia como um importante viés para compreender a sociedade capitalista, mostram também que essa base tem passado por desafios, dilemas, parte de uma “crise de identidade” (McCHESNEY, 2008, p. 14) da economia política, que têm marcado sua atuação desde a última geração – principalmente, aponta McChesney, pelo surgimento da internet e a ascensão de um novo sistema econômico.

2.2 A emergência do neoliberalismo

O processo de transformação da cultura em mercadoria, adequado à lógica das indústrias culturais, altera-se de forma acentuada no final do século 20, quando a informação

³² Novas Tecnologias de Informação e Comunicação.

³³ No original, em inglês: “[...] *powerful interests tend to wish to dominate the flow of information*”.

passa a ser cada vez mais fundamental para o desenvolvimento capitalista (BRITTOS; ANDRES, 2008, p. 47). Os meios de comunicação, com seu alcance para a divulgação de produtos e serviços, tornam-se essenciais para o projeto econômico global, adquirindo importância singular. Essa dinâmica, apontam Valério Cruz Brittos e Marcia Turchiello Andres, torna-se hegemônica globalmente nos anos 1980 e 1990, tendo como consequências a expansão transnacional de companhias, o aumento dos investimentos financeiros e o rearranjo da atuação do Estado à política neoliberal³⁴ (BRITTOS; ANDRES, 2008, p. 47–48). Entende-se que o Grupo RBS, de posições “associadas ao pensamento mais liberal” (MANZANO, 2010, p. 22), é um claro representante dessa corrente.

A palavra *neoliberalismo*, como sugerem Garland e Harper (2015, p. 220), parece ter substituído, em grande parte, o termo *capitalismo* – e também sua variante mais otimista, na visão dos autores, chamada de *capitalismo tardio*. Tornou-se prática comum nos estudos culturais e da mídia a identificação do neoliberalismo, mais do que o próprio capitalismo, se é que ainda se possa diferenciá-los na contemporaneidade, como o alvo principal de crítica (GARLAND; HARPER, 2015, p. 220).

Propondo contar uma *breve história do neoliberalismo*, Harvey (2005) observa que:

O neoliberalismo é, em primeira instância, uma teoria de práticas político-econômicas que propõe que o bem-estar humano pode melhor ser avançado ao se "soltar" liberdades e habilidades individuais empreendedoras dentro de uma estrutura institucional caracterizada por fortes direitos à propriedade privada, livres mercados e livre comércio. O papel do Estado é de criar e preservar uma estrutura institucional apropriada para essas práticas. O Estado deve garantir, por exemplo, a qualidade e integridade do dinheiro. Também precisa criar estruturas e funções militares, de defesa, policiais e legais necessárias para assegurar os direitos à propriedade privada e para garantir, à força, se preciso, o funcionamento apropriado dos mercados. Além disso, se os mercados não existirem (em áreas como terra, água, educação, saúde, segurança social ou poluição ambiental), então precisam ser criados, pela ação do Estado, se necessário. Porém, para além dessas tarefas, o Estado não deveria se aventurar.³⁵ (HARVEY, 2005, p. 2)

³⁴ Adota-se, aqui, entendimento semelhante ao empregado pelos autores, para quem o neoliberalismo tem como características principais a prática do livre mercado e o recuo do Estado nas relações mercantis, através de ações como privatizações e desregulamentações. Acrescenta-se a ideia de que o movimento de redução do tamanho do Estado e a expansão das relações mercantis, aliados à forma como as relações sociais têm se expandido para todos os setores da vida (BOLAÑO, 2011, p. 25), também caracterizam o neoliberalismo.

³⁵ No original, em inglês: “*Neoliberalism is in the first instance a theory of political economic practices that proposes that human well-being can best be advanced by liberating individual entrepreneurial freedoms and skills within an institutional framework characterized by strong private property rights, free markets, and free trade. The role of the state is to create and preserve an institutional framework appropriate to such practices. The state has to guarantee, for example, the quality and integrity of money. It must also set up those military, defence, police, and legal structures and functions required to secure private property rights and to guarantee, by force if need be, the proper functioning of markets. Furthermore, if markets do not exist (in areas such as land, water, education, health care, social security, or environmental pollution) then they must be created, by state action if necessary. But beyond these tasks the state should not venture*”.

Assim, na teoria, o Estado neoliberal busca favorecer fortemente os direitos à propriedade privada, a lei e os livres mercado e comércio, considerados essenciais para garantir as liberdades individuais (HARVEY, 2005, p. 64) – mas esse liberalismo também significa que cada indivíduo é considerado o único responsável por suas próprias ações e bem-estar (HARVEY, 2005, p. 65). Tantas mudanças, contudo, não vêm sem percalços para a economia e a sociedade como um todo. Harvey (2005, p. 3) aponta que “o processo de neoliberalização” promoveu grande *destruição criativa* de estruturas e poderes, além de divisões de trabalho, relações interpessoais, assistência social, entre muitas outras. E isso, claro, tem efeitos nos meios de comunicação de massa.

Como um sistema fortemente baseado em concessões públicas – que, talvez contraditoriamente, abrem caminho para os monopólios –, além de subsídios direta ou indiretamente advindos do Estado, a mídia, em particular, e o capitalismo, como um todo, passaram a depender significativamente dos governos. Para McChesney (2008, p. 17), o “neoliberalismo não foi um esforço para eliminar o Estado; em vez disso, foi um esforço para ter o Estado trabalhando puramente pelos interesses do capital ou de grandes corporações midiáticas”³⁶. Como consequência, os países, principalmente aqueles em desenvolvimento, “acabaram perdendo poder frente às grandes corporações, com várias limitações no que tange à regulamentação e controle sobre essas empresas” (BRITTOS; ANDRES, 2008, p. 48). O auge do neoliberalismo, assim, levou ao beneficiamento dos grandes oligopólios e, em contrapartida, à rejeição pelos mercados de pretensões mais democráticas, argumentam os autores.

As tecnologias da informação e comunicação, articulando capitalismo global e neoliberalismo, passaram a viabilizar a atuação do capital inclusive em áreas anteriormente reservadas ao Estado. A estruturação desse novo modelo econômico beneficiou-se em grande parte da inovação tecnológica, “na medida em que passou a agilizar a disseminação de mensagens, satisfazendo, assim, os interesses do capital” (BRITTOS; ANDRES, 2008, p. 48): o neoliberalismo, como argumenta McChesney (2004), está quase sempre entrelaçado com uma profunda crença, que não se supõe verdadeira, na capacidade dos mercados de usar as novas tecnologias para resolver problemas sociais de alguma maneira melhor que qualquer caminho alternativo poderia.

O neoliberalismo passou a ser um princípio-chave por trás da globalização, sendo constantemente atrelado a esse termo (HARVEY, 2005, p. 2) e espalhando a noção de que o

³⁶ No original, em inglês: “Neoliberalism was not an effort to eliminate the state; rather it was an effort to have the state work purely in the interests of capital or large media corporations”.

livre mercado traria mais prosperidade e paz para o mundo se pudesse ser estabelecido em uma escala mundial; tanto melhor se o fizesse com o mínimo de interferência dos governos nacionais. O neoliberalismo sustenta que “o bem social será maximizado ao se maximizar o alcance e frequência de transações de mercado, e procura levar todas as ações humanas para o domínio do mercado”³⁷ (HARVEY, 2005, p. 3). Conforme Bolaño (2012), na economia, a “hegemonia do pensamento neoliberal, substituindo o keynesianismo”³⁸, que presidiu a grande expansão do pós-guerra, aprofundará o efeito isolamento, estabelecendo um novo consenso, conhecido como pensamento único”³⁹ (BOLAÑO, 2012, p. 110). O projeto neoliberal pode, inclusive, ser descrito como “uma forma mais pura de capitalismo do que o keynesianismo”⁴⁰ (GARLAND; HARPER, 2015, p. 223).

Para o neoliberalismo, ainda segundo o autor, porém em outra obra, “não existe nenhuma possibilidade de legitimidade que não a conferida pelo mercado” (BOLAÑO, 2000, p. 202). Isso abriu caminho para a criação de corporações e sistemas midiáticos com alcance internacional e intenção clara de maximizar os próprios lucros com a exploração comercial de mais mercados, sob o pretexto de “dar às pessoas o que elas querem” (McCHESNEY, 2008, p. 16). Com uma visão extremamente crítica, se não demasiado pessimista, desse sistema econômico, o autor norte-americano sustenta que o neoliberalismo é uma doutrina segundo a qual os lucros devem ter um impacto tão importante na vida social quanto possível, e tudo o que está no caminho deve ser considerado suspeito, se não imediatamente condenado:

Negócios são bons. Governos são ruins. Grandes negócios são muito bons. Grandes governos são muito ruins. Impostos sobre os ricos são ruins. Gastos sociais voltados aos pobres e às classes trabalhadoras são ainda piores. [...] Não há algo como uma “sociedade”, apenas indivíduos em competição feroz um com o outro e seus familiares imediatos, os únicos “sanguessugas” aceitáveis.⁴¹ (McCHESNEY, 2008, p. 15)

Essa nova fase do capitalismo leva a relações de maior flexibilidade entre empresas, governos e sociedade, o que se traduz em fatos como “a aceleração definitiva da globalização,

³⁷ No original, em inglês: “*It holds that the social good will be maximized by maximizing the reach and frequency of market transactions, and it seeks to bring all human action into the domain of the market*”.

³⁸ Conjunto de estratégias administrativas científicas e poderes estatais empregado visando a estabilização do capitalismo, assim como para evitar as repressões e irracionalidades, toda a beligerância e todo o nacionalismo estreito implicado pelo nacional-socialismo (HARVEY, 2008, p. 124).

³⁹ No original, em espanhol: “*En la Economía, [...] la hegemonía del pensamiento neoliberal, sustituyendo al keynesianismo, que presidió la gran expansión de la posguerra, profundizará el efecto aislamiento, estableciendo un nuevo consenso, conocido como ‘pensamiento único’*”.

⁴⁰ No original, em inglês: “*The neoliberal project might be described as a purer form of capitalism than Keynesianism*”.

⁴¹ No original, em inglês: “*Business good. Governments bad. Big business very good. Big governments very bad. Taxes on the rich, bad. Social spending aimed at the poor and working class, even worse. [...] There is no such thing as ‘society,’ only individuals in fierce competition with one another, and their immediate families, the only permissible freeloaders.*”

[...] a formação e a expansão dos conglomerados de multimídia, o intercâmbio entre corporações transnacionais, a proliferação de formatos de programação mundializados” (BRITTOS, 2006a, p. 16) e a transmissão em larga escala de produções não identificadas especificamente com qualquer país, voltadas ao consumo maciço da população em qualquer parte do planeta com acesso, por exemplo, à televisão por assinatura. A definição encaixa-se precisamente no contexto marcado pela aproximação entre Grupo RBS, um conglomerado regional de comunicação, e Telefónica de España, uma empresa de alcance transnacional e representante de outra área comercial, ao final do século 20.

Globalização e neoliberalismo ficam, nesse cenário, intimamente ligados: a adoção generalizada de políticas neoliberais, marcadas pelo afastamento do Estado da esfera econômica, abre oportunidades para as empresas, que usam de privatizações e aberturas generalizadas de novos investimentos, viabilizadas por regulamentações voltadas à revalorização do mercado (BRITTOS, 2006a, p. 17). Como fontes fundamentais de dominação, o capital e o Estado têm, em sua relação, a fonte das políticas de liberalização e desregulamentação, as mesmas que “estimularam o surgimento do capitalismo global e da formação de redes comerciais globais de multimídia no âmago do novo sistema de comunicação digital” (CASTELLS, 2015, p. 169). Contudo, como os interesses comerciais prevalecem sobre a interação com o Estado, e como a comunicação digital representa um novo e importante campo de investimento e expansão, as políticas regulatórias acabam também contribuindo para a difusão global de novas formas de comunicação.

Destacando que à cultura, industrializada no sistema econômico vigente, é relegada a função de um *cimento ideológico* que faz o elo de adesão dos consumidores ao modo de viver capitalista, Brittos (2002) argumenta que “a tecnologia e a cultura sínteses da globalização, por si próprias, não representam avanços sociais” (BRITTOS, 2002, p. 19).

Mais otimista quanto à possibilidade de um poder social significativo em um mundo globalizado, Castells sustenta que, apesar das redefinições dos processos em que a cultura da sociedade é forjada pela comunicação social, a submissão do Estado aos interesses do capital leva também ao surgimento de novas formas de se comunicar, que “podem aumentar o poder dos cidadãos tanto sobre o capital quanto sobre o Estado” (CASTELLS, 2015, p. 170).

Nesse período marcado pela globalização, pela revolução tecnológica e pela democratização, as comunicações têm um papel central (McCHESNEY, 2004, p. 217). A mídia – especialmente a imprensa –, de maneira geral politicamente conservadora, contanto que os grandes conglomerados de comunicação continuem sendo beneficiários importantes da estrutura social atual do mundo (McCHESNEY, 2004, p. 235), teve papel essencial na

implementação desse novo modelo econômico, “globalizado e incentivado pela política neoliberal” (BRITTOS; ROCHA, 2007, p. 45), sendo inclusive apontada como “ator político-ideológico significativo na difusão e afirmação do neoliberalismo no Brasil” (BRITTOS; ROCHA, 2007, p. 27) e configurando-se, sustentam os autores, como um quadro hegemônico, um pensamento único, construído historicamente a partir de interesses comuns dos setores dominantes, como rentabilização direta e expansão do sistema.

Apesar das características que parecem diferenciá-lo de etapas anteriores do capitalismo, a definição do neoliberalismo como um sistema econômico à parte, sucedendo o capitalismo monopólico, não é consensual. Há também o entendimento de que as atuais mudanças tecnológicas e suas consequências sociopolíticas não se tratam de uma ruptura do sistema em si: são apenas parte de mais uma reacomodação capitalista (ROCHA; ANDRES; ROSA, 2010), sistema econômico marcado justamente pela constante reformulação e adaptação. De fato, para os marxistas, *neoliberalismo* nunca foi um termo crítico muito adequado (GARLAND; HARPER, 2015, p. 232).

Explicando que mudanças nos modos de produção não apagam as características essenciais de um modelo, antes representando uma incorporação de novas práticas ou até mesmo a *ruptura* de determinados princípios a favor de outros, Bruno Lima Rocha, Márcia Turchiello Andres e Ana Maria Oliveira Rosa apontam que as transformações no sistema capitalista “não o fazem perder sua coerência interna de busca permanente por expansão, acumulação, concentração e modelização societária” (ROCHA; ANDRES; ROSA, 2010, p. 2). Fortalecendo-se com cada nova transformação, o capitalismo permite não apenas que as mudanças possam fazer parte das habituais mutações às quais está exposto, argumentam os autores, mas também que o impacto dessas mudanças em áreas como a comunicação social reforcem códigos de conduta e comportamento incluídos na propagação ideológica que mantém o próprio capitalismo como hegemônico.

O capitalismo está sempre sujeito a crises (BOLAÑO, 2004a; HARVEY, 2018, p. 11), geralmente causadas pelo esgotamento do ciclo de desenvolvimento anterior ou pela desvalorização geral do capital⁴², e uma mudança da etapa não significa que características vigentes na fase precedente sejam completamente substituídas por outras. Como afirma Marx, o capital é inerentemente revolucionário porque é *valor em movimento*, sob condições de

⁴² Harvey sustenta que qualquer falha na manutenção da velocidade de circulação do capital nas diversas fases de produção, realização e distribuição produzirá dificuldades e transtornos, isso porque a continuidade e a velocidade constante são fundamentais para esse sistema econômico. Assim, qualquer desaceleração do valor em movimento acarreta uma perda de valor, e acelerar o tempo de rotação do capital é um elemento fundamental para alavancar a produção de valor (HARVEY, 2018, p. 81).

contínuo crescimento e contínua inovação tecnológica (MARX, 2017). Ao versar sobre o *antivalor* nas obras do pensador alemão, Harvey (2018) aponta que:

O capital é valor em movimento, e uma pausa ou redução na velocidade desse movimento, por qualquer razão que seja, significa uma perda de valor, que pode ser ressuscitada em parte ou *in toto* somente quando o movimento do capital é retomado. Quando o capital assume uma “figura particular” – como um processo de produção, um produto à espera de ser vendido, uma mercadoria circulando nas mãos de capitalistas comerciais ou dinheiro à espera de ser transferido ou reinvestido –, o capital é “potencialmente desvalorizado”. Capital “em repouso” em qualquer um desses estados é denominado de várias maneiras: “negado”, “em pousio”, “dormente” ou “fixado”. Ou: “Enquanto permanece fixado em sua figura de produto acabado, o capital não pode amar como capital, é capital negado”. Essa “desvalorização potencial” é superada ou “suspensa” tão logo o capital retoma seu movimento. (HARVEY, 2018, p. 80–81)

Relativizando a ideia de que se começou a viver, com a passagem do século 20 para o 21, em uma *sociedade pós-industrial* (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013) ou em uma era *pós-capitalismo*, Bolaño, alinhado à sugestão de que o neoliberalismo é apenas mais uma faceta desse sistema econômico, sustenta que *o capitalismo é cada vez mais capitalismo*, como afirma Mattos (2011, p. 14) no prefácio do livro *Economia política da internet* (BOLAÑO *et al.*, 2011). Não se trata, assim, de uma sociedade da informação, ou de uma sociedade em rede (CASTELLS, 2011), mas “do velho capitalismo reorganizado”, que exige:

[...] o aperfeiçoamento constante dos mecanismos de produção, armazenamento e circulação da informação, tanto para acelerar a rotação do capital e, com isso, facilitar o processo de acumulação, como para garantir as condições de legitimidade da dominação que exerce sobre uma massa cada vez maior da população mundial. Assim, informação e comunicação, na sua forma capitalista, continuam servindo ao capital mas, agora, de uma forma renovada, adequada às exigências da modernização conservadora do final dos século XX e abrindo as portas para a sua eventual expansão no século XXI. (BOLAÑO, 2011, p. 37).

Apesar das enormes mudanças promovidas nas formas de organização produtiva e administrativas dos negócios, e apesar dos efeitos sobre o cotidiano da sociedade, a forma típica de organização do trabalho segue a mesma – está apenas *destravada* “de suas amarras e portanto capaz de revolucionar constantemente as forças produtivas, provocar a concentração da renda, da riqueza e do tempo livre e, enfim, promover exclusão social em escala cada vez mais ampliada” (MATTOS, 2011, p. 14).

Bolaño compara o início do século 21 a situações vividas no capitalismo do século 19: “o (neo)liberalismo predomina, retrai-se o Estado intervencionista keynesiano, desestrutura o *Welfare State*⁴³ e, com isso, a lei geral da acumulação capitalista se impõe cruamente mais uma vez” (BOLAÑO, 2011, p. 46). Em uma lógica oposta à do período de bem-estar social, conforme Bolaño, marcado por políticas de serviço público na radiodifusão e de acesso

⁴³ Estado de bem-estar social.

universal nas telecomunicações, o funcionamento contemporâneo das indústrias de comunicação – telecomunicações, informática, telemática e indústrias de conteúdo – as transformações operadas durante essa reestruturação produtiva, com a privatização e a abertura à concorrência nos diferentes mercados, acaba por levar, “ao contrário do que afirmava a pregação neoliberal, a uma brutal concentração do capital” (BOLAÑO, 2011, p. 81–82). Exemplo desse fenômeno é a privatização das telecomunicações no Brasil, desde a fragmentação do sistema Telebrás até a concessão de lotes empresariais e a definição de bandas para a telefonia celular: tudo pensando “tendo por base a ilusão, explícita na exposição de motivos da Lei Geral de Telecomunicações (LGT), de que se estaria garantindo uma concorrência ampla, capaz de preservar os interesses do consumidor e a universalização”⁴⁴ (BOLAÑO, 2011, p. 82).

Impulsionado pelas reformas neoliberais, pela liberalização financeira e até pela redefinição das noções de espaço e tempo sob novas tecnologias de informação e comunicação, o capitalismo contemporâneo (MOSCO, 2009, p. 25; OHLWEILER, 1986), como alguns autores preferem chamá-lo, sem comprometer-se com maiores especificações – ou, de maneira mais genérica, a globalização, como também o processo é referido nesta pesquisa –, deixa um rastro crescente de mercantilização de todas as esferas da vida, “incluindo a cultura, o conhecimento científico e, claro, o trabalho” (MATTOS, 2011, p. 14). As formas de produção laboral passam por alterações significativas, em conjunto com o desenvolvimento de novas formas de acumulação de capital.

2.3 Pós-fordismo e acumulação flexível: economia na segunda metade do século 20

David Harvey é claro ao propor que “vem ocorrendo uma mudança abissal nas práticas culturais, bem como político-econômicas, desde mais ou menos 1972” (HARVEY, 2008, p. 7). Para ele, há uma relação entre a ascensão de formas culturais pós-modernas e a emergência de modos mais flexíveis de acumulação do capital – um conceito que ele chama de *acumulação flexível*. Debruçando-se, em uma extensa tese, sobre esse pós-modernismo, tido não tanto como um conjunto de ideias, mas como condição histórica e estética cultural que requer elucidação, Harvey sustenta que há uma série de diferenças, de afastamentos, entre

⁴⁴ Bolaño aponta que o resultado, ao invés de uma abertura, levou “ao controle absoluto de cada um dos três mercados regionais da telefonia fixa em que se dividiu o país, por uma única empresa, ficando as empresas espelho em situação completamente marginal” (BOLAÑO, 2011, p. 82). Uma dessas regiões foi disputada pelo Grupo RBS, em um acordo verbal com a Telefónica de Espanha para a exploração da telefonia na Região Sul.

a realidade vivida a partir do início dos anos 1970 e o modernismo que a antecedeu. O pós-moderno é tido como heterogêneo, diferente, libertador, plural, frente a uma modernidade fugidia, efêmera, fragmentária, contingente. O moderno é inseguro, tanto que remete a um “caos totalizante” (HARVEY, 2008, p. 22). O *projeto* da modernidade, defende o autor, começa durante o século 18 e segue até metade do século 20; a pós-modernidade configura-se logo depois, marcando o período contemporâneo. Os principais períodos históricos que este estudo se propõe a analisar são marcados pela transição da modernidade para a pós-modernidade.

Interessa-nos tomar por base a transformação político-econômica do capitalismo do final do século 20, já exposta em seu contexto histórico, para analisar, agora, o regime de acumulação e as formas de organização da produção existentes na mudança de um período para o outro, contemplando ainda as definições de acumulação flexível, fordismo e pós-fordismo.

Fordismo refere-se a inovações tecnológicas e organizacionais implementadas por Henry Ford, tendo como data inicial simbólica o ano de 1914, quando o empresário introduziu o dia laboral de oito horas e a remuneração fixa para trabalhadores na linha de montagem de carros (HARVEY, 2008, p. 121). A divisão de trabalho é horizontal e permite que as operações antes realizadas por uma única pessoa passem a ser responsabilidade de dezenas, cada um com uma pequena parte. O processo diferencia-se do taylorismo, já caracterizado pela divisão do trabalho e pela definição clara de responsabilidades pela gerência de processos, principalmente pela visão, clara em Ford, de que produção de massa significava consumo de massa: “um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática” (HARVEY, 2008, p. 121), racionalizada, modernista, populista. O taylorismo busca o aumento da produtividade, investindo na produção em massa; o fordismo iguala, em importância, produção e consumo em massa, promovendo a inclusão dos trabalhadores no mercado, para que se tornem também consumidores.

Fonseca (2008), ao analisar as implicações da globalização sobre as organizações jornalísticas e a manifestação do regime de acumulação flexível na produção de notícias, assim detalha a caracterização do fordismo:

[...] divisão horizontal do trabalho (cada trabalhador ocupa um posto na linha de montagem); divisão vertical do trabalho (hierarquização); fragmentação do trabalho (cada trabalhador é responsável por apenas uma pequena etapa do processo de produção); especialização do trabalho (cada trabalhador torna-se um especialista na sua tarefa específica); padronização de métodos (simplificação) e equipamentos (possibilidade de produção e ajustamento de peças de reposição em larga escala);

pela disponibilidade de mão-de-obra (a simplificação das tarefas amplia a reserva de trabalhadores); jornada fixa de trabalho; e salários relativamente maiores (como forma de incrementar o consumo). (FONSECA, 2008, p. 169)

Essas características, escreve a autora, visam ao objetivo de conseguir aumento da produtividade e ampliação do consumo, centrais para o capitalismo na sua etapa monopólica. Sob o fordismo, crescem tanto o poder das corporações quanto o do Estado (FONSECA, 2008, p. 49), que assume obrigações como o controle dos ciclos econômicos e a implementação de políticas fiscais e monetárias. O fordismo, assim, caracteriza-se pelo consumo de massa, pela gestão planejada da economia por parte dos monopólios, tanto públicos quanto privados, pela forte intervenção do Estado na economia e na administração salarial, e também pela construção de um sistema comunicacional e tecnológico mundial, que “constitui a primeira fase da construção de um sistema mundial” (HERSCOVICI, 2011, p. 111–112; HERSCOVICI; BOLAÑO; MASTRINI, 1999).

Contudo, “o período de 1965 a 1973 tornou cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo e do keynesianismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo” (HARVEY, 2008, p. 135). Diante de um período conturbado de reestruturação econômica e de reajustamento social e político, após uma profunda recessão em 1973, “pôs em movimento um conjunto de processos que solaparam o compromisso fordista” (HARVEY, 2008, p. 140).

Em confronto direto com a rigidez do fordismo, surge o que o autor define como acumulação flexível: processo que se apoia na flexibilização dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos, dos padrões de consumo. Surgem setores de produção totalmente novos, maneiras diferentes de fornecer serviços financeiros, mercados renovados e, em especial, altas taxas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. Aliadas ao retrocesso do poder sindical, essas características permitem que os empregadores exerçam pressões mais fortes de controle do trabalho e parecem incentivar a rápida destruição e reconstrução de habilidades, intimamente ligadas ao acúmulo de funções, sem ganho salarial associado (HARVEY, 2008, p. 140–141). Também os regimes de trabalho se tornam mais flexíveis, à medida que o aumento da competição e o estreitamento das margens de lucro, aliados à grande quantidade de mão de obra excedente, levam o mercado de trabalho a passar por uma reestruturação radical. A lógica pós-fordista, como se vê, leva a um duplo processo, de segmentação e de exclusão (HERSCOVICI, 2011, p. 116).

O sistema de produção flexível tem, como algumas de suas principais características, a “ênfase na solução de problemas, nas respostas rápidas e, com frequência, altamente especializadas, e na adaptabilidade de habilidades para propósitos especiais” (HARVEY,

2008, p. 146). Na prática, sustenta Fonseca (2008), investigando o caso do jornal *Zero Hora*, isso significa, entre outras características, maior informatização das redações, passagem de um sistema hierárquico para um mais pessoal, baseado no desempenho, e profissionais com múltiplas habilidades e competências, o que está entre as qualidades perseguidas pelas indústrias da mídia em relação aos produtores culturais em geral e aos jornalistas em particular.

A lógica pós-fordista, associada à acumulação flexível, é marcada por toda uma outra geração de mudanças, resultando em “novas morfologias organizacionais e novas formas de estruturação da produção e do trabalho nos conglomerados multimídia” (FONSECA, 2008, p. 219). Depreende-se, do pós-fordismo, características como a intervenção menor do Estado; *flexibilização* dos diferentes mercados, no âmbito de políticas econômicas liberais; segmentação desses mercados; e privatização de diferentes atividades (HERSCOVICI, 2011, p. 112). Enquanto os sistemas fundadores na área de informação e de comunicação correspondem à lógica fordista, caracterizando-se, essencialmente, pela oferta e por mecanismos de redistribuição da renda, os sistemas ligados às novas tecnologias da informação estão relacionados à regulação pós-fordista e geram fortes efeitos de exclusão social, dependendo diretamente do peso dado a cada tipo de demanda no âmbito das estratégias de segmentação dos mercados (HERSCOVICI, 2011, p. 113).

A diferenciação entre fordismo e pós-fordismo tem, como uma de suas características mais marcantes, em consonância com o conceito pós-moderno, de globalização, uma mudança de ênfase na estrutura de internacionalização do capital (SANTOS, 1999, p. 149). No período fordista, a internacionalização das comunicações ocorre principalmente no conteúdo; no pós-fordismo, a internacionalização chega até mesmo à propriedade dos meios físicos de distribuição e afeta as próprias estratégias empresariais – algo que chega, como não poderia deixar de ser, ao setor de mídia, e terá efeito nas relações que aproximam o Grupo Globo, o Grupo RBS e a Telefónica de España.

Não é, contudo, pela mudança no modo de produção, de fordista para pós-fordista, que o sistema capitalista *se supera*: esse modelo de regulação, associado ao conceito de sociedade pós-industrial, “não corresponde à superação das contradições do sistema capitalista, mas sim a uma modalidade de seu desenvolvimento histórico (HERSCOVICI, 2011, p. 112). Afinal, “a roda da indústria cultural continuará a girar, e ao mesmo tempo, amplia-se o circuito por fora dos agentes líderes dos respectivos oligopólios” (ROCHA; ANDRES; ROSA, 2010, p. 13), mantendo ativa a roda que movimenta o sistema.

3 METODOLOGIA

O respeito à complexidade das coisas não obriga ninguém a ser obscuro e enrolado.

Gabriel Cohn, 1978

Parte-se, inicialmente, da *pesquisa bibliográfica* para identificar pontos que sustentem, teórica e metodologicamente, o estudo proposto. Esse planejamento inicial envolve a seleção de documentos pertinentes ao tema estudado, a anotação e fichamento de referências e dados, correspondendo à “identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto” (STUMPF, 2006, p. 51). No caso da pesquisa empreendida neste trabalho, pode-se dividir o material bibliográfico analisado sobre o tema em três categorias específicas:

- (1) produções acadêmicas, como livros e artigos científicos voltados à análise de fenômenos envolvendo as empresas em questão – Grupo RBS, Grupo Globo e Telefónica de España – e os cenários brasileiro e global nos períodos avaliados. São documentos de caráter, em geral, independente e, em sua maioria, críticos;
- (2) registros históricos, que vão desde documentos sobre processos como a privatização da telefonia no Brasil até reportagens feitas na época em que os fatos se sucederam. São registros que, por vezes, estão diretamente relacionados aos conglomerados analisados, sendo menos abrangentes, mais específicos, contudo ainda de grande valor para a pesquisa;
- (3) obras biográficas sobre personagens com participação importante, direta ou indiretamente, em situações envolvendo os conglomerados analisados. São, muitas vezes, produções das próprias instituições midiáticas de que os biografados fazem ou faziam parte e, geralmente, acríticas, constando, para os fins deste estudo, mais como registro histórico do que como avaliação interpretativa dos fatos, porém diferenciando-se da categoria acima pela frequente associação aos próprios contemplados pela análise.

Entende-se que a investigação de qualquer uma dessas categorias sem que haja consulta às outras produções bibliográficas tornaria um estudo sobre as estratégias empresariais de grandes grupos de comunicação, em especial quanto a suas implicações no cenário midiático do Rio Grande do Sul, incompleto. Isso porque os diversos materiais se complementam: as produções acadêmicas (1) são enriquecidas pelos registros históricos (2), e esses recebem acréscimos importantes quando confrontados com a narrativa da vida dos

biografados (3), em sua maioria empresários ligados aos fundadores das empresas, quando não são os próprios fundadores.

Empreender uma pesquisa consciente desses três níveis de bibliografia existente, conforme proposto, também contribui, acredita-se, para um exame mais completo da realidade investigada. Ater-se a apenas uma dessas categorias – seja a consulta a livros e artigos já publicados sobre o tema, a consulta a registros históricos ou a leitura de biografias –, ainda que permitisse uma investigação robusta, como muitas que já foram realizadas, não contribuiria para um panorama mais abrangente e, ao mesmo tempo, aprofundado da pesquisa, diferenciando-a de produções acadêmicas já concluídas. Ademais, esta dissertação procura discernir-se também pelo seu cunho interdisciplinar, historicamente relevante (BURKE, 2011a, p. 16), ao trafegar, como já propôs Ferraretto (2009, p. 561), com um enfoque histórico, pela comunicação social considerando as proposições teóricas da economia política.

Como exemplos relevantes de cada categoria, pode-se citar as obras *Mercado brasileiro de televisão* (BOLAÑO, 2004a) e *Rede Globo: 40 anos de poder e hegemonia* (BRITTOS; BOLAÑO, 2005) no primeiro nível, de produções acadêmicas, que propõem análises importantes, ainda que recorrendo principalmente à percepção dos autores a partir da pesquisa bibliográfica; reportagens, artigos e informes de empresas de comunicação, além de documentos de instituições como Empresa Brasileira de Telecomunicações – Embratel, Telecomunicações Brasileiras S.A. – Telebrás e Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, que constam especialmente como registros históricos, sem contextualizações que coloquem os fatos em perspectiva; e livros como *Maurício: a trajetória, o cenário histórico, a dimensão humana de um pioneiro da comunicação do Brasil* (SCLIAR, 1991) e *Jayme Sirotsky, diplomata da comunicação: de menino de Passo Fundo a cidadão do mundo* (SCHIRMER, 2005), dedicados primordialmente a narrar situações que se sucederam com os biografados – respectivamente Maurício Sirotsky Sobrinho e Jayme Sirotsky, dois dos fundadores da RBS – sem, contudo, dedicarem-se à exposição do contraditório⁴⁵.

Produções que também recorreram à investigação a partir de fontes diversificadas, dentro dessas duas ou mais dessas categorias – e, em alguns casos, inclusive empreendendo outras metodologias, como observação participante e estudo de caso, a que esta pesquisa não se propõe – incluem *Indústria de notícias: capitalismo e novas tecnologias no jornalismo contemporâneo* (FONSECA, 2008), *Rádio e capitalismo no Rio Grande do Sul: as emissoras*

⁴⁵ Ainda que essa exposição do contraditório apareça em algumas das obras consultadas, entende-se que o foco dado a fatos assim tende a ser suavizado, dada a anuência dos biografados para o material publicado.

comerciais e suas estratégias de programação na segunda metade do século 20 (FERRARETTO, 2007), *Televisão e capitalismo no Brasil* (CAPPARELLI, 1982) e *Televisão e negócio, a RBS em Santa Catarina* (CRUZ, 1996) – não por acaso, pesquisas também calcadas na economia política da comunicação. Todas essas obras versam justamente, cada uma à sua maneira, sobre o tema proposto nesta dissertação: a exploração comercial da comunicação; o surgimento e consolidação de conglomerados midiáticos no Brasil e, em especial, no Rio Grande do Sul; o desenvolvimento empresarial de instituições envolvidas no jornalismo e suas estratégias; o papel do capitalismo, da forma como foi implementado no país, na construção de veículos de comunicação no cenário brasileiro e sua influência na sociedade, desde seu surgimento até a contemporaneidade.

É necessário revisar a literatura para estabelecer as bases em que se vai avançar (STUMPF, 2006, p. 52). Portanto, cientes do que já foi feito, e trilhando um caminho aberto por essas fontes, identifica-se que não há um estudo aprofundado sobre aspectos históricos, econômicos e políticos envolvidos na aproximação entre os grupos empresariais de interesse desta pesquisa: um, regional, o Grupo RBS; outro, nacional, o Grupo Globo; e um terceiro, internacional, a Telefónica de España. Consultas a produções acadêmicas no Catálogo de Teses e Dissertações⁴⁶ mantido pela Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, feitas até dezembro de 2019, revelaram escassa dedicação ao tema. Os estudos, no campo da comunicação, concentram-se principalmente na televisão, o que é compreensível, já que “com a TV e todo o sistema que ela encabeça, a própria criação cultural passa a ser submetida a uma lógica capitalista semelhante, mas não idêntica, à que preside a produção de outras mercadorias” (BOLAÑO, 2000, p. 269). As teses e dissertação, quando filtradas apenas para a área de comunicação, investigam principalmente episódios específicos ou a relação direta entre dois veículos ou programas das duas emissoras, com alguns avaliando a gestão empresarial de grupos de comunicação no Brasil ou sua inserção em Estados como, por exemplo, São Paulo e Pernambuco. A associação entre RBS e Telefónica é rara – e mais ainda o são estudos que contemplam estratégias empresariais dos três grupos aqui analisados. O levantamento do *estado da arte* de pesquisas realizadas também foi construído a partir da consulta a outro repositório público de teses e dissertações brasileiras,

⁴⁶ A pesquisa no Banco de Teses e Dissertações da Capes foi realizada periodicamente entre março de 2018 e dezembro de 2019 no endereço eletrônico <http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses>.

do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – Ibict⁴⁷, levando a resultados semelhantes.

Ao analisar a relação entre o Grupo RBS e o Grupo Globo, contemplando considerações sobre suas relações estratégicas e o desenvolvimento dessa parceria, a pesquisa aqui desenvolvida trilha um caminho aberto pela pesquisadora Dulce Márcia Cruz em sua premiada⁴⁸ obra sobre a RBS TV em Santa Catarina. Nela, Cruz identifica que narra “parte de uma história que ainda não está contada: a das afiliadas às grandes redes de televisão nacionais” (CRUZ, 1996, p. 38–39), ponderando que, à época, havia bibliografia sobre emissoras do eixo Rio/São Paulo, porém ainda havia – e, cabe acrescentar, ainda há – muito o que fazer em relação às emissoras do resto do país. Inaugurar, de certa forma, esses estudos representou, de acordo com a pesquisadora, grande dificuldade, especialmente sobre a história da RBS no Rio Grande do Sul. Contudo, “como a reconstituição dessa história não era o objeto principal de nossa análise, não coube aqui preencher as lacunas existentes. Esperamos que nossa pesquisa possa incentivar este levantamento” (CRUZ, 1996, p. 39). A análise empreendida nesta dissertação também foi feita com dificuldades envolvendo a bibliografia, ainda pouco representativa em relação a essa história, porém procurou-se desenvolver procedimentos metodológicos, a seguir detalhados, que pudessem compensar a falta de informações contidas em produções acadêmicas, registros históricos e obras biográficas.

Apesar de tratar de temas semelhantes – a relação entre Grupo Globo e Grupo RBS, o desenvolvimento de parcerias entre conglomerados de comunicação, a história de algumas das principais empresas midiáticas no Brasil –, enquanto a obra de Cruz concentra-se na RBS em Santa Catarina, esta dissertação dedica-se a seu histórico, mais amplo, no Rio Grande do Sul, onde surgiu e permanece, enquanto suas atividades no Estado vizinho já foram encerradas. Além disso, o foco não é apenas nas emissoras de televisão, mas em todos os veículos do Grupo. Ser um quadro mais amplo e prolongado, no entanto, torna este estudo menos detalhado.

Suzy dos Santos, em artigo intitulado *RBS: convergência das teles e da TV a cabo* (SANTOS, 1999), derivado da sua dissertação de mestrado, parece ter sido a única a empreender iniciativa semelhante à proposta neste estudo no que diz respeito à aproximação, ou tentativa de aproximação, entre Grupo RBS e Telefónica de España. Em seu esforço, a

⁴⁷ A pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Ibict foi realizada periodicamente entre março de 2018 e dezembro de 2019 no endereço <http://bdt.d.ibict.br>.

⁴⁸ A pesquisa, posteriormente publicada na forma do livro *Televisão e negócio: a RBS em Santa Catarina* (CRUZ, 1996), foi a vencedora do Prêmio Intercom 1995, promovido pela Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.

pesquisadora analisa o caso da RBS como afiliada da Rede Globo no Rio Grande do Sul, destacando que, na época em que se consolidou, nas décadas de 1970 e 1980, o grupo gaúcho “buscou captar recursos no mercado publicitário local e conquistar mais espaços, na grande de programação distribuída pela Globo, para a produção e a publicidade locais” (SANTOS, 1999, p. 125), assim diferenciando-se das demais redes afiliadas do conglomerado nacional. Seu estudo ainda contempla, como também é aqui proposto, a análise e descrição das estratégias econômico-políticas adotadas pela RBS que a tornaram, então, o terceiro maior grupo de comunicação do país. A pesquisa aborda, além disso, a atuação da Telefónica no mercado internacional, em um contexto de internacionalização das telecomunicações brasileiras, e esmera-se na descrição da regulamentação da TV a cabo no Brasil e a privatização do Sistema Telebrás por meio de leilão, com participação direta da RBS e do grupo espanhol. O conflito entre os dois conglomerados, em 1998, que levou a proposta de parceria a se desfazer, aponta a autora, “serve para exemplificar como os oligopólios internacionais, que se fortalecem com o pós-fordismo, podem desestruturar as estratégias dos oligopólios nacionais no setor” (SANTOS, 1999, p. 154).

O que há, então, a acrescentar aos estudos já realizados sobre esse tema? É possível ainda, dadas as pesquisas já existentes, “esclarecer um assunto não suficientemente investigado” (STUMPF, 2006, p. 53)?

Sim. Por uma série de motivos. Por mais que o Grupo RBS tenha sido alvo de muitos estudos, e o Grupo Globo, em especial quanto à sua participação no mercado televisivo, seja um alvo preferencial das investigações acadêmicas sobre a mídia no Brasil, as relações que unem – e, talvez, afastem – esses dois representativos conglomerados de comunicação brasileiros constam principalmente como pano de fundo na maior parte das pesquisas, que não focam nas suas estratégias empresariais como rede principal e emissora afiliada. Mas, em especial, o que diferencia esta dissertação das demais produções empreendidas, em nível de pós-graduação, nas instituições nacionais de Ensino Superior, é a sua intenção de incluir a Telefónica de Espanha como elemento-chave das aproximações e eventuais afastamentos entre alguns dos principais grupos de comunicação – ou telecomunicações – em nível regional, nacional e internacional, três níveis historicamente importantes (BURKE, 2011a, p. 7–8).

Há outro elemento-chave: a passagem do tempo. Em 1996, ano de publicação do livro de Cruz, a RBS ainda vicejava em Santa Catarina, mercado que abandonou em 2016 (RBS ANUNCIA..., 2016; WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 204). Em 1999, a tentativa de parceria entre RBS e Telefónica havia recém sido frustrada; hoje, há muito mais elementos para analisar o contexto da época – afinal, é necessário tempo para “presenciar o

desenvolvimento de uma trama qualquer” (VEYNE, 1998, p. 61). Retomar registros históricos em tempo suficientemente posterior aos acontecimentos permite análises mais distanciadas do calor do momento e, ao mesmo tempo, garante subsídios para se compreender os sucessos e falhas envolvidos em diferentes estratégias empresariais, como se propõe a fazer nesta pesquisa – buscando promover não só o *presente pelo passado*, considerada a atitude tradicional na história, mas também o *passado pelo presente* (LE GOFF, 2003, p. 24). Com o passar do tempo, tem-se “a noção de duração, de tempo vivido, de tempos múltiplos e relativos, de tempos subjetivos ou simbólicos” (LE GOFF, 2003, p. 13) envolvidos nos fatos analisados.

Como aponta Piaget (2002) ao versar sobre a noção de tempo:

Compreender o tempo é libertar-se do presente: não apenas antecipar o futuro em função das regularidades inconscientemente estabelecidas no passado, mas desenvolver uma sequência de estados, nenhum dos quais é semelhante aos outros, e cuja conexão não se poderia estabelecer senão mediante um movimento progressivo, sem fixação nem repouso. Compreender o tempo é então transcender o espaço mediante um esforço móvel. É essencialmente um exercício de reversibilidade. Seguir o tempo na conformidade do curso irreversível dos acontecimentos não é compreendê-lo, mas vivê-lo, sem tomar consciência disso. Conhecê-lo é, ao contrário, remontá-lo ou segui-lo, ultrapassando constantemente a marcha real dos acontecimentos. O tempo racional ou sistema das operações que constituem a noção do tempo é assim tão reversível quanto o tempo empírico ou sequência dos próprios acontecimentos é irreversível, e o primeiro não chegaria a apreender o segundo, da mesma forma que o segundo não chegaria a ultrapassar a natureza ideal do primeiro, sem essa oposição fundamental. (PIAGET, 2002, p. 430, grifo nosso)

Há aproximações possíveis entre história e jornalismo – um caminho que esta dissertação busca trilhar. Le Goff (2003) inclui os jornalistas, a quem atribui o protagonismo no desenvolvimento da *história imediata*, o título de *senhores da memória* – ao lado de profissionais como antropólogos e sociólogos. De fato, Le Goff trata os profissionais do jornalismo como historiadores do presente. Orrico e Pereira salientam esse fato ao descreverem que os jornalistas são “importantes atores desse agenciamento de lembranças e esquecimentos que constroem as notícias a partir da seleção dos acontecimentos, acabando por contribuir para a visão de mundo da sociedade” (ORRICO; PEREIRA, 2016, p. 184). Barbosa (1995, 2004) também propõe essa compreensão, salientando que o presente é o tempo de análise do jornalismo e o passado, do historiador, mas que, apesar dessa diferença, as funções aproximam-se, por exemplo, pela atividade de seleção, invariavelmente carregada, em qualquer dos casos, de subjetividade:

A ideia de que a história trabalha com o epílogo do acontecimento e o jornalismo não conhece o desfecho da trama, marca uma diferença fundamental no tipo de análise feita. A crítica e a previsão realizadas pelo jornalista na sua interpretação da informação resulta numa subjetividade ainda mais patente. O historiador, com métodos e teorias, busca na sua análise a certeza possibilidade pela ciência. Na

verdade, o que ambos realizam é a reinterpretação, seja do ontem ou do hoje. O jornalista acredita estar construindo, no hoje, a história presente. O historiador acredita estar, com a sua reinterpretação do ontem, entendendo o hoje.

A história não fala do tempo de ontem, possibilitando apenas a reconstrução do ontem. As fontes, por outro lado, não são documentos que contém *[sic]* verdades. Dialogando com elas, para tão somente reconstruir o passado e, dessa forma, entender melhor o presente, estamos fazendo história. (BARBOSA, 1995, p. 88)

Afora a passagem do tempo, mesmo a importante contribuição de Suzy dos Santos (1999) não se aprofunda nas interrelações entre RBS, Globo e Telefônica, optando por analisá-las em separado, enfatizando o percurso que levou o grupo gaúcho a buscar a convergência entre meios e investir no mercado de telecomunicações, estratégica que culmina na participação do conglomerado da família Sirotsky no leilão de privatização da Telebrás e em sua frustrada parceria com a instituição espanhola. Ciente da literatura já produzida sobre o tema, e recorrendo a esse material sempre que necessário, a presente dissertação procura, sim, ir além, e esclarecer pontos que ainda carecem de análise crítica.

Propõe-se, para tanto, percursos metodológicos em parte diferentes dos já empregados por outros autores. O principal deles é a busca por *entrevistas em profundidade*, “técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (DUARTE, 2006, p. 62). Esse tipo de método, diferenciando-se, por exemplo, da pesquisa de opinião ou da aplicação de questionários, busca, como define Jorge Duarte (2006), intensidade nas respostas, e não quantificação ou representação estatística. Procura-se, com a entrevista⁴⁹ em profundidade – técnica para a obtenção da informação por meio de uma conversa aprofundada com outra pessoa especializada para um estudo ou investigação –, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. Com essa técnica, propõe-se “captar a experiência do entrevistado em seus próprios termos, aceder as significações que para ele têm os acontecimentos aos que refere-se *[sic]* na entrevista” (VILELA, 2006, p. 48). Dessa maneira:

[...] os dados não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade. Nesse percurso de descobertas, as perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, *compreender o passado*, analisar, discutir e fazer prospectivas. Possibilitam ainda identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada. (DUARTE, 2006, p. 62–63, grifo nosso).

⁴⁹ Compreende-se, partindo de definição de Edgar Morin (1973, p. 115), que “uma entrevista é uma comunicação pessoal tendo em vista um objetivo de informação”. O autor destaca que essa definição é comum à entrevista científica e à entrevista de imprensa, rádio, cinema e televisão.

Compreende-se que essa metodologia é de contribuição fundamental para a compreensão mais abrangente dos fenômenos pesquisados. Há duas importantes vantagens da entrevista, como destaca Freixo (2010), que esta pesquisa pretende explorar: (1) a oportunidade de obter dados relevantes e significativos que não se encontram em fontes documentais e (2) a possibilidade de conseguir informações mais precisas. Portanto, tomamos a entrevista como uma técnica que pode enriquecer a pesquisa bibliográfica, que configura a maior parte deste trabalho, ao permitir mais representações sobre o tema em questão.

Não se pretende, de maneira alguma, empreender esforços para recontar a história, mas sim revisitá-la e acrescentar contribuições que, com o passar do tempo, consolidaram-se e acabaram criando o caminho para a situação contemporânea das empresas e dos empresários envolvidos. Tampouco procura-se adentrar em dados sigilosos – como os que envolvem a parceria entre os grupos Globo e RBS – ou causar constrangimentos de qualquer espécie aos entrevistados. A exposição do contraditório, quando feita diante de imprecisões, seja dos entrevistados, seja de informações contidas em quaisquer das categorias de análise da pesquisa bibliográfica, é consumada pelo pesquisador a partir das diversas fontes consultadas, e não de forma a constranger os entrevistados, uma vez que “temos que reconhecer que estamos recebendo⁵⁰ meramente o retrato que o informante tem de seu mundo, cabendo a nós, pesquisadores, avaliar o grau de correspondência de suas afirmações com a ‘realidade objetiva’, ou factual” (HAGUETTE, 2013, p. 82–83). Entende-se, além disso, que a memória, “particularmente instável e maleável” (LE GOFF, 2003, p. 462), está sujeita a lapsos involuntários, e a entrevista permite uma construção baseada em relatos e experiências que pode, e deve, ser confrontada com outros materiais de pesquisa. Afinal, “tudo o que a consciência conhece da história é uma estreita franja de passado, cuja lembrança é ainda viva na memória coletiva da geração atual” (VEYNE, 1998, p. 68), e não se pode confiar cegamente em lembranças⁵¹.

O respeito aos entrevistados é reforçado também pela indicação de que “a entrevista em profundidade não permite testar hipóteses, dar tratamento estatístico às informações, definir a amplitude ou quantidade de um fenômeno” (DUARTE, 2006, p. 63). Além disso, como aponta o autor, “a noção de *hipótese*, típica da pesquisa experimental e tradicional,

⁵⁰ Na entrevista.

⁵¹ Não se pode atribuir tão somente a *lapsos de memória* uma visão potencialmente diferente da realidade que uma pessoa guarde como verdadeira. Conforme apontam pesquisadores da história oral de origem germânica como Alexander von Plato, Anne Kaminsky, Friedhelm Boll e Mark Roseman, citados por Marieta de Moraes Ferreira, Tania Maria Fernandes e Verena Alberti (2000), há casos clássicos da história oral, como os depoimentos de sobreviventes do Holocausto, em que “as ‘falhas de memória’ são, na verdade, tentativas de manter um controle sobre o passado, como uma espécie de ‘distância psicológica’ que os entrevistados colocam entre si próprios e a insuportável realidade” (FERREIRA; FERNANDES; ALBERTI, 2000, p. 14).

tende a ser substituída pelo uso de *pressupostos*, um conjunto de conjecturas antecipadas que orienta o trabalho de campo” (DUARTE, 2006, p. 63, grifos do autor). Dados esses parâmetros, fica estabelecido que “a entrevista pode ser ferramenta bastante útil para lidar com problemas complexos ao permitir uma construção baseada em relatos da interpretação e experiências” (DUARTE, 2006, p. 63), atentando-se, contudo, ao fato de que “a constatação de afirmações conflitantes não deve levar o pesquisador a considerar o depoimento inválido, uma vez que estas mesmas contradições podem levar a importantes descobertas” (HAGUETTE, 2013, p. 83).

As entrevistas em profundidade, ou *temáticas*, têm características análogas às da *história de vida*, uma das modalidades da metodologia da história oral – não adotada na sua totalidade, porém também considerada, em especial quanto à bibliografia, mais do que os métodos, nesta pesquisa⁵². Como explica Delgado (2010), as entrevistas temáticas:

São entrevistas que se referem a experiências ou processos específicos vividos ou testemunhados pelos entrevistados. As entrevistas temáticas podem, por exemplo, constituir-se em desdobramentos dos depoimentos de histórias de vida, ou compor um elenco específico vinculado a um projeto de pesquisa, a uma dissertação de mestrado ou a uma tese de doutoramento. (DELGADO, 2010, p. 22)

A historiadora Verena Alberti (1990), a partir da sua experiência em trabalhar com a história oral no Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), elaborou uma espécie de manual de preparação e elaboração de entrevistas, como cita Travancas (2012, p. 19). Nele, destaca que, a exemplo do que acontece nas entrevistas temáticas, é recomendado que o pesquisador conheça a biografia do entrevistado, que é benéfico ficar claro o estudo de cada caso e, assim, perceber-se um interesse verdadeiro pelo depoimento. Tanto nas entrevistas temáticas quanto na história de vida, é fundamental conhecer a biografia do entrevistado (TRAVANCAS, 2012, p. 19). Afinal, como regra geral, “quanto mais se sabe, mais provável é que se obtenham informações históricas importantes de uma entrevista (THOMPSON, 1992, p. 255). Como

⁵² Como define Haguette (2013), a história oral também é um tipo de entrevista, já que é produzida através de contato direto entre duas pessoas, uma questionando e outra fornecendo as informações. E ambas as metodologias – história oral e entrevista em profundidade – encontram semelhanças com a história de vida. “No caso da entrevista biográfica, ela representa também uma história de vida, já que as questões são orientadas em função do percurso histórico do entrevistado, embora seja mais flexível em termos da liberdade que concede ao depoente” (HAGUETTE, 2013, p. 94). A autora conclui que todas essas metodologias têm suas vantagens e semelhanças e, contanto obedeam ao rigor científico, contribuem com uma parcela significativa na produção da ciência. Contudo, estratégias metodológicas ligadas à história oral poderiam centrar em demasia o interesse e a reflexão da pesquisa sobre trajetórias individuais, memórias subjetivas e aspectos pessoais, quando o foco aqui é mais na história das instituições e os reflexos das estratégias empresariais no desenvolvimento dos negócios da comunicação do que nas histórias de vida de cada um. Dado o exposto, não se considera incoerente buscar, na bibliografia sobre a história oral, elementos que ajudem em uma melhor formulação metodológica para o emprego de entrevistas em profundidade nesta pesquisa.

Alberti chama atenção, esse interesse do pesquisador pelo entrevistado assegura a importância do contexto do estudo e ajuda-o a ficar mais à vontade para falar com liberdade. Essa, afinal, é uma relação humana, não estática, em que os envolvidos se avaliam mutuamente – e, portanto, a preparação tem papel importante (ALBERTI, 1990, p. 69).

Em termos práticos, conhecer sua biografia permite compreender melhor o relato de sua experiência, seu discurso e suas referências mais particulares, e participar mais ativamente da construção do seu depoimento [...]. Além disso, é geralmente benéfico para a relação de entrevista fazer o entrevistado perceber que seu caso foi estudado e que há efetivamente grande interesse em seu depoimento. (ALBERTI, 1990, p. 56)

Entende-se, ademais, que “a história oral não é uma disciplina autônoma, constituindo-se em um conjunto de técnicas, um método, para a pesquisa histórica e o tratamento documental” (SILVA; SILVA, 2009, p. 187). Por mais que a essência da história esteja no conhecimento através de documentos (VEYNE, 1998, p. 15), e que os registros escritos sejam de importância fundamental para o desenvolvimento dessa área de conhecimento, a história oral, promovida por meio de entrevistas, contorna esse problema ao trazer “ideias inovadoras para a noção de fonte histórica, principalmente por criar seus próprios documentos: as entrevistas” (SILVA; SILVA, 2009, p. 159). No entanto, não são todos os historiadores que admitem esse procedimento metodológico como equivalente à chamada história escrita (PRINS, 2011, p. 165) – ainda que a chamada *nova história*, mais objetiva e menos literária, escrita “como uma reação deliberada contra o ‘paradigma’ tradicional” (BURKE, 2011a, p. 10), entenda as limitações das evidências meramente documentais e valorize os registros orais e demais evidências históricas (BURKE, 2011a, p. 13–14).

Ciente de que as entrevistas são como um “microcosmo do jornalismo, onde se assenta a busca elementar, primeva, intuitiva pela informação” (CUNHA, 2012, p. 55), o pesquisador busca fazê-las, mesmo na prática da pesquisa, à maneira jornalística, deixando o entrevistado à vontade para lembrar os fatos, dar sua própria interpretação sobre episódios passados e ocorrências posteriores, mesmo fugir momentaneamente aos questionamentos, quando preciso. Assim, opta-se por conduzir *entrevistas do tipo semiabertas* ou *semiestruturadas*, que têm um roteiro de questões-guia, responsável por dar cobertura ao interesse da pesquisa (DUARTE, 2006, p. 66), porém as apresenta da forma mais aberta possível para dar liberdade ao entrevistado, permitir que ele trate do tema de maneira ampla – ainda que a hierarquia temática seja definida pelo pesquisador (VILELA, 2006, p. 48). As perguntas fundamentais que constituem esse roteiro são resultados “não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já colheu sobre o fenômeno social que interessa” (TRIVIÑOS, 2008, p. 146).

A entrevista semiestruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que “oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante” (TRIVIÑOS, 2008, p. 146). O pesquisador explora ao máximo cada resposta e aprofunda as questões a partir do depoimento dos entrevistados, entendendo que há muito a ganhar com essa estrutura e deixando claro que o próprio entrevistado, por ter vivido a narrativa que relata, por mais que a ela adicione suas próprias percepções, tem mais conhecimento a respeito dos fatos em questão do que o pesquisador. Morin (1973), ao descrever dois tipos extremos de entrevista⁵³, identifica esse tipo de procedimento como *entrevista centrada (focused interview)*, “na qual o investigador, após estabelecer hipóteses⁵⁴ sobre um tema preciso, deixa que a conversa se desenrole bastante livremente, de maneira a que o entrevistado libere toda sua experiência pessoal sobre o problema que lhe é apresentado” (MORIN, 1973, p. 119).

Apesar da aferida opção pela condução das entrevistas à moda jornalística, é claro para o pesquisador que a entrevista tem papéis distintos no campo jornalístico e no acadêmico. Salienta-se que, no âmbito científico, a entrevista é uma técnica de obter informação através de uma conversa profissional com uma pessoa especializada para um estudo ou investigação. “Ela é uma das principais técnicas de pesquisa nas ciências sociais, embora não seja a única. É vista como um método de pesquisa” (TRAVANCAS, 2012, p. 15). A autora, que defende as entrevistas em profundidade e a observação participante como dois principais instrumentos para a coleta de dados dentro do campo⁵⁵ (TRAVANCAS, 2005), reforça, ainda, que a entrevista como método de pesquisa tem objetivos e funções diferentes da entrevista jornalística.

O foco não é a reportagem final, mas o relatório ou a tese e, na maioria dos casos, é em profundidade e dialogal [...]. É agendada com antecedência: o pesquisador não se coloca em posição de confronto, muito pelo contrário e em geral é feita por um ou dois investigadores, no máximo. (TRAVANCAS, 2012, p. 18).

A contribuição de Isabel Travancas, em capítulo intitulado *A entrevista no jornalismo e na antropologia: pesquisando jornalistas*, parte do livro *Entrevista: na prática jornalística e na pesquisa* (MAROCCO, 2012), é de especial interesse para uma pesquisa, como esta, que se propõe a ouvir gestores de comunicação que tiveram experiências como jornalistas – e, não raro, assim se consideram mais do que como empresários. Ademais, na linha do que propõe

⁵³ De um lado, a *entrevista extensiva* sobre questionários, assentada em amostragens representativas da população e resultando em uma formulação estatística dos resultados. De outro lado, a *entrevista intensiva*, que visa a aprofundar o conteúdo da comunicação e desenvolve o movimento de afinação e aprofundamento da psicologia social (MORIN, 1973, p. 117).

⁵⁴ Duarte (2006) prefere empregar o termo *pressupostos*, também aqui priorizado.

⁵⁵ Haguette (2013, p. 86) inclui nessa lista também a história de vida e a história oral.

Cremilda Medina (2008) para uma entrevista acadêmica, os entrevistados foram escolhidos previamente, por um motivo evidente e estritamente ligado ao tema da pesquisa.

Buscou-se, inicialmente, entrevistas com três personagens-chave da fundação e consolidação do Grupo RBS no Rio Grande do Sul. São eles:

- (1) Jayme Sirotsky, um dos fundadores do Grupo RBS, ex-presidente e atual presidente emérito da empresa, ex-presidente da Associação Nacional de Jornais (ANJ), ex-integrante do comitê executivo da Sociedade Interamericana de Imprensa (SIP) e ex-presidente da Associação Mundial de Jornais (WAN);
- (2) Nelson Pacheco Sirotsky, filho de Maurício Sirotsky Sobrinho, que foi um dos fundadores do Grupo RBS ao lado do irmão Jayme e do sócio Fernando Ernesto Corrêa. Nelson foi presidente da empresa depois de Jayme, que assumiu com a morte de Maurício;
- (3) Fernando Ernesto Corrêa, ex-vice-presidente da direção-geral da empresa, cargo que assumiu ao longo de 30 anos, e ex-vice-presidente do Conselho de Administração da RBS.

Essas entrevistas foram conduzidas concomitantemente à pesquisa bibliográfica e ainda em uma fase inicial do projeto, portanto com um pesquisador não munido de todas as informações que viria a ter posteriormente. Contudo, tais conversas se mostraram de importância fundamental em função da escassez de trabalhos acadêmicos dedicados a ouvir as fontes acima citadas. Esse esforço acadêmico proporcionou, ainda, mais conhecimento sobre as características únicas e especificidades da formação do Grupo RBS, assim como as dinâmicas e as escolhas por trás de suas estratégias empresariais. Os encontros aconteceram em julho de 2018, em seus locais de trabalho, e foram registrados com anotações e com o uso de um gravador, como recomendado metodologicamente (TRIVIÑOS, 2008, p. 148). Esse uso foi feito com a consciência de que a maioria das pessoas admitem o uso do gravador “com muito pouca ansiedade e rapidamente deixarão de preocupar-se diretamente com ele” (THOMPSON, 1992, p. 264). Procedeu-se, posteriormente, à transcrição das entrevistas, “buscando reproduzir, com fidelidade, tudo que foi dito, sem cortes nem acréscimos” (DELGADO, 2010, p. 29). Aos entrevistados, foi garantido o direito de serem citados anonimamente, caso a revelação de seus nomes incorresse em algum problema pessoal ou profissional. Todos, porém, permitiram sua identificação, o que contribuiu para o enriquecimento da pesquisa.

Procurou-se, ainda, a realização de entrevistas com personagens de importância semelhante para a história, no Brasil, do Grupo Globo e da Telefónica de España, mas essas não foram concretizadas no decorrer desta pesquisa⁵⁶. Consciente da posição eminentemente qualitativa das entrevistas em profundidade, optou-se por não recorrer a entrevistas numerosas, porém pouco aprofundadas, e realizá-las com personagens realmente fundamentais para a histórias das empresas.

Tem-se consciência das limitações relacionadas às fontes escolhidas. Em primeiro lugar, elas não são representativas do todo, mas limitadas à história – e à visão – do Grupo RBS, portanto garantindo uma abrangência menor do que a desejada às entrevistas conduzidas. Por mais que tenham participado, direta ou indiretamente, dos momentos-chave destacados neste estudo envolvendo também o Grupo Globo e a Telefónica de España, os entrevistados não fazem ou fizeram parte do outro lado das negociações.

Em segundo lugar, ater-se aos seu relatos configura uma adesão, em maior ou menor grau, ao que os historiadores chamam de *história da elite* ou *história vista de cima* (SHARPE, 2011). Tradicionalmente, como aponta o autor, “a história tem sido encarada, desde os tempos clássicos, como um relato dos feitos dos grandes” (SHARPE, 2011, p. 40), mas é igualmente importante procurar um significado mais amplo, englobando também a *história vista de baixo*, valorizada pela conceituação marxista da história (SHARPE, 2011, p. 44). É preciso entender, afinal, que “Waterloo⁵⁷ não foi a mesma coisa para um soldado e para um marechal” (VEYNE, 1998, p. 14).

Mesmo diante do exposto, e compreendendo-se a importância do relato de personagens que não estivessem à frente da tomada de decisões nas estratégias empresariais analisadas, mas que tenham sido afetados por elas – uma vez que “a influência de uma organização jornalística, como a de qualquer outra organização, pode se mostrar muito nas pessoas que a compõem” (ALSINA, 2009, p. 201–202) –, sustenta-se que as entrevistas com

⁵⁶ O autor ressalta que procurou, por diversos meios, entrevistar representantes dessas duas empresas, porém seus esforços, ao longo de mais de um ano, mostraram-se infrutíferos. Como exemplo, destaca-se as sucessivas tentativas de contato com a Telefónica, em suas representações na Espanha e no Brasil, por meio da comunicação corporativa e da assessoria de imprensa da Telefónica de España, da Telefônica Brasil e da Vivo durante março e abril de 2019. Mesmo um encontro presencial em São Paulo com Americo Teixeira Mattar, diretor-presidente da Fundação Telefônica Vivo, em 19 de agosto de 2019, não resultou na realização de entrevistas. Quanto à Globo, sucessivos contatos ao longo de março e abril de 2019, por telefone e e-mail, e também por meio do Globo Universidade, área de relacionamento da Globo com o meio acadêmico, não trouxeram resultados proveitosos.

⁵⁷ Refere-se à percepção que diferentes participantes teriam da derrota que sepultou a carreira de Napoleão como conquistador de territórios, ocorrida na Batalha de Waterloo, travada em 18 de junho de 1815 nas imediações da cidade de Waterloo, na Bélgica. O episódio foi o ponto final em mais de 10 anos de conflitos constantes de Napoleão com as principais potências do Ocidente na época, como Grã-Bretanha e Prússia, parte da atual Alemanha (NAVARRO, 2011).

os referidos diretores e ex-diretores do conglomerado de comunicação gaúcho mostram-se importantes, até mesmo quando apresentam tão somente uma história vista de cima, porque foram eles os principais envolvidos nas negociações que configuraram os momentos que esta pesquisa dedica-se a analisar. Por mais que uma *heteroglossia*, definida como a atenção a “vozes variadas e opostas” (BURKE, 2011b, p. 16, 344), seja desejável em toda pesquisa, acredita-se que as entrevistas realizadas estão de acordo com o escopo da dissertação, focada mais nos efeitos estratégicos das opções empresariais adotadas do que na recepção dessas decisões sobre, por exemplo, os funcionários dos grupos examinados.

Recorre-se, ainda, a reflexões dentro do que Michael Schudson, pesquisador com proximidade em relação aos paradigmas da economia política, chama de *história das instituições*, um dos três tipos de história da comunicação por ele identificados e, nesse caso, uma linha metodológica que objetiva responder de que modo se desenvolveu esta ou aquela instituição de comunicação de massa. Tem-se consciência, como adverte o autor, de que os estudos exclusivamente dentro desse parâmetro ignoram impactos sobre a sociedade e correm o risco de se converter “em um desfile de personagens e readequações organizativas” (SCHUDSON, 1993, p. 216). Não se abandona, portanto, para evitar a referida redução, o chamado enfoque *histórico propriamente dito*, que:

Considera a relação dos meios de comunicação com a história cultural, política, econômica ou social e aborda a pergunta: de que modo as transformações na comunicação influenciam e como são influenciadas por outros aspectos das transformações sociais? Ali, onde a macrohistória⁵⁸ interessa-se somente pelo que a comunicação nos diz acerca de alguma outra coisa (a natureza humana, o progresso, a modernização), a história propriamente dita trata do que a comunicação nos diz sobre a sociedade e o que a sociedade nos conta da comunicação ou ambas ao mesmo tempo⁵⁹. (SCHUDSON, 1993, p. 214)

Compreende-se a descrição de Schudson como complementar aos parâmetros metodológicos propostos, não ultrapassando os limites anteriormente expostos e reforçando o caráter histórico da pesquisa, caminho aliado à relação entre comunicação e sociedade exposta

⁵⁸ Os três tipos de história da comunicação identificados por Schudson são a *macrohistória*, que considera a relação dos meios de comunicação com a evolução humana e propõe questionar de que modo a história da comunicação esclarece a natureza humana; a *história propriamente dita*, que seria o menos desenvolvidos dos três e pondera a relação entre transformações sociais e as transformações na comunicação; e a *história das instituições*, mais restrita dos três em abrangência, interessando-se pelas forças sociais externas às instituições apenas na medida em que isso afeta a indústria ou instituição analisada. (SCHUDSON, 1993, p. 213–215)

⁵⁹ No original, em espanhol: “*Considera la relación de los medios de comunicación con la historia cultural, política, económica o social y aborda la pregunta ¿de qué modo influyen los cambios en la comunicación y cómo se ven influidos por otros aspectos del cambio social? Allí donde la macrohistoria se interesa sólo por lo que la comunicación nos dice acerca de alguna otra cosa (la naturaleza humana, "el progreso", la "modernización"), la historia propriamente dicha trata de lo que la comunicación nos dice acerca de la sociedad y lo que la sociedad nos cuenta de la comunicación o ambas cosas a la vez.*”

pelo autor e aqui também caracterizado com a base teórica adotada dentro da economia política da comunicação.

4 DO SURGIMENTO À APROXIMAÇÃO COM O GRUPO GLOBO

Sinergia, e não competição, é a lei básica do capitalismo informacional.

Marcos Dantas, 2002

Uma rede de televisão visando à hegemonia nacional, com alcance em todo o território brasileiro, e uma emissora televisiva de atuação regional, no Rio Grande do Sul, porém com planos de expansão, teriam todos os predicados para estabelecerem uma concorrência entre si – ainda mais quando associadas a conglomerados de comunicação com atuação em outras mídias que, como todo oligopólio, buscam, mais do que manter suas estruturas, ampliá-las sempre, seguindo a lógica do capitalismo. Como é então que a parceria entre Rede Globo e RBS TV – e, assim, também do Grupo Globo e do Grupo RBS –, iniciada na década de 1960, mantém-se até este início dos anos 2020?

É claro que o acordo que une essas empresas é visto como benéfico para ambas, ou já teria sido cancelado por qualquer uma das partes. Mas não foi só de limites bem delineados e atuações estritamente demarcadas, seja em nível estadual, regional ou nacional, que a parceria foi construída. Donas de poderio midiático hegemônico em suas respectivas áreas de atuação, Globo e RBS, como rede principal e emissora afiliada em suas vertentes televisivas, também tiveram seus momentos de conflito, muito mais relacionados a conquistas territoriais do que especificamente às áreas de atuação de cada uma.

Se, por um lado, ter uma potente aliada como a RBS TV, primeira afiliada da Rede Globo⁶⁰ – que, no início, já demarcava território produzindo programação original e, até hoje, configura-se como uma das mais importantes parceiras da Rede Globo de Televisão – servia aos interesses do grupo carioca, por outro, estar associada à mais poderosa rede de televisão do Brasil também servia aos interesses dos empresários gaúchos, que viram sua emissora ser associada à qualidade do conteúdo produzido pela principal emissora do Brasil e, ainda assim, deixava sua marca não só como afiliada, mas como um canal de televisão importante, ainda que não independente.

⁶⁰ Pachler sustenta, de maneira inconsistente ao longo de sua dissertação (PACHLER, 2006), ora que a TV Modelo, antiga TV Bauru – hoje TV TEM Bauru –, que entrou em funcionamento no dia 1º de agosto de 1960, foi a primeira afiliada da Rede Globo, ora que a emissora foi a primeira a fazer parte do grupo Marinho *no interior paulista*, ora que foi a primeira emissora fora dos domínios dos grandes centros a fazê-lo. Mas Kneipp, em artigo intitulado *A primeira emissora de TV do interior da América Latina*, também sobre a implantação da TV na região de Bauru, explica que, em 1965, negociações levaram “as Organizações Globo a fecharem negócio com as Organizações Victor Costa e comprarem a TV Bauru” (KNEIPP, 2005, p. 13). Os casos, portanto, são diferentes: a TV Gaúcha, posteriormente RBS TV, nunca foi comprada pela Globo, mas desde o início da parceria configurou-se como uma afiliada.

Nessa parceria de interesse mútuo, mesmo os planos de expansão do Grupo RBS, especialmente na área de televisão – ainda que, em outros setores, o conglomerado gaúcho também tenha buscado uma atuação que, possivelmente, interferiria nos mercados explorados pelo Grupo Globo, como será apresentado adiante –, passavam pelo crivo da rede principal. Foi assim quando a RBS, ao procurar investir no mercado catarinense, apresentou uma nova proposta de parceria com a Globo sem sequer promover, antes disso, uma atuação independente no Estado que, depois, viria a abandonar. Como explicam Brittos e Andres (2008):

Seu potencial econômico e as limitações da Globo à sua expansão fizeram com que fixasse raízes no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, conquistando uma destacada supremacia, em termos de desenvolvimento e qualidade. A RBS sempre encarou sua atividade como um negócio, analisando com cuidado a viabilidade econômica dos seus produtos e formatando-se nos moldes da indústria cultural, no momento em que formou um conglomerado, constituído através dos parâmetros da etapa monopolista do capitalismo. (BRITTOS; ANDRES, 2008, p. 51)

De qualquer prisma que se analise, fica claro que a parceria, mesmo diante dos percalços, é benéfica para ambos os grupos, que tentam, ano após ano, mantê-la.

E esse *respeito* – na verdade, uma bem planejada estratégia comercial – permaneceria mesmo com a evolução dos meios de comunicação e o investimento constante em tecnologia, associado à maior possibilidade de atuação em mercados para além do regional, especialmente com o surgimento da internet e as comunicações pouco ou nada territorialmente limitadas permitidas por ela.

Neste capítulo, com foco nos caminhos que levaram à aproximação entre Grupo Globo e Grupo RBS, apresenta-se, de maneira pormenorizada, a história do conglomerado gaúcho e, menos detalhadamente, por já ter sido alvo de muitas obras – que, sempre que pertinente, serão citadas –, a história do conglomerado carioca de alcance nacional. A preferência por ater-se mais à trajetória da RBS, desde seu surgimento até sua consolidação como o principal grupo de comunicação do Sul do Brasil, não deve ser tomada como um entendimento de que essa rede é o principal elo da parceria: pelo contrário, sustenta-se que a ligação com uma potência do Rio Grande do Sul serve perfeitamente aos interesses da Globo, que encontrou na RBS, com sua postura de crescimento e expansão no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, uma afiliada fundamental para sua própria estratégia de ampliação nacional. Além do mais, essa parceria mantém o Grupo RBS dentro dos limites territoriais em que os cariocas já não mais enxergam outra rede midiática destacando-se com capacidade de manter uma atuação hegemônica.

Sempre que possível, serão destacadas as trajetórias análogas entre essas empresas, como a busca pela interiorização, os pioneirismos, as estratégias de desenvolvimento semelhantes, a função determinante do capital, inclusive na criação de barreiras à entrada da concorrência, a busca pela excelência como forma de cativar o público e atrair interesse comercial, entre muitas outras. Salienta-se, novamente, que um enfoque mais específico sobre o Grupo RBS não pressupõe anuidade com uma compreensão de que o conglomerado é protagonista nas relações com a Rede Globo, mas serve à intenção de destacá-lo em uma análise que ainda carece de estudos de caráter crítico quanto a sua história e as parcerias que manteve – ou tentou construir – ao longo do tempo, aproximações que serviram às suas estratégias empresariais.

Por questão de escopo, não se procura investir esforços em apurar aspectos comerciais como os contratos envolvidos em cada parceria, ou detalhar as relações entre rede principal e afiliada – especialmente no que tange às responsabilidades e limitações envolvidas –, tampouco explorar aspectos como as concessões de ambos os grupos para atuar nas áreas de radiodifusão ou apurar questões relacionados à legislação envolvida na atuação de cada grupo ao longo de sua história no Brasil. Entende-se que alguns desses pontos já foram explorados pela literatura acadêmica disponível e, quanto a outros, também de importância histórica, pesquisas de natureza menos abrangente que a aqui apresentada seriam necessárias.

4.1 O início do Grupo RBS

A narrativa da formação da Rede Brasil Sul (RBS) é indissociável da biografia de seu fundador, Maurício Sirotsky Sobrinho. Nascido em Erebango, então distrito de Erechim, no norte do Rio Grande do Sul, em 1925 (MAURÍCIO SIROTSKY..., 2016), teve quatro irmãos – um deles, Jayme Sirotsky, o caçula, mais tarde viria a formar, junto com o amigo em comum Fernando Ernesto Corrêa, o trio que efetivamente deu origem ao Grupo RBS. A carreira de Maurício começou cedo, como a de muitos radialistas da época: teve início com a locução de rádio em Passo Fundo, também no interior do Estado, para onde a família mudou-se ainda na sua infância. Já na escola, dava os primeiros passos na profissão que viria a exercer, improvisando programas de calouros durante os recreios (SCHIRMER, 2002, p. 22)⁶¹. Mesmo em regiões como a de Passo Fundo, um dos principais municípios do Rio

⁶¹ Lauro Schirmer, autor dessa obra – *RBS: da voz-do-poste à multimídia* – e também da biografia *Jayme Sirotsky, diplomata da comunicação: de menino de Passo Fundo a cidadão do mundo*, ambas versando sobre o Grupo RBS e seus fundadores, atuou durante quase 40 anos na empresa, ingressando na TV Gaúcha em

Grande do Sul na época – e, ainda assim, uma pequena e provinciana cidade (SCLIAR, 1991, p. 23) –, poucas eram as estações de rádio disponíveis. O que havia eram serviços de alto-falantes nas praças centrais, popularmente conhecidos como *rádio-poste* ou *voz-do-poste*, que “entre reclames do comércio, transmitem músicas e, não raro, dedicatórias a acompanhar os flertes do início de noite, em alguns dias da semana, ou os das tardes de sábado e domingo” (FERRARETTO, 2007, p. 53). E foi em uma dessas *vozes-do-poste*, o Serviço de Alto-falantes Sonora Guarany, pioneiro na cidade⁶², que Maurício, aos 13 (CRUZ, 1996, p. 39) ou 14 anos (SCHIRMER, 2002, p. 22–23; SCLIAR, 1991, p. 23), no final da década de 1940, conseguiu um emprego.

Ele era um jovem que “tinha carisma, tinha a aura do comunicador, tinha esta necessidade quase visceral, que anima os verdadeiros comunicadores, de se relacionar com seres humanos através da voz, da imagem, da palavra” (SCLIAR, 1991, p. 23)⁶³. À frente do microfone da Sonora Guarany, ele “demonstrou sua inquietude, seu espírito de iniciativa” (SCLIAR, 1991, p. 24).

Convenci o dono de que deveríamos ter uma programação mais atraente, inovadora. Inovar em serviços de alto-falantes, imagine-se minha ousadia!... Mas lancei então um programa de calouros. O microfone era instalado na janela, o público ficava em plena Praça Marechal Floriano: um auditório ao ar livre. Já na primeira semana apresentaram-se duzentos candidatos, que cantavam acompanhados apenas por um violão. As pessoas começavam a afluir, mil, mil e quinhentas, duas mil... Eu gostava

1963, posteriormente assumindo a redação de Zero Hora, entre 1970 e 1990, e então a coordenação editorial do grupo até a sua aposentadoria. Conviveu com Maurício Sirotsky Sobrinho desde quando ainda eram pequenos, no Instituto Educacional de Passo Fundo. Dado seu envolvimento com o grupo, analisa-se os livros de sua autoria sobre a história do grupo como integrantes da terceira categoria identificada no material bibliográfico recolhido (*vide Capítulo 3*), referente a obras biográficas sobre personagens-chave do Grupo RBS, não raro comissionadas pelo próprio grupo. Assim, apesar de se tomar por verdadeiras as informações expostas, faz-se aproveitamento desse material com cautela e, sempre que possível, recorrendo também a outras fontes. O próprio Schirmer admite esse envolvimento ao descrever, na obra citada, que conta uma história “como uma homenagem que faço com emoção ao Maurício” (SCHIRMER, 2002, p. 7). As quase quatro décadas em posições de chefia na empresa também fazem com que ele alerte: “não queiram me cobrar, ao reviver toda esta história, o distanciamento e a isenção de um narrador que escreve sobre vidas alheias” (SCHIRMER, 2002, p. 8).

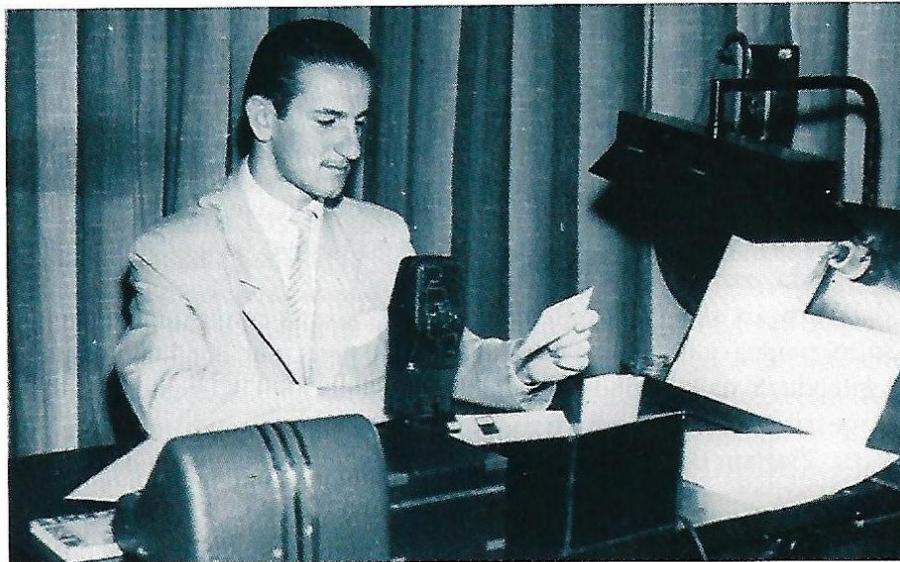
⁶² Na época, estava em vigor uma portaria do governo federal que limitava a apenas uma a quantidade de estações de rádio em municípios do interior do país. A resolução, de 1936, só seria revogada nos anos 1950 (FERRARETTO, 2007, p. 49).

⁶³ Também esse livro de autoria Moacyr Scliar, intitulado *Maurício: a trajetória, o cenário histórico, a dimensão humana de um pioneiro da comunicação do Brasil*, configura-se na terceira categoria de bibliografia analisada nesta dissertação. Em sua abertura, Ione Pacheco Sirotsky, “companheira de uma vida” de Maurício (SCLIAR, 1991, p. 32–35), descreve a obra como uma “homenagem”. Ela afirma: “não se cogitou, aqui, de uma biografia convencional, de uma obra factual ou analítica”; em vez disso, o livro “se aproxima daqueles álbuns de família, que as pessoas gostam de folhear com nostalgia e encanto” (SCLIAR, 1991, p. 7). Aplicam-se, portanto, os mesmos cuidados expostos acima. A biografia de Maurício Sirotsky foi encomendada de Moacyr Scliar e editada pela Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (CRUZ, 1996, p. 39). Apesar de ter sido publicada, em primeira edição, no ano de 1991, conta com depoimentos do próprio Maurício Sirotsky – provavelmente tomados antes de sua morte, em 1986, ainda que possivelmente sejam trechos de entrevistas concedidas em outras oportunidades, relatos gravados ou, não se descarta a possibilidade, sejam intervenções literárias do próprio escritor, algo que não fica claro no livro.

tanto do trabalho que ali ficava até nos sábados e domingos. E, muito importante, surgiram anunciantes. Comecei também a angariar publicidade, o que era uma nova experiência (SCLIAR, 1991, p. 24–25).

Como, naquela época, o locutor de rádio, ainda mais em um serviço pioneiro na cidade, era também um vendedor (CRUZ, 1996, p. 39), Maurício passou a interessar-se pela venda de anúncios (VAMPRÉ, 1979, p. 77), pelo “ainda rudimentar marketing” (SCLIAR, 1991, p. 24), algo que viria a se tornar marcante em sua trajetória profissional.

Figura 1 – Maurício Sirotsky Sobrinho, 18 anos, ao microfone



Fonte: Scliar, 1991, p. 24

Aos 17 anos, em 1943, Maurício Sirotsky decide ir para Porto Alegre, o que ele próprio classificava como uma fuga, dada a má repercussão da ideia junto à família (SCLIAR, 1991, p. 26). Depois de ser aprovado em um teste, é contratado como locutor da Rádio Gaúcha – ao lado de grandes nomes do rádio gaúcho como Cândido Norberto, Farid Germano, José Carlos da Costa Gama, Mário Sirpa e Rubens Alcântara (CRUZ, 1996, p. 39; SCHIRMER, 2002, p. 23; SCLIAR, 1991, p. 26–27). Nessa época, a Gaúcha atravessava um período de reformulação, preparando-se para competir com mais força no mercado regional (FERRARETTO, 2002a, p. 156). No seu novo local de trabalho, o recém-contratado locutor implementa inovações testadas na Sonora de Passo Fundo, a que Arnaldo Ballvé, diretor da Rádio Gaúcha, logo se rende, dando-se conta de que “estava diante de um comunicador diferenciado” (SCHIRMER, 2002, p. 23).

À época eu irradiava, aos domingos, um programa de rádio-baile patrocinado, se não me engano, pelo “Empório dos Viajantes”. Tudo que eu tinha a fazer era anunciar a música. “Vamos ouvir... Acabaram de ouvir...”. Num domingo procurei mudar o estilo: introduzi na sonoplastia o ambiente de um salão de festas: palmas, vozes de fundo, etc. Aí, telefonou o Ballvé, furioso: “Mas menino! O que é que está fazendo com esta emissora?” Naquela noite não dormi direito; angustiado, achava que iria para a rua no dia seguinte. Ballvé mandou me chamar e, para meu alívio e orgulho, disse que, pensando melhor, achara muito boa a apresentação. O patrocinador, inclusive, pedira que eu continuasse apresentando o programa da mesma maneira. (SCLIAR, 1991, p. 27)

Essa “incursão portoalegrense” (SCLIAR, 1991, p. 28) seria, contudo, temporária. Dois anos depois de sua estreia radiofônica na Capital, Maurício acaba regressando à terra onde morava para, ao completar 21 anos, em 1946, gerenciar a Rádio Passo Fundo: por lá, seria inaugurada uma das primeiras emissoras da rede Reunidas de Ballvé⁶⁴. Nesse período, como narra Schirmer (2002):

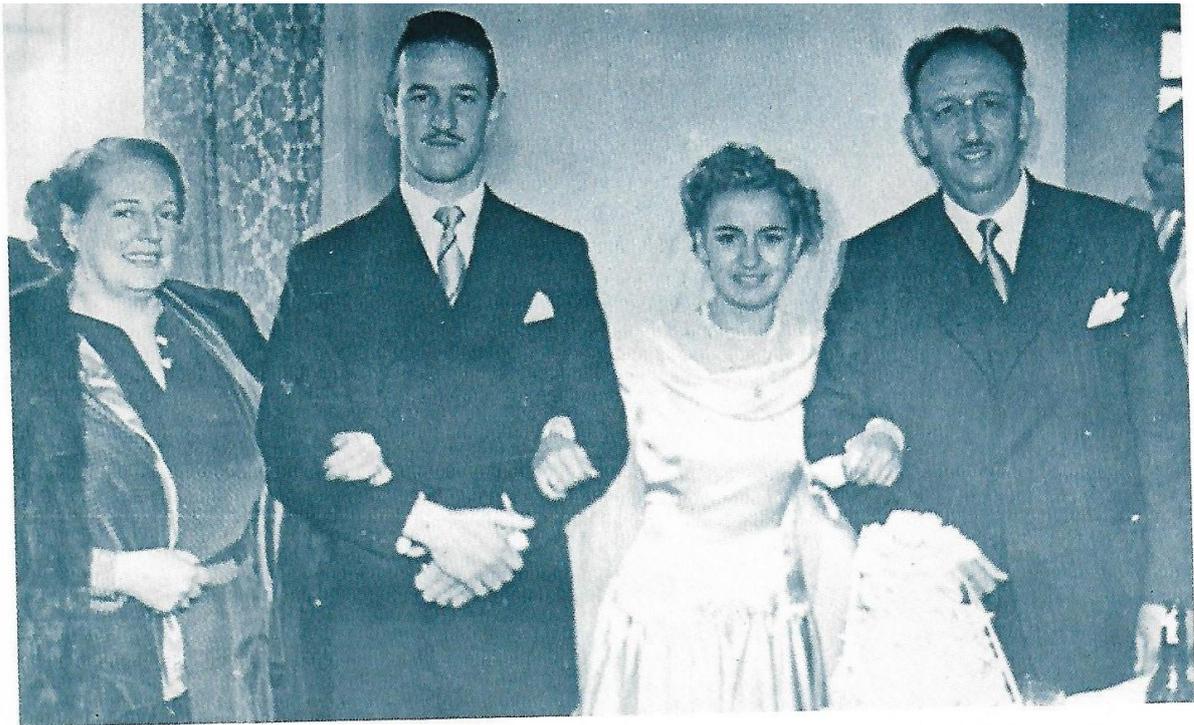
[...] assinar cheques e angariar anúncios era o que menos lhe tomava tempo. Gerente comercial e de programação, também era locutor, apresentador de shows, narrador de jogos de futebol, ator de radioteatro, *ajudando-o a forjar sua formação de comunicador e de empresário*, enquanto conseguia concluir o curso de contabilidade⁶⁵ (SCHIRMER, 2002, p. 24, grifo nosso).

No cargo administrativo, Maurício tinha a tarefa de conseguir anúncios para a rádio, em uma época em que “os desconfiados comerciantes e industriais não acreditavam muito em comunicação” (SCLIAR, 1991, p. 30). Foi ainda nessa fase que ele resolveu enveredar também para o jornalismo impresso, ao receber um convite de Tulio Fontoura, dono do *Diário da Manhã*, para assinar uma coluna no jornal local – função que não durou muito, já que o rádio, e suas tantas funções nesse meio, era prioridade (SCHIRMER, 2002, p. 24).

⁶⁴ À medida em que as rádios Difusora e Farroupilha são incorporadas à rede dos Diários e Emissoras Associados, de propriedade de Assis Chateaubriand, surgem, paralelamente, no interior do Rio Grande do Sul, a partir de 1945, as Emissoras Reunidas, de Arnaldo Ballvé, um dos primeiros grupos de emissoras de rádio no Sul do país – precedido pelas incursões da Sociedade Difusora Rádio Cultura pelo interior gaúcho (FERRARETTO, 2002a). Já em meados da década de 1940, as Emissoras Reunidas tornam-se o “principal grupo do interior gaúcho, aproveitando o pessoal dos alto-falantes ou, na ausência destes, fornecendo algum treinamento ou orientação a inexperientes candidatas a radialista” (FERRARETTO, 2007, p. 53).

⁶⁵ Em Passo Fundo, Maurício Sirotsky formou-se, em 1947, técnico em contabilidade, “realizando o desejo de seu pai, mas também familiarizando-se com uma área que sem dúvida seria útil para sua atividade empresarial”. (SCLIAR, 1991, p. 28)

Figura 2 – Maurício Sirotsky em seu casamento com Ione Pacheco, acompanhados dos padrinhos Arnaldo e Carmem Ballvé



Fonte: Scliar, 1991, p. 34

Deixando Passo Fundo, Maurício muda-se para Porto Alegre, em 1950, com a esposa Ione Pacheco e a filha Suzana, seguindo um convite do publicitário Ernani Behs para que ele trabalhasse nas emissoras gaúchas dos Diários Associados: Farroupilha e Difusora. Passados apenas três meses, porém, Maurício é surpreendido com uma carta de demissão da Farroupilha, em face de exigências de contenção na empresa (SCHIRMER, 2002, p. 24; SCLIAR, 1991, p. 37). Mas seu ex-empregador Arnaldo Ballvé, que foi padrinho do casamento com Ione (LAITANO, 2014, p. 124), acaba contratando-o para cuidar, em Porto Alegre, da publicidade das Emissoras Reunidas no Interior, novamente unindo suas paixões por rádio e pelo comércio. Passando a atuar muito na área da propaganda, Maurício cria, em 1950⁶⁶, junto com Ballvé, uma agência própria, a Rádio Publicidade (FERRARETTO, 2007, p. 60). Mais tarde, com os sócios Jayme Sirotsky – seu irmão –, Hugo Hoffman e Edgar Siegmann, vai também fundar a Mercur Publicidade.

Mas mesmo com as incursões pela área publicitária “não faziam arrefecer a verdadeira paixão de Maurício”, como aponta Scliar. “O que ele queria, mesmo, era o rádio” (SCLIAR, 1991, p. 38). E seu sonho – ousado, relata o escritor – era voltar ao microfone. A

⁶⁶ Há registros inconsistentes quanto ao ano de fundação da Rádio Publicidade. Scliar (1991, p. 44) e Cruz (1996, p. 40) identificam o ano de fundação como 1953. Ferraretto (2007, p. 60), porém, a partir do texto *Histórico da Rádio Publicidade Ltda.*, fornecido a ele pelo próprio autor, Raul Correa, comprova que a agência teve início em junho de 1950, em uma parceria entre Arnaldo Ballvé e Maurício Sirotsky.

oportunidade surgiu em 1953, quando o pernambucano J. Antônio D'Ávila assume a direção da Rádio Farroupilha e constata, em relação a programas radiofônicos de auditório no Rio Grande do Sul, “a inexistência, à época, de um bom número de profissionais aptos para a função” (FERRARETTO, 2007, p. 371). Ocorre que, além de voltar ao rádio, o sonho maior de Maurício Sirotsky era, conforme seus biógrafos, justamente apresentar um programa de auditório – com a experiência de ter lidado com o gênero ainda em Passo Fundo.

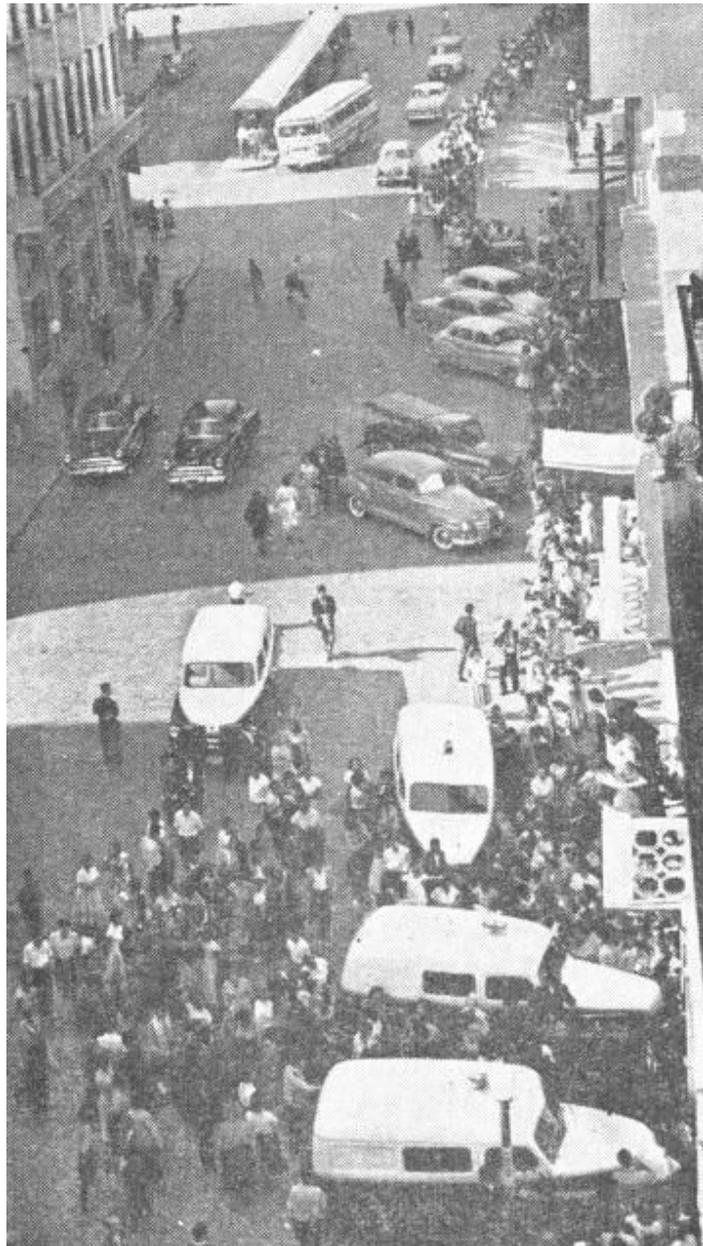
Ao longo de 1955, Maurício Sobrinho, deixando de lado o sobrenome *Sirotsky*, de pronúncia considerada complicada (SCHIRMER, 2002, p. 25), apresenta, nas tardes de sábado na Farroupilha, a versão gaúcha do *Tômbola musical*, por onde passam artistas como Ângela Maria, Cauby Peixoto, Dircinha Batista e Emilinha Borba (FERRARETTO, 2007, p. 373). Com o fim do programa, a direção da emissora, conforme aponta Ferraretto, decide apostar em uma atração de fórmula e horário semelhantes, aproveitando o animador que havia se destacado na condução do programa. “Assim, em 9 de junho de 1956, um sábado, às 14h, o Cinema Castelo⁶⁷ converte-se no principal foco das atenções dos ouvintes durante o final de semana” (FERRARETTO, 2007, p. 373). É o lançamento do *Programa Maurício Sobrinho*, que marcaria época na comunicação gaúcha (SCLIAR, 1991, p. 40), muitos devido ao carisma do apresentador.

Não se tratava de nenhuma fórmula mágica, como o próprio Maurício reconhecia. Baseava-se nos ingredientes habituais, música, humor, prêmios. O que garantia o sucesso era, em primeiro lugar, o bom humor de Maurício, a sua empatia. Mas não era só isto. [...] Grandes nomes nacionais [...] subiam ao palco do Cinema Castelo, com a Grande Orquestra Farroupilha (embrião da Orquestra Sinfônica de Porto Alegre) [...]. (SCLIAR, 1991, p. 40–41)

Em poucos meses, Maurício Sobrinho se converte no maior nome do rádio do Rio Grande do Sul (SCHIRMER, 2002, p. 25), sucesso em parte atribuído à “extrema capacidade do apresentador em desenvolver uma forte empatia com o público” (FERRARETTO, 2007, p. 374). A busca por entradas para assistir o programa ao vivo, que se esgotam rapidamente, leva à formação de grandes filas em frente ao cinema.

⁶⁷ O Cinema Castelo, Cine Castelo, ou Cine Teatro Castelo, localizado no bairro Azenha, em Porto Alegre, era um dos grandes cinemas da cidade na época (SCHIRMER, 2002, p. 25), sendo considerada a casa de espetáculos de maior lotação da Capital (CRUZ, 1996, p. 39). Os cinemas, então, eram estruturas que “impressionavam, pela decoração luxuosa ou extravagante e pelas dimensões” (SCLIAR, 1991, p. 40), por isso recebiam nomes pomposos como, no caso de Porto Alegre, Imperial, Coliseu e Ópera, além do Castelo.

**Figura 3 – Ouvintes fazem fila para assistir ao *Programa Maurício Sobrinho*
(22 de junho de 1957)**



Fonte: *Revista TV*, Porto Alegre, ano 3, p. 10, ago. 1957

Mais uma vez, Maurício desempenhava diversas funções: além de locutor de variedade, era locutor comercial, locutor de notícias, redator e radioator (CRUZ, 1996, p. 39). E, mesmo com as atividades radiofônicas, não havia deixado a publicidade. Cabe recapitular: em 1950, fundou a Rádio Publicidade, que representava jornais e emissoras do Interior na Capital; entre 1952 e 1953, foi gerente de publicidade das Emissoras Reunidas; em 1956, criou a Mercur Publicidade, da qual tinha 70% das cotas, com seu irmão Jayme e os sócios Edgar Sigman e Hugo Hoffmann dividindo igualmente os outros 30% (SCLIAR, 1991, p. 44). Não havia apenas alcançado a fama no Rio Grande do Sul, mas também vinha sendo bem-

sucedido nos negócios. “Enfim: progredia. Mas novos horizontes ainda se abririam para ele” (SCLIAR, 1991, p. 44).

Figura 4 – Auditório do Cinema Castelo, em Porto Alegre, lotado para o *Programa Maurício Sobrinho*



Fonte: Scliar, 1991, p. 43

Enquanto a carreira de Maurício estava em ascensão, a Rádio Farroupilha encontrava-se em fase de declínio. Dois anos antes do início do *Programa Maurício Sobrinho*, a emissora tivera suas instalações destruídas em durante as manifestações populares ocorridas após o suicídio do então presidente Getúlio Vargas, em 24 de agosto de 1954 (FERRARETTO, 2007, p. 42). A partir de então, mesmo com sucessos como o do referido programa, passa a enfrentar muitas dificuldades, que se agravariam, mais tarde, com outra morte: a de Assis Chateaubriand, em 26 de fevereiro de 1960, quando a emissora acompanha a lenta decadência dos nacional dos Diários e Emissoras Associados (FERRARETTO, 2007, p. 43).

Os anos 1950, porém, não foram difíceis apenas para a Farroupilha – que, ao final da década, perderia a liderança na preferência do público no Rio Grande do Sul e passaria a ocupar o segundo lugar de audiência. Também sua principal concorrente, a PRC-2 – Rádio Sociedade Gaúcha⁶⁸, fundada em 1927⁶⁹, estava em crise. Em 1954, havia sido poupada da

⁶⁸ Daqui em diante, referida apenas como Rádio Gaúcha.

⁶⁹ As décadas de história da Rádio Gaúcha que antecedem a participação de Maurício Sirotsky não serão aprofundadas neste estudo. Para maiores esclarecimentos a respeito do início da radiodifusão no Rio Grande

fúria popular depois da morte de Getúlio Vargas por transmitir, incessantemente, sua carta-testamento (FERRARETTO, 2007, p. 37). Parecia, então, que a Gaúcha tinha plenas condições de dominar o mercado. Contudo, questões políticas acabam afastando a emissora dessa possibilidade naquele ano. A situação piora ao final de 1956 – coincidindo com a ascensão de Maurício Sirotsky no rádio gaúcho –, quando uma tentativa frustrada de instalar uma fábrica automotiva no Estado, em parceria com a Indústria de Veículos Automotores Cirei S.A. – Ivacirei, aliada à reversão de interesses políticos e econômicos no negócio, levam os sócios a vender a Gaúcha (FERRARETTO, 2007, p. 37–38)⁷⁰.

Estavam, portanto, em meados da década de 1950, a Rádio Gaúcha e a Rádio Farroupilha afundadas em sérias crises. Até que Arnaldo Ballvé vê nisso uma oportunidade para consolidar uma única rádio na liderança do mercado no Rio Grande do Sul. Em 1957, o empresário convida Maurício Sirotsky para que, junto com outros sócios – Frederico Arnaldo Ballvé, filho de Arnaldo, e o radialista Nestor Rizzo, além do representante comercial de emissoras gaúchas no Rio de Janeiro, Manoel Arroxelas Galvão (SCHIRMER, 2002, p. 13, 25) –, comprem a Gaúcha. Maurício tinha, então, adquirido estabilidade financeira (SCLIAR, 1991, p. 47) e, apesar da resistência familiar, poderia investir no negócio. Além do mais, queria tornar-se um empresário. O grande entusiasta do investimento foi Frederico Ballvé, como relatou Maurício, em depoimento a Octavio Augusto Vampré (1979) – ele mesmo um ex-diretor da Farroupilha, entre 1955 e 1956, época em que o então locutor trabalhava lá. Diz Maurício Sirotsky:

A Gaúcha faturava 400 cruzeiros mensais e tinha, de despesa, 700. Daí, fomos convencer o “seo” Balvê⁷¹ porque achávamos que se as Emissoras Reunidas tinham uma rede no interior, necessitava de uma estação-chave na capital. “Seo” Balvê, já bastante cansado, não aceitou a ideia mas o Frederico, o Nestor Rizzo, eu, e inclusive o Balvê compramos a rádio por 25 mil cruzeiros, cabendo a cada um 25% das cotas do capital.

E foi um bom negócio, relativamente. Dois mil e oitocentos cruzeiros de entrada e o saldo em 5 anos, sem juros. Mas, entenda-se que se estava comprando uma rádio falida que esteve à venda durante muito tempo sem aparecer interessado.

Daí, reformulamos toda a Rádio Gaúcha, em termos administrativos e de programação, e entramos prá [sic] valer na concorrência radiofônica em Porto Alegre. (VAMPRE, 1979, p. 125–126)

do Sul, recomenda-se a leitura de FERRARETTO, Luiz Artur. **Rádio no Rio Grande do Sul (anos 20, 30 e 40)**: dos pioneiros às emissoras comerciais. Canoas: Editora da ULBRA, 2002. 256p.

⁷⁰ Para um estudo detalhado sobre a Rádio Gaúcha, a Rádio Farroupilha e toda a indústria de radiodifusão sonora do Rio Grande do Sul dos anos 1950 até o final da década de 1990, recomenda-se a leitura de FERRARETTO, Luiz Artur. **Rádio e capitalismo no Rio Grande do Sul**: as emissoras comerciais e suas estratégias de programação na segunda metade do século 20. Canoas: Editora da Ulbra, 2007. 632p.

⁷¹ Preserva-se, aqui, a grafia que consta na obra, ainda que se encontre, no restante da bibliografia, quase que exclusivamente o sobrenome grafado como *Ballvé*.

Figura 5 – Arnaldo Ballvé e Maurício Sirotsky Sobrinho (julho de 1957)



Fonte: *Folha da Tarde*, Porto Alegre, 3 jul. 1957. p. 32 apud Ferraretto, 2007, p. 61

A integração da Rádio Gaúcha às Emissoras Reunidas de Arnaldo Ballvé é oficializada internamente no dia 2 de julho de 1957. O *Jornal do Dia* de 3 de julho assim destacava a nova direção: “[...] teve lugar, na manhã de ontem, a apresentação da nova diretoria, ato que foi presidido pelo senhor Silvio Motola [...]. Na ocasião, usaram da palavra, além do senhor Silvio Motola, os senhores Maurício Sobrinho e Arnaldo Ballvé” (A RÁDIO..., 1957, p. 9). Também a *Folha da Tarde* daquele mesmo dia trazia informações sobre a troca de comando: “Após rápidas negociações, assumiram seu controle e direção os senhores Arnaldo Ballvé, Maurício Sirotsky Sobrinho, Frederico Arnaldo Ballvé e doutor Nestor Rizzo, elementos de vasto prestígio na radiofonia rio-grandense” (RÁDIO SOCIEDADE..., 1957, p. 32).

A nova diretoria é anunciada nos microfones da emissora no dia 3 de julho de 1957⁷² (FERRARETTO, 2007, p. 61; SCHIRMER, 2002, p. 13). Essa data, que representa a consumação da compra da Rádio Gaúcha, é considerada, por alguns autores, como o fato que marca o início da Rede Brasil Sul de Comunicação, depois denominada Grupo RBS

⁷² Santos (1999), erroneamente, identifica a data em que Maurício Sirotsky Sobrinho tornou-se sócio da Rádio Gaúcha como 31 de agosto de 1957 (1999, p. 128). Esse é realmente o dia que o grupo aponta como aquele de sua fundação, porém a sociedade de Maurício com a Rádio Gaúcha data de 3 de julho de 1957, quando foi anunciada, ou 18 de julho de 1957, quando foi oficializada. Ainda que o próprio Grupo RBS, em suas publicações oficiais, não faça essa associação do 31 de agosto de 1957 como o dia em que Maurício Sirotsky tornou-se sócio da Rádio Gaúcha, o engano é frequente em outras publicações, inclusive em mídias especializadas em comunicação e marketing (SACCHITIELLO, 2012) e até no discurso do então senador Pedro Simon, em 2007, quando requereu uma declaração de louvor ao Grupo RBS, por ocasião de seu cinquentenário, além do *Almanaque da TV: 50 anos de memória e informação*, de autoria do experiente roteirista Ricardo Xavier, o Rixa (XAVIER; SACCHI, 2000, p. 242).

(FONSECA, 2008, p. 131; SCHIRMER, 2002, p. 11). O dia 3 de julho, de fato, marca a mudança de comando na emissora – com Arnaldo Ballvé como diretor-presidente, Maurício Sirotsky como diretor-geral e Frederico Arnaldo Ballvé e Nestor Rizzo como diretores –, porém a negociação só foi oficializada em 18 de julho de 1957, em assembleia geral de acionistas da Rádio Sociedade Gaúcha S.A., conforme registro na Junta Comercial do Rio Grande do Sul (SCHIRMER, 2002, p. 13). Arnaldo Ballvé fica com 51% do negócio, com o restante dividido em três partes iguais entre Frederico Arnaldo Ballvé, Maurício Sirotsky Sobrinho e Nestor Rizzo (FERRARETTO, 2007, p. 62).

No entanto, para a própria RBS, a data de fundação do grupo é outra: 31 de agosto de 1957. A que isso se deve? A empresa, em suas publicações oficiais, costuma limitar-se a informar que o Grupo RBS foi fundado por Maurício Sirotsky Sobrinho em agosto de 1957. Ainda que algumas peças publicitárias, e mesmo pesquisas acadêmicas, associem o 31 de agosto à oficialização de Maurício como sócio da Rádio Gaúcha – algo que, como já se mostrou, não corresponde à realidade –, a própria empresa não confirma a associação. Ainda assim, comemora seu *aniversário* nessa data.

Figura 6 – Placas comemorativas aos 35 e 50 anos da RBS na sede do grupo em Porto Alegre



Fonte: imagem capturada pelo autor em 10 out. 2019

Acontece que foi essa a data que o próprio Maurício Sirotsky encontrou quando foi indagado, na década de 1970, sobre o dia de fundação do Grupo RBS (MACHADO, 2005, p. 5). O 31 de agosto de 1957 refere-se ao dia em que estava mercado, na sua carteira de trabalho, o registro de sua contratação para apresentar o programa de auditório *Maurício Sobrinho* pela Rádio Gaúcha (DE UM MICROFONE..., 2002). Mesmo com a descoberta posterior de que a sociedade de Maurício com a Rádio Gaúcha datava de 3 de julho de 1957, dia de seu anúncio, ou 18 de julho de 1957, dia de sua oficialização, o registro utilizado pela empresa para marcar seu início nunca mudou. Filho de Maurício e diretor-presidente da RBS entre 1991 e 2012, além de presidente do Conselho de Administração do Grupo RBS de 2008 a 2015, Nelson Sirotsky classifica a data como um *aniversário afetivo* (SIROTSKY, N., 16 jul. 2018), que se manteve como tradição desde então.

Assim, há quatro datas utilizadas como referência para identificar o início do Grupo RBS:

- o dia da *posse de fato* de Maurício Sirotsky Sobrinho como acionista e diretor da Rádio Sociedade Gaúcha S.A., **3 de julho de 1957**;
- o dia *de direito*, do registro oficial da ata da assembleia geral em que Maurício tomou posse como sócio da Rádio Gaúcha, **18 de julho de 1957**;
- o dia do *aniversário afetivo*, quando consta o registro de contratação de Maurício para apresentar o programa de auditório que levava seu nome pela Rádio Gaúcha, **31 de agosto de 1957**;
- e o dia de *formação do grupo*, marcado pela aquisição integral de *Zero Hora* por Maurício e Jayme Sirotsky, quando a RBS ingressa na mídia impressa, em **21 de abril de 1970**.

Salienta-se que, ao contrário do que o Grupo RBS sustenta em relação a sua formação, definindo o dia 31 de agosto de 1957 como data de fundação, é o início da empresa da família Sirotsky que ocorre nessa época. Já **o início da RBS como um conglomerado de mídia vai se dar em 21 de abril de 1970, quando a Zero Hora se integra ao grupo e, com isso, a família Sirotsky passa a controlar veículos em rádio, televisão e mídia impressa.**

Para fins de definição, esta pesquisa, seguindo o que aponta Schirmer (2002), e ciente do conhecimento da direção do Grupo RBS quanto à imprecisão da data que consta em seus próprios registros, opta, então, por adotar o dia 3 de julho de 1957 como aquele que marca o início da empresa – ainda que sua fundação como grupo só aconteça de fato na década de

1970, período em que são criadas as bases para a consolidação das indústrias culturais no Brasil (FONSECA, 2008, p. 129–130).

Mas, quando ocorre a compra da Rádio Gaúcha, a aquisição de um canal de televisão e de um jornal, nos anos 1960 e 1970, que marcariam a transição da empresa para um conglomerado e efetivamente levariam à criação da Rede Brasil Sul, ainda estavam por acontecer. Também seu caráter de indústria cultural ainda levaria décadas para concretizar-se, sendo firmado na década de 1980 (FONSECA, 2008, p. 131).

Ao associar-se à compra da Rádio Gaúcha, Maurício, deixou a Mercur Publicidade, vendendo-a aos sócios – entre eles, o irmão Jayme Sirotsky (SCLIAR, 1991, p. 47). Em entrevista, Jayme revela por que isso aconteceu:

Maurício e eu éramos sócios, antes disso, em uma agência de publicidade que se chamava Mercur Publicidade, aqui em Porto Alegre. E quando foi feita a compra da rádio, o Maurício não estava bem certo se o negócio iria frutificar ou não, porque a Rádio Gaúcha era uma rádio praticamente falida. Naquele momento, era uma rádio que estava insolvente, em uma posição fraca de audiência, e nós combinamos: “então, olha aqui, você [*o próprio Jayme*] fica na agência e eu vou para a rádio”. O terreno do Maurício era a comunicação, ele era um comunicador nato. “E se a coisa funcionar lá, você vai comigo também; se não, vamos ficar na agência.” O plano B estava pronto.

Mas afortunadamente funcionou, o Maurício era competente, logo começou a melhorar as condições de audiência da rádio, e algum tempo depois nos juntamos novamente. (SIROTSKY, J., 13 jul. 2018)

Assim, Maurício passa a dedicar-se por completo ao novo trabalho como empresário. Tratou de reorganizar a emissora, que vinha dando prejuízo, “e aí revelou-se a sua capacidade de administrador. Cobrava resultados, supervisionava a execução de atividades, procurava detectar erros” (SCLIAR, 1991, p. 47). Pelo seu passado nas Emissoras Reunidas, como indica Ferraretto (2007, p. 62), o novo diretor geral da Rádio Gaúcha não se mostraria um profissional avesso à administração do rádio como empresa, adequado à lógica capitalista de se tratar a comunicação como negócio.

No processo de transformação do radialista do início do mês de junho para o radiodifusor 30 dias depois, Maurício Sobrinho carrega consigo a intuição com a qual escolhia, antes, as atrações de seu programa e segue, a partir de então, definindo o rumo dos seus negócios. Conhecedor do meio artístico, aproveita, de início, profissionais remanescentes do elenco da Gaúcha. (FERRARETTO, 2007, p. 62)

Em 1957, quando Maurício Sirotsky Sobrinho participa da compra da Rádio Gaúcha, predominavam os *capitães de indústria* no mercado de comunicação do Rio Grande do Sul. Na definição de Fernando Henrique Cardoso (1964), os capitães de indústria são dirigentes industriais que se pautavam pela obtenção de favores governamentais para a manutenção de seus empreendimentos e eram preponderantes na economia brasileira até o final do anos 1950:

Em geral os intuitos e a mentalidade econômica destes industriais são ambíguos: desejam “construir uma indústria” com técnicas modernas de produção, mas sabem que a construção rápida das indústrias depende de grandes capitais cuja fonte mais abundante na situação brasileira ainda é o Estado. Não é por acaso que este tipo de empreendedor é mais frequente entre brasileiros de famílias tradicionais, que passaram a interessar-se recentemente pela atividade industrial. Desprovidos de capitais, mas muitas vezes bem relacionados, junto às esferas governamentais, estes empreendedores lançam-se a toda sorte de tentativas para influir nas decisões que lhes possibilitem empréstimos e concessões oficiais. Podendo, tornam-se políticos e líderes de categorias profissionais. Na direção dos sindicatos e federações sindicais patronais proliferam líderes industriais “profissionais” que, com o tempo, tornam-se, de fato, empreendedores. (CARDOSO, 1964, p. 134)

Breno Caldas, na Caldas Júnior, e Arnaldo Ballvé, nas Emissoras Reunidas, eram os exemplos locais (FERRARETTO, 1998, p. 11). No plano nacional, ainda dominavam os Diários e Emissoras Associados, de Francisco de Assis Chateaubriand, cujas ações colocam-no perfeitamente dentro dessa classificação proposta por Cardoso e que, no Rio Grande do Sul, controlava, entre outros veículos, a Rádio Farroupilha e o Diário de Notícias.

É por meio de Maurício Sirotsky que o modelo do capitão de indústria vai começar a ser superado na comunicação gaúcha, em um processo paralelo à ascensão da RBS como grupo hegemônico. A mudança coincide com o crescimento da população urbana no país: a década de 1970 é a primeira da história brasileira que inicia com a maior parte dos brasileiros vivendo nas cidades, e a concentração populacional nos grandes centros cria novas necessidades em termos de comunicação de massas. A proliferação de empreendimentos e a crescente concorrência representada pelo capital estrangeiro levaram, no meio industrial, à profissionalização dos empresários com o surgimento daqueles que Cardoso (1964) denomina de *homens de empresa*.

[...] os homens de empresa típicos podem ser caracterizados como líderes potenciais da reorganização da ordem jurídico-social no sentido de torná-la uma expressão da economia capitalista. Comparados com os capitães de indústria ou com a massa dos dirigentes tradicionais, os homens de empresa têm uma filosofia nítida de participação ativa na condução dos problemas nacionais, tendo em vista assegurar uma ordem social que permita a expansão da “iniciativa privada”. Como resultado da atitude dos homens de empresa diante dos problemas do país, começam a surgir grupos de pressão organizados para interferir na política nacional. Os grandes industriais, sejam eles “tradicionalistas” ou “inovadores”, sempre tentam influir politicamente, para obter vantagens que permitam a expansão das suas empresas. (CARDOSO, 1964, p. 148)

Conforme Fernando Henrique Cardoso, esses empresários vão procurar, em um plano específico, construir uma indústria verdadeira e, em um plano mais genérico, desenvolver o capitalismo no Brasil.

Consolidando-se como empresário e, ao mesmo tempo, como radialista, Maurício Sirotsky passa a confundir sua imagem com a da emissora, administrando a rádio ao mesmo

tempo em que apresenta programas e vai em busca de audiência, “colocando ao microfone o seu prestígio de melhor animador do Rio Grande do Sul na época” (FERRARETTO, 2007, p. 62). Assim, ao longo de 1958, a Gaúcha procura reagir, saindo do estado de crise em que se encontrava com investimentos crescentes: uma estratégia empresarial que se repetiria ao longo da história do Grupo RBS. Era preciso investir: além de a Rádio Farroupilha também esboçar uma reação, procurando, assim como a Gaúcha, desvencilhar-se do declínio após a morte de Getúlio Vargas, surgiu ainda uma nova concorrente, a Rádio Guaíba.

Ao longo do final da década de 1950, “a Gaúcha incorpora o jornalismo e investe em novas atrações locais, em todos os gêneros, numa autêntica revolução, igualmente marcada pela organização do trabalho como empresa” (SCHIRMER, 2002, p. 25), com Maurício Sirotsky buscando “colocar em prática seu projeto para começar a reação em busca da liderança, que estava com a Farroupilha” (SANTOS, C., 2009, p. 42). Mesmo com a morte de Arnaldo Ballvé, em 12 de junho de 1958, quando seu filho, Frederico, assume o controle acionário da empresa enquanto Maurício segue no comando da programação da Gaúcha, os investimentos continuam.

Em 1959, dois anos depois de Maurício e os demais sócios comparem a Rádio Gaúcha, em um momento em que se vivia o auge do espetáculo radiofônico, a televisão, que havia estreado no Brasil em 18 de setembro de 1950 (XAVIER; SACCHI, 2000, p. 30), chegava efetivamente a Porto Alegre⁷³ (BERGESCH, 2010, p. 23; FERRARETTO, 2007, p. 80–87; SCLIAR, 1991, p. 51). Em dezembro daquele ano, foi inaugurado o Canal 5 – TV Piratini, a pioneira das emissoras gaúchas (SANTOS, C., 2009, p. 54) e uma das apenas nove estações que então operam no país (FERRARETTO, 2007, p. 83). A TV Piratini fazia parte de uma rede que se estendia pelo país, contudo as limitações tecnológicas da época restringiam sua concepção aos limites regionais (FONSECA, 2008, p. 127). A demonstração do novo meio de comunicação para o público e o anúncio do Canal 5 haviam sido feitos anos antes, em 1955, por Assis Chateaubriand, em cerimônia realizada no Clube do Comércio de Porto Alegre. O interesse das pessoas pela novidade permitiu a constituição de uma empresa de capital aberto, já em 1956, abrindo caminho para a primeira estação de TV do Estado.

⁷³ Um relato detalhado da criação e desenvolvimento da televisão no Rio Grande do Sul pode ser encontrado em BERGESCH, Walmor. **Os televisionários**. Porto Alegre: Ardotempo, 2010. 400p.

Figura 7 – Flâmula da Rádio Televisão Piratini distribuída em alusão à primeira demonstração pública de TV em Porto Alegre (18 de abril de 1955)



Fonte: imagem capturada por Luiz Artur Ferraretto em 13 jan. 2020

A concorrência logo chegaria também a esse mercado. Anos antes, em 1951, os então diretores da Rádio Gaúcha haviam começado a arquitetar o ingresso de uma emissora de televisão aos seus negócios, negociando uma outorga junto ao governo Vargas graças a suas relações com o Partido Trabalhista Brasileiro (FERRARETTO, 2007, p. 85). A negociação – já que, naquela época, “mais que os recursos técnicos ou a capacidade gerencial, o que contava era a influência política” (SCLIAR, 1991, p. 52) – é retomada por Frederico Arnaldo Ballvé em meados de 1957, após a compra da Rádio Gaúcha. O empresário acaba por conseguir, em 1962, após reunião com o presidente Juscelino Kubitschek no Palácio da Guanabara, no Rio de Janeiro, a outorga para o canal 12 de Porto Alegre (FERRARETTO, 2007, p. 85).

Outra versão para a chegada da segunda emissora de TV no Rio Grande do Sul atribui a descoberta de um pedido de outorga ao acaso: Maurício Sirotsky teria encontrado, em uma gaveta nas instalações da Rádio Gaúcha, informações sobre o andamento do processo iniciado – e depois esquecido – por Arnaldo Ballvé que, *homem de rádio* que era, não acreditaria na viabilidade do empreendimento (LAITANO, 2014, p. 158; SCHIRMER, 2002, p. 25; SCLIAR, 1991, p. 52). Nelson Sirotsky afirma que:

Meu pai, quando trabalhava na rádio e ainda não vislumbrava a construção da RBS, achou na gaveta do seu gabinete a concessão para mais uma emissora de televisão em Porto Alegre [*a do canal 12*], que não havia sido viabilizada pelos antigos

proprietários da Rádio Gaúcha. De imediato, ele teve a percepção de que aquilo poderia ser uma oportunidade e trabalhou duramente para que o sonho se materializasse. (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 121)

A versão de que a outorga foi esquecida em uma gaveta, ainda que não seja verificável, torna-se crível como uma possibilidade ao se observar que a chegada da televisão no Rio Grande do Sul foi recebida com descrença pelos publicitários, que não viam motivos para mudar de ideia no início da década de 1960, quando o crescimento do meio ainda era muito lento (CAPPARELLI, 1982, p. 83). Porém, quando, segundo essa versão, Maurício encontrara o pedido de outorga, que “depois viria a ser um dos documentos mais valorizados deste país” e “ali estava, esquecido, e com os prazos para as providências legais já vencidos” (SCLIAR, 1991, p. 52), logo resolveu “partir para a briga pela concessão”, identificando sua importância (SIROTSKY, N., 16 jul. 2018). A outorga acaba saindo em 24 de novembro de 1959, assinado por Juscelino Kubitschek (SCHIRMER, 2002, p. 25).

Os próximos anos seriam de muitas dificuldades financeiras para os pioneiros *televisionários* gaúchos (BERGESCH, 2010). A televisão exigia uma quantidade de capital não disponível, na época, entre o empresariado do Rio Grande do Sul (FERRARETTO, 2007, p. 85). Apesar da celebração, a inauguração da TV Gaúcha, em 29 de dezembro de 1962⁷⁴, com a presença do então presidente João Goulart e do governador Leonel Brizola, foi um passo arriscado, sobretudo pelos enormes investimentos envolvidos (SCLIAR, 1991, p. 53). Construir e instalar a TV Gaúcha, no morro de Santa Teresa, em Porto Alegre, havia sido um trabalho árduo de busca de recursos (SCHIRMER, 2002, p. 26) para a emissora, que utiliza equipamentos adquiridos por Ballvé na Grã-Bretanha, inclusive aparelhos de videoteipe (VT), grande novidade na ocasião (FERRARETTO, 2007, p. 85). Maurício Sirotsky, agora também diretor do canal 12, e o irmão caçula, Jayme, buscam transformar o canal 12 em uma *imagem viva do Rio Grande*, adotando esse slogan ao mesmo tempo em que a TV Gaúcha era anunciada como a tecnicamente mais perfeita do continente sul-americano (FERRARETTO, 2007, p. 85; SCHIRMER, 2002, p. 26).

⁷⁴ Desde o início daquele mês, porém, a televisão já operava: em 4 de dezembro de 1962, a TV Gaúcha transmitiu em caráter experimental, celebrando o Dia Pan-americano da Propaganda (KILPP, 2000).

Figura 8 – O então presidente da República João Goulart inaugura a TV Gaúcha ao lado de Maurício Sirotsky Sobrinho (29 de dezembro de 1962)



Fonte: *Zero Hora*, Porto Alegre, 29 dez. 2002, TV+Show, p. 4

A disputa pelo público e pelo mercado televisivo no Rio Grande do Sul, estava, assim, instalada. O cenário, então, era de um mercado fortemente concorrencial, “isto é, no qual as barreiras à entrada não desempenhavam papel preponderante, de modo que as situações de liderança eram extremamente precárias e cambiantes” (BOLAÑO, 2000, p. 220). Ainda assim, a TV Gaúcha busca diferenciar-se, perseguindo, desde seu início, uma programação marcada pela identidade cultural com o Estado – característica que procura manter ainda hoje (FONSECA, 2008, p. 128). Ao analisar a construção da identidade gaúcha nos veículos do Grupo RBS, Felippi (2006) descreve que, desde seu início, a TV Gaúcha, posteriormente renomeada como RBS TV, caracterizou-se pela programação local e de caráter regional (FELIPPI, 2006, p. 22). A busca do vínculo deu-se tanto no jornalismo, com programas pautados em assuntos locais, quanto em produções como os programas musicais *Galpão Crioulo* e *Sul em Canto* – ambos criados nos anos 1980, com o primeiro mantendo-se no ar até hoje –, e em programas especiais e documentários, cujas temáticas foram das etnias que povoaram o Rio Grande do Sul a fatos da história e personalidades de destaque do Estado, além da teledramaturgia, uma inovação feita a partir de 2000 e depois suprimida.

Hinerasky (2004), em estudo sobre a programação da RBS TV e a formação da identidade gaúcha, entende que o vínculo que a emissora propõe manter com a audiência manifesta-se nas campanhas comunitárias e institucionais, nos eventos promovidos e na

programação em distintos gêneros, do telejornal aos documentários e à teledramaturgia, e acaba por tentar formar uma *comunidade imaginada* da RBS TV. Em entrevistas feitas com produtores e editores, a pesquisadora levanta uma preocupação dos responsáveis pelos programas de TV em dar visibilidade aos problemas, gostos, costumes, tradições: enfim, *mostrar os gaúchos aos gaúchos* (HINERASKY, 2004).

Em 1959, a então recém-inaugurada TV Gaúcha já contava com muita produção local, em programas realizados ao vivo por artistas e jornalistas do Rio Grande do Sul (SANTOS, C., 2009, p. 60). Schirmer, com a experiência de ser um jornalista com cerca de 40 anos de trabalho junto aos veículos da RBS, incluindo a chefia de telejornalismo da TV Gaúcha, e homem de confiança do fundador Maurício Sirotsky Sobrinho, afirma que:

Na disputa da audiência com a TV Piratini, Maurício Sirotsky passou a lutar com sua arma preferida: a valorização da produção local. Enquanto a TV Piratini, por força da vinculação com a rede associada, baseava sua programação nos enlatados das TVs Tupi de São Paulo e Rio, a Gaúcha tornou-se realmente a imagem viva do Rio Grande. (SCHIRMER, 2002, p. 40)

Uma terceira emissora vai surgir no Rio Grande do Sul apenas 10 anos depois da pioneira, com a inauguração da TV Difusora⁷⁵ – Canal 10 em 10 de outubro de 1969, fruto de parceria entre os Freis Capuchinhos de Santo Antônio, então proprietários da Rádio Difusora, e alguns empresários da área de televisão que já haviam participado da instalação das estações Piratini e Gaúcha (FONSECA, 2008, p. 128). A nova televisão iniciou suas operações com cerca de 70% de programação local, em uma época em que as concorrentes, devido aos elevados custos, haviam diminuído drasticamente esse tipo de produção, optando por reproduzir programas feitos no Rio de Janeiro e em São Paulo (FERRARETTO, 2007, p. 86).

Desde o início das transmissões, as dificuldades financeiras se sobressaíam: “os primeiros anos da futura RBS TV e da Rádio Gaúcha, sob o comando dos irmãos Sirotsky, foram caracterizadas [*sic*] por uma luta muito dura, cheia de percalços” (SCHIRMER, 2005, p. 64). Aos problemas envolvendo os recursos utilizados na inauguração da emissora televisiva – e mais os necessários para mantê-la e, quem sabe, expandi-la –, somava-se o impacto da desvalorização da moeda brasileira sobre as dívidas contraídas no Exterior (SCHIRMER, 2002, p. 26). Pouco depois da estreia da TV Gaúcha, já em 1963 (CRUZ, 1996, p. 41; FERRARETTO, 2007, p. 85, 116) ou 1964 (SCHIRMER, 2002, p. 26; SCLIAR, 1991,

⁷⁵ Foi a TV Difusora que liderou o *pool* de emissoras responsável por inaugurar a cor na televisão brasileira, transmitindo a Festa da Uva, de Caxias do Sul, em 1972. Oferecendo apoio técnico, a TV Gaúcha estava presente no primeiro teste oficial da TV colorida no país (XAVIER; SACCHI, 2000, p. 242).

p. 53)⁷⁶, surge uma proposta tentadora para os empresários assustados com os altos custos de investir em uma emissora de televisão: o grupo Simonsen, controlado por Mário Wallace Simonsen, dono das TVs Excelsior do Rio e de São Paulo, deseja comprar a TV Gaúcha. O próprio Maurício Sirotsky relatou, em depoimento a Octavio Augusto Vampré, como foram esses momentos:

Nossos compromissos para a montagem da TV Gaúcha, canal 12, excederam as nossas possibilidades econômicas e, diante de uma tentadora proposta de Edson Leite, em nome do grupo Mário Simonsen, transferimos aos titulares principais da Rede Excelsior de Televisão, 75% de nossas ações na Rádio e na Televisão Gaúcha. Frederico Arnaldo Balvê [*sic*] e Nestor Rizzo, meus companheiros de diretoria e no controle acionário, acharam uma excelente saída para a nossa situação economicamente precária, mas eu, ainda mantendo 25% de participação, sentia-me de certa forma frustrado como se houvesse transacionado 75% de mim mesmo⁷⁷. (VAMPRE, 1979, p. 231)

Schirmer (2002, p. 26, 2005, p. 64) e Laitano (2014, p. 173) reforçam que os irmãos Sirotsky resistiram, mas os outros sócios, que detinham a maioria, acabaram optando pela venda, permanecendo Maurício e Jayme como diretores contratados. Como destaca Ferraretto, ao passar para o controle da Rede Excelsior, “a Rádio e Televisão Gaúcha S.A. dá um passo significativo para que, no futuro, englobando outros negócios, constituía-se a Rede Brasil Sul de Comunicação” (FERRARETTO, 2007, p. 116).

Ocorrem modificações na própria concepção da atividade gerencial no mercado televisivo nessa época, como será referido a seguir. E é a TV Excelsior, fundada em 1960, que dá um primeiro passo nessa mudança no etos empresarial, dando início ao processo de racionalização na televisão brasileira (ORTIZ, 1994, p. 136) que seria aprofundado pela TV Globo⁷⁸. Aspectos dessa transformação aparecem no caráter inovador de várias iniciativas da Rede Excelsior:

A grande inovação introduzida pela Excelsior foi a racionalização do uso do tempo. A programação passa agora a obedecer determinados horários, não se atrasa mais, ela é horizontal, programas diários como as telenovelas, e vertical, sequência de programas, buscando fixar o telespectador num único canal. A empresa inventa seu próprio logotipo e passa a promover a si mesma. Desenvolve-se também a racionalização do tempo dos comerciais. A Excelsior é a primeira emissora de televisão a conceber uma identidade entre tempo e espaço comercial. Os programas tendem agora a não ser mais vendidos ao patrocinador, para se transformarem em veículo do produto a ser anunciado, em tempo comercializável comprado pelo

⁷⁶ A biografia de Ione Pacheco Sirotsky, esposa de Maurício Sirotsky, lista, erroneamente, ao que tudo indica, que a oferta da TV Excelsior para adquirir a TV Gaúcha foi feita em 1967 (LAITANO, 2014, p. 173).

⁷⁷ O relato vai ao encontro, agora na televisão, do que afirma Ferraretto sobre a relação do empresário com a Rádio Gaúcha, ao assumir o cargo de diretor-geral: “De certa forma, Maurício Sobrinho [...] começa a confundir a sua imagem com a da emissora” (FERRARETTO, 2007, p. 62).

⁷⁸ Para Bonventti, em uma análise mais crítica quanto à *inspiração* que a Globo enxergou na Excelsior, a única “grande inovação que a TV Globo faz em termos de programação e que a Excelsior tenta, mas não consegue pela perseguição política que sofre constantemente, após o Golpe de 1964, é a da instalação de uma rede nacional a partir de 1970” (BONVENTTI, 2019, p. 228).

cliente. Da mesma forma que o anunciante comprova o espaço do jornal, ele podia adquirir um “espaço de tempo” no vídeo para veicular sua mensagem publicitária. Tempo sem conteúdo, vazio, abstrato, portanto mensurável e comercializável. A TV Globo aprofunda essas mudanças. (ORTIZ, 1994, p. 136–137)

Em busca de audiência massiva e crescente, a Excelsior assimila formas industriais de organização de trabalho e de racionalização da produção para justificar o valor da publicidade cobrado dos anunciantes⁷⁹: é a padronização, que encaixa a empresa nos princípios da indústria cultural, conforme expostos por Adorno e Horkheimer. Em 1964, a rede estava em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Porto Alegre “com a mesma programação diária” (OLIVEIRA, 2000, p. 7). Como observa Alcir Henrique da Costa, a formação de uma rede insere, ainda, a Excelsior no processo de monopolização da economia brasileira (COSTA, 1986, p. 146). O conglomerado de empresas do qual, então, faz parte a Excelsior é controlado pelo empresário Mário Wallace Simonsen e escorado pela fortuna da família (MORGADO, 2015, p. 156), configurando como um dos maiores grupos de capital nacional em atuação no país.

Bolaño (1988) identifica a entrada da Excelsior no mercado como um dos fatores que mostravam a iminência de grandes transformações nos padrões de concorrência então vigentes. Os outros são a introdução do videoteipe, a criação do Código Brasileiro de Telecomunicações e as transformações políticas trazidas pelo movimento de março de 1964 (BOLAÑO, 1988, p. 75). O ponto de ruptura, porém, conforme o autor, é dado pela entrada da Globo, que viria a inaugurar o período de concorrência mais acirrada no setor de televisão no Brasil. Ferraretto e Morgado (2019) definem que a profissionalização da televisão brasileira e sua estruturação como indústria cultural passam, em especial, por essas duas emissoras: a Excelsior e a Globo (FERRARETTO; MORGADO, 2019, p. 103). Ambas são caracterizadas por uma administração na qual prepondera um tipo de gestor que “não tem mais a obsessão pelo lucro rápido e imediato obtido pela manipulação do mercado ou de favores oficiais, nem a obsessão pela exploração total e irracional do trabalho ou pelo controle usurário dos gastos” (CARDOSO, 1964, p. 140), mas opta por metodizar o trabalho, especializar a base tecnológica da produção e manter uma expectativa de lucros a prazos médios e certo espírito de concorrência. A Excelsior que comprava a TV Gaúcha era, portanto, uma empresa forte, e Maurício Sirotsky Sobrinho, o único dos sócios da composição acionária anterior a permanecer na empresa, aprimora-se, ali, como executivo de radiodifusão naquele que era o maior moderno grupo do setor no país na época (FERRARETTO, 2007, p. 116).

⁷⁹ A inovação que fez a Excelsior ao definir um tempo máximo para a duração de um intervalo comercial chegou a tornar-se lei federal, interferindo em todo o campo da televisão (OLIVEIRA, 2002, p. 119).

Scliar (1991), também afirmando que a venda da TV Gaúcha à Excelsior foi feita contra a vontade dos irmãos Sirotsky, em que pesou a decisão dos demais sócios, informa que Maurício conseguiu alguns êxitos ao longo do período em que ficou no Rio de Janeiro – cerca de um ano e meio, entre 1966 e 1967. Ao final de seu período como diretor da TV Excelsior-Rio, Maurício acreditava que a organização “já se encontrava em início de sua derrocada” e lamenta “a soma incrível de problemas que iria encontrar”⁸⁰ (VAMPRÉ, 1979, p. 235). Ainda assim, essa espécie de estágio na capital fluminense, que lhe abriu “as portas das lideranças da comunicação brasileira no Rio e em São Paulo” (SCHIRMER, 2002, p. 81), foi útil em vários sentidos: Maurício aprendeu muito, principalmente quanto à gestão empresarial da Rede Excelsior, que ele descreveria mais tarde como possuindo uma “brilhante” e, ao final, “malfadada” carreira, em que faltou “um espírito verdadeiramente empresarial” e que, não fossem “tantos erros e omissões, poderia ainda gozar de prestígio e influência atribuídos, meritoriamente, à Rede Globo” (VAMPRÉ, 1979, p. 239). Contudo:

[...] no final, este trabalho acabou se traduzindo numa experiência penosa, por causa de dificuldades que já existiam antes da vinda de Maurício. Alberto Saad, diretor da Excelsior à época, lembra que o Grupo Simonsen tinha enormes problemas financeiros, decorrentes de insucessos em outras áreas empresariais, e de compromissos assumidos em dólar. (SCLiar, 1991, p. 53)

Mas não foram só insucessos empresariais os responsáveis pela decadência da Excelsior. Os problemas financeiros foram determinantes: Álvaro de Moya, que foi diretor da empresa, considerado “um dos inventores da TV brasileira” (JUNIOR, 2017, documento eletrônico) relata, naquela que é talvez a mais completa das poucas obras dedicadas à história do grupo⁸¹, que, de 1969 em diante, “toda a empresa foi envolvida numa confusão tão grande

⁸⁰ Ter sido diretor da TV Excelsior acabou criando sérios problemas a Maurício anos depois. Em 1972, o empresário foi preso porque ainda constava como um dos diretores estatutários da emissora: ao sair, não tinha dado baixa no registro que o mantinha ligado ao grupo que entrou em crise e terminou falindo (SCHIRMER, 2002, p. 81–82). “Numa sociedade anônima, todos os diretores são solidariamente responsáveis. E eu cometi um erro, fruto do meu desconhecimento jurídico. Renunciei àquele cargo diretivo, de fato mas não de direito. Faltou à minha renúncia a sua concretização oficial, jurídica, em assembleia da Organização Excelsior”, lembra Maurício (VAMPRÉ, 1979, p. 238). Ele ficou preso por oito dias até que, com a intervenção de um advogado, foi liberado.

⁸¹ Sobre a limitada produção bibliográfica a respeito do desfecho da Rede Excelsior de Televisão, Alcir Henrique da Costa (1986) aponta que “lamentavelmente, com a falência dessas emissoras, foram perdidos todos os seus arquivos e centros de documentação”, o que “explicaria a total ausência de trabalhos analíticos sobre esses canais” (COSTA, 1986, p. 126). Soma-se a isso os incêndios que atingiram as instalações da TV Excelsior em 1966, 1969, 1970 e 1972 (XAVIER; SACCHI, 2000, p. 51–52). Já Marcelo Pires de Oliveira chega a atribuir o pouco número de trabalhos, acadêmicos ou comerciais, dedicados a resgatar a memória da TV Excelsior à ideia de que “a concorrência passou a encarar a emissora não apenas como uma concorrente, mas como inimiga, e por isso além de não a terem auxiliado para evitar o pior, ao longo dos anos fazem de tudo para que seu passado seja esquecido” (OLIVEIRA, 2000, p. 8). Essa noção é reforçada por Rodolfo Carlos Bonventti, para quem “a Excelsior se torna líder de audiência, principalmente no período de 1962 a 1965, e passa a ser vista pelas outras emissoras não como uma simples concorrente, mas como inimiga, já que os melhores contratos publicitários são fechados com ela” (BONVENTTI, 2019, p. 228).

de diretoria, de dívidas acumuladas, de saques ao dinheiro que recebia, que tornaram impossível qualquer conclusão definitiva” (MOYA, 2004, p. 276). Moya descreve “grandes intervenções da censura” (MOYA, 2004, p. 279) e pondera que, ao colocar um general, Menna Barreto, na direção-geral da Excelsior, em setembro de 1969, a diretoria da emissora “parecia acreditar que por estar o Brasil num ostensivo regime militar, a presença de militares em altos postos da rede, tanto em São Paulo quanto no Rio, poderia livrá-la dos processos e problemas que se acumulavam” (MOYA, 2004, p. 282). E o autor conclui:

Perseguição política. Esse foi o provável motivo para o total desaparecimento do que um dia fora o império empresarial de Mário Wallace Simonsen. Tudo aconteceu pouquíssimo tempo depois da brusca mudança político-institucional, ocorrida no Brasil com o golpe militar de 1964. (MOYA, 2004, p. 386)

Outros pesquisadores que revisitaram a história da TV Excelsior também atribuem diretamente a decadência da emissora à intervenção dos militares. Bonventti (2017, 2019) destaca que, a partir do momento em que o grupo posicionou-se politicamente contra o regime militar imposto em 1964, passou a ser “perseguida pelos militares que assumiram o poder, entrou em crise, passou por um processo de retaliações políticas, censura e incêndios criminosos que devastaram sua memória. Em dez anos⁸², a glória virou um grande pesadelo” (BONVENTTI, 2017, p. 47).

Entre sua criação e o apogeu, a TV Excelsior tornou-se um modelo a ser seguido pela Globo – e representaria também uma grande fonte de inspiração para a RBS, ainda mais dado o envolvimento, ainda que breve e limitado, de Maurício Sirotsky em sua administração. Sem citar diretamente a Excelsior como inspiração, Jayme Sirotsky (13 jul. 2018) relata que a RBS também procurou destacar-se pelo profissionalismo em sua atuação:

[...] a RBS, tenho muito orgulho de dizer isto, estabeleceu padrões de comportamento muito claros, muito sólidos. Inicialmente, antes mesmo da televisão, quando operávamos apenas a Rádio Gaúcha, as coisas eram meio fluidas, as emissoras vendiam espaço várias vezes o que tinham capacidade de reproduzir, e a gente instalou um outro conceito: não, nós vamos vender o que pudermos entregar. É aquele negócio: se alguém compra 30 mensagens publicitárias diárias, nós vamos entregar as 30. E não era bem assim: as emissoras vendiam 50, e botavam no ar 20, entende? Isso ajudou muito a que nós consolidássemos a imagem de seriedade profissional da RBS. (SIROTSKY, J., 13 jul. 2018)

Com a queda da Excelsior, a família Sirotsky reassume o controle da Rádio e da TV Gaúcha. E é com a derrocada da TV que inovou o padrão de produção televisivo no Brasil que tem início a ascensão da Rede Globo.

⁸² Entre 1960 a 1970, início e fim da TV Excelsior (BONVENTTI, 2019, p. 19).

4.2 Breve história do Grupo Globo

Enquanto o Grupo RBS surge a partir de uma emissora de rádio, o Grupo Globo atribui seu início a um jornal. E, assim, como acontece com o conglomerado gaúcho, vinculado aos Sirotsky e, especialmente, a Maurício Sirotsky Sobrinho, a história da empresa carioca não pode ser desvinculada da família Marinho, principalmente de Irineu e Roberto Marinho.

Em julho de 1911⁸³, começa a circular o primeiro número do jornal *A Noite*, vespertino fundado por Irineu Marinho. *A Noite* destaca-se entre os outros órgãos da imprensa da época, conforme o Grupo Globo, “pela linguagem acessível, a diagramação moderna, as grandes reportagens e campanhas de cunho social e cívico e, sobretudo, pelo destaque dado à temática popular” (LANÇAMENTO DO JORNAL..., 2013, documento eletrônico). Em uma época ainda marcada pelo paradigma do jornalismo de informação (CHARRON; DE BONVILLE, 2016), a empresa, visando à independência, sem subvenção do Estado, busca a autossuficiência financeira por meio da venda direta e da publicidade. Para conquistar o leitor comum, do qual dependia, *A Noite* aposta na cobertura de assuntos ligados à cultura popular, aos problemas do dia a dia da cidade e ao noticiário policial, atendendo a novas faixas de público.

Em maio de 1924, Irineu Marinho embarca para a Europa com a família para tratamento de saúde. Quando retorna, sai do Conselho Diretor de *A Noite* (IRINEU MARINHO..., 2013). Começa a planejar um novo jornal vespertino, tendo ao lado vários jornalistas do antigo periódico que o acompanharam na nova empreitada. Até que, em julho de 1925, chega às bancas *O Globo*, fundado por Irineu Marinho, com duas edições diárias. Desde o lançamento, *O Globo* se caracteriza por ser um jornal essencialmente noticioso e voltado para a prestação de serviços, plenamente adequado à lógica do jornalismo de informação (CHARRON; DE BONVILLE, 2016). A primeira sede do novo vespertino é no prédio do Liceu de Artes e Ofícios, no Largo da Carioca, centro do Rio de Janeiro. Começa a funcionar apenas com uma máquina rotativa, que havia pertencido ao exército britânico, e com um time de jornalistas que deixam a redação de *A Noite* e acompanham Irineu Marinho na nova empreitada (LANÇAMENTO DE O GLOBO..., 2013).

⁸³ As informações que se seguem sobre a história do Grupo Globo são baseadas nos registros disponíveis em **site** mantido pela própria empresa dedicado a sua história. Disponível em: <http://historiagrupo Globo.globo.com/hgg/index.htm>. Acesso em 5 jan. 2020.

Irineu Marinho morre em 21 de agosto de 1925⁸⁴, 25 dias após o primeiro número de *O Globo* chegar às bancas – jornal que teve seu nome escolhido em um concurso popular. O experiente jornalista Eurycles de Mattos assume a posição de diretor-redator-chefe e Roberto Marinho, filho de Irineu, ocupa o cargo de secretário. Cinco anos depois, em 1931, Roberto Marinho torna-se presidente de *O Globo* e transforma-o em um dos principais jornais do país (LANÇAMENTO DE O GLOBO..., 2013). Em 1954, a redação se muda para a Rua Irineu Marinho, próxima à Praça Onze, também no centro do Rio de Janeiro. O jornal torna-se matutino quase 50 anos depois do seu lançamento, quando passa por um processo de modernização. Roberto Marinho mantém-se à frente de *O Globo* até sua morte, em 6 de agosto de 2003 (MORRE O JORNALISTA..., 2003; ROBERTO MARINHO..., 2003).

A Rádio Globo é inaugurada duas décadas depois do lançamento de *O Globo*, em dezembro de 1944, no Rio de Janeiro. O início das transmissões regulares ocorre com uma série de shows e programas transmitidos dos auditórios da Associação Brasileira de Imprensa – ABI e do Teatro Rival, na Cinelândia, no centro do Rio de Janeiro (INAUGURAÇÃO DA RÁDIO..., 2013). No início, vão ao ar na Rádio Globo AM programas de radioteatro, notícias, esporte e música. Ao longo do tempo, os programas com comunicadores, os noticiários e as transmissões esportivas passam a ocupar a programação daquela que seria a primeira emissora do futuro Sistema Globo de Rádio (CALABRE, 2005). Baseada no tripé notícias, futebol e entretenimento, e com forte ênfase na prestação de serviços, a Rádio Globo transmite sua programação, em linguagem simples e popular, para ouvintes em todo o país. E, como aponta Lia Calabre (2005, p. 287), “foi para a Rádio Globo que, em 1957, foi outorgada uma concessão para o estabelecimento de uma estação de radiotelevisão no Rio de Janeiro, que em 1965 materializou-se na TV Globo”. A outorga de uma estação de televisão à Rádio Globo foi aprovada, assim como no caso da TV Gaúcha, pelo presidente Juscelino Kubitschek (RÁDIO GLOBO..., 2013). É então que surge o canal 4, futura TV Globo, no Rio de Janeiro.

Antes disso, porém, em maio de 1952, Roberto Marinho funda a Rio Gráfica e Editora. Com sede no Rio Comprido, na zona norte do Rio de Janeiro, a editora tinha, na época, um dos maiores parques gráficos da América Latina (CRIAÇÃO DA RIO GRÁFICA..., 2013). Editava revistas de grande circulação – voltadas ao público feminino, histórias em quadrinhos, revistas de cinema, rádio e televisão, entre outras – e fascículos. Em 1986, Roberto Marinho compra a Editora Globo, de Porto Alegre, dona de um dos mais ricos

⁸⁴ Curiosamente, o ano em que nasce Maurício Sirotsky Sobrinho.

catálogos de livros do país. Então, a nova Editora Globo – união das duas editoras – transfere sua sede para São Paulo.

Apesar de a Rádio Globo ter recebido outorga para inaugurar sua emissora de televisão em 1957, apenas oito anos depois, em abril de 1965, a TV Globo é inaugurada (XAVIER; SACCHI, 2000, p. 243). A emissora é o embrião da futura Rede Globo de Televisão (INAUGURAÇÃO DA TV GLOBO..., 2013). Já havia, então, uma regulação, ainda que considerada ineficaz ou incompleta, para a radiodifusão brasileira: a Lei nº 4.117, de 27 de agosto de 1962, introduziu o Código Brasileiro de Telecomunicações – CBT, que continua em vigor, apesar de ter passado por várias emendas. O modelo sobre o qual a televisão brasileira teve “inspiração marcadamente liberal, mas sem organismos reguladores preocupados com um nível ótimo de taxaço que propiciasse o seu fomento e defendesse sua pluralidade” (SIMÕES; MATTOS, 2005, p. 40). Para os autores, aliás, que recapitulam elementos histórico-regulatórios da televisão brasileira, toda espécie de controle no Brasil “só foi capaz de gerar concentração por parte de grandes grupos que deram lugares uns aos outros. Neste ambiente proliferaram os Diários Associados, de Assis Chateaubriand, e a Rede Globo de Televisão, dois grupos hegemônicos da recente história da comunicação brasileira” (SIMÕES; MATTOS, 2005, p. 41).

Em 1962, acontece um dos capítulos mais controversos da história do Grupo Globo: a parceria com o grupo norte-americano Time-Life, que duraria sete anos⁸⁵. Por esse contrato, a Time-Life tinha direito a 30% dos lucros líquidos anuais da Globo (KEHL, 1986, p. 180). Marcando de maneira importante o aporte de investimentos estrangeiros na mídia brasileira, o que “representou um golpe nos Associados e na Excelsior, ambas ancoradas em capital nacional” (BRITTOS, 1999, p. 4), esse acordo representou uma transição tão significativa que é identificado por Cremilda Medina (1988) como representativo de uma segunda subfase, de um total de três, no jornalismo noticioso brasileiro⁸⁶. Já Murilo César Ramos (1997) distingue duas ondas de globalização da televisão brasileira, a partir de seu envolvimento com o capital

⁸⁵ Um histórico aprofundado dessa parceria pode ser encontrado em HERZ, Daniel. **A história secreta da Rede Globo**. Porto Alegre: Tchê!, 1987. Dada a profusão de detalhes que se pode encontrar na obra, a maior parte das negociações – e boa parte dos problemas delas advindos, não só para as empresas, mas para o próprio desenvolvimento da radiodifusão nacional – envolvendo Globo e Time-Life não será abordada aqui, o que não significa que sejam de menor importância para a pesquisa.

⁸⁶ Com uma proposta baseada nos estudos de Fernando Henrique Cardoso sobre o desenvolvimento do capitalismo brasileiro, a pesquisadora identifica três subfases no jornalismo noticioso do país: (1) a da substituição das importações, dos anos 1950 até 1962, quando o modelo norte-americano se torna referência para a imprensa jornalística nacional; (2) a da implantação de indústrias de bens de consumo duráveis, com a consequente diversificação da produção industrial e a entrada significativa de investimentos estrangeiros – de que o acordo entre Globo e Time-Life, após o golpe militar de 1964, seria representativo; e (3) aquela caracterizada pela dinamização econômica, pela exportação de produtos semimanufaturados e de alguns produtos industrializados (MEDINA, 1988).

internacional – e a primeira onda é concentrada na Rede Globo, que já nasce globalizada, na medida em que, desde sua implantação, na década de 1960, recebeu aportes de um sócio estrangeiro, o grupo norte-americano Time-Life. E Sérgio Capparelli coloca esse como um momento de transição, denominado *O capital estrangeiro*, entre o que identifica como a primeira e a segunda fase da tecnologia no país⁸⁷ (CAPPARELLI, 1982, p. 24–30). Ferraretto e Morgado (2019) encaixam a referida parceria, que marca a ascensão da Globo e a derrocada da Excelsior, como integrante da *fase de concentração da oferta*, que sucederia a *fase de implantação* na história da televisão no Brasil (FERRARETTO; MORGADO, 2019, p. 103–110).

Conhecida como *Caso Time-Life*, a referida vinculação consolida-se por meio de contratos firmados entre a TV Globo Ltda., do Rio de Janeiro, e a Time-Life Broadcast International Inc., de Nova York, entre 1962 e 1965. Conforme a família Marinho, tratava-se de um acordo operacional, enquanto, para os críticos dessa aproximação, havia flagrante desrespeito à legislação brasileira, que proibia a participação estrangeira em empresas de radiodifusão. Para Ortiz (1994):

O caso da TV Globo contrasta com o da Excelsior⁸⁸. Suas atividades iniciais também foram dificultosas devido à vinculação da empresa ao conglomerado Time-Life, o que violava claramente as leis nacionais relativas à comunicação. [...] Porém, os contatos da TV Globo junto à área militar eram fortes, e ela pôde se beneficiar da complacência do regime que não hesitou em favorecê-la. A Globo pôde, desta forma, estabelecer uma aliança com o Estado autoritário, possibilitando que os objetivos da “integração nacional” pudessem ser concretizados no domínio do sistema televisivo (ORTIZ, 1994, p. 155).

Os próprios Diários Associados, de Assis Chateaubriand, incumbiram-se do ataque à associação entre Globo e Time-Life (CAPPARELLI; LIMA, 2004, p. 73). Mas, na época do acordo, o mais contundente adversário do negócio entre a Globo e a multinacional norte-americana era o deputado federal João de Medeiros Calmon, do Partido Social Democrático e, depois do golpe de 1964, da Aliança Renovadora Nacional. Ao realizarem uma análise histórica das transformações da TV no Brasil, Ferraretto e Morgado (2019) salientam que “o político governista também presidia a Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão (Abert) e era um dos mais destacados gestores dos Diários e Emissoras Associados”

⁸⁷ Além do acordo entre Globo e Time-Life, o outro acontecimento básico na transição da primeira para a segunda etapa da televisão brasileira, conforme identificado por Capparelli, é a ascensão e queda da TV Excelsior de São Paulo (CAPPARELLI, 1982, p. 24).

⁸⁸ Logo no início do seu funcionamento, em 1960, a TV Excelsior tem problemas, pois havia apoiado o marechal Henrique Baptista Duffles Teixeira Lott, perdedor na última eleição presidencial brasileira antes do golpe de 1964, que instaurou o regime militar no Brasil. Jânio Quadros foi o vencedor. As pressões contra a família Simonsen não tardam a aparecer, e a emissora logo se vê em situação econômica precária. Entre 1965 e 1969, sem apoio do governo militar, a Excelsior passa por várias crises, até que tem a sua concessão cassada (ORTIZ, 1994, p. 154).

(FERRARETTO; MORGADO, 2019, p. 107), de quem, no futuro, o conglomerado dos Marinho arrebataria a liderança do mercado de comunicação massiva do Brasil – o que, destaca Herz (1987), foi possibilitado devido ao grande volume de recursos que fluía do parceiro estrangeiro para os cofres da Globo:

A Globo e seu associado norte-americano mobilizaram todos os recursos necessários para uma montagem impecável da emissora. E os dólares fluíram conforme as necessidades iam surgindo. Não havia, oficialmente, qualquer contrato regulando as remessas de dólares. Na Comissão Parlamentar de Inquérito⁸⁹, Roberto Marinho declarou que nem sabia quanto estava devendo para Time-Life e tudo corria simplesmente “com a condição de um acerto futuro” (HERZ, 1987, p. 193).

Ainda assim, Walter Clark, então diretor-geral da Rede Globo de Televisão, um dos criadores, ao lado de José Bonifácio de Oliveira Sobrinho, o Boni, do *padrão Globo de qualidade* (PACHLER, 2006) e por vezes referido como *o homem que criou a Rede Globo* (MUGGIATI, 2011; PRIOLLI, 1991, p. 26), minimiza a importância do grupo Time-Life no sucesso da TV Globo. Conforme Clark, os norte-americanos bancaram a construção do prédio do Jardim Botânico, historicamente associado ao conglomerado (SILVA, 1985), e a compra de alguns equipamentos, mas ficaram *horrorizados* quando o Congresso Nacional instituiu a Comissão Parlamentar de Inquérito – CPI para investigar seu contrato com Roberto Marinho, em 1966. A partir daí, relata uma reportagem da revista *Imprensa* (PRIOLLI, 1991), os dólares *sumiram*:

Os americanos não interferiram na administração da emissora e depois da CPI, praticamente a abandonaram. Em 1969, quando decidiram sair do negócio, Andrew Hiskell, *chairman* do grupo, fez uma oferta a Walter Clark: US\$ 6,3 milhões pela parte do grupo Time-Life na TV Globo. [...] Walter disse não. (PRIOLLI, 1991, p. 28)

O fim do acordo acabou sendo um destino desejado por ambas as partes: desde 1966, a Globo já não mais recebia parte dos US\$ 5 milhões acordados em um *contrato de assistência técnica* com a Time-Life, que incluía também pessoal especializado e equipamentos sofisticados (SILVA, 1985, p. 30), e a Time-Life queria sair do negócio porque não estava ganhando nenhum dinheiro (WERNECK, 2008, p. 19).

Em um cenário propenso ao surgimento de grupos hegemônicos e beneficiada por relações políticas que garantiram a energia necessária para que se transformasse na potência econômica e política que logo passou a ostentar (SILVA, 1985, p. 30; SIMÕES; MATTOS,

⁸⁹ A CPI do Congresso Nacional que investigava “a intromissão dos interesses americanos nos meios de comunicação brasileiros” (ORTIZ, 1994, p. 155) considerou inconstitucional o acerto entre Globo e Time-Life, mas o governo não cassou a concessão da emissora brasileira, dando um prazo para a regularização da situação, através do afastamento dos estrangeiros, o que ocorreu em 1969, com a liquidação total da dívida para com o Time-Life em 1971 (BRITTOS, 1999, p. 4).

2005, p. 41–42), a Rede Globo prosperou. Nesse período, anos 1950 e 1960, como lembra Bolaño (2004b), em um debate no Congresso Nacional sobre a concentração da propriedade dos meios de comunicação, ainda havia um mercado que se pode chamar de concorrencial:

A concorrência se dava, apesar de você já haver, naquele momento, conglomerados, uma empresa forte, importante, como a Assis Chateaubriand, essencialmente praça a praça, não existe uma unificação do mercado nacional e as situações de liderança do mercado são muito frágeis. [...] O que vai acontecer a partir de 1965 e principalmente a partir dos anos 1970 é um processo acelerado de concentração. A partir da entrada da Globo, em dois anos o mercado se estrutura como um mercado oligopolizado extremamente concentrado. A partir de 1970 começa a constituição da Rede Nacional e o predomínio da Globo se estabelece nesse momento e nunca mais desaparece (BOLAÑO, 2004b, p. 136).

A TV Globo é inaugurada em 1965, com instalações, em um prédio no bairro do Jardim Botânico, zona sul do Rio de Janeiro, realmente projetadas para abrigar uma estação de televisão, diferente do que havia acontecido com outras emissoras até então (INAUGURAÇÃO DA TV GLOBO..., 2013). A criação da Globo, conforme o grupo, movimentou o mercado de televisão no Brasil, fazendo com que vários profissionais, tanto na área jornalística quanto artística, encontrem na Globo a oportunidade para desenvolver suas carreiras e estimular a produção de conteúdo nacional. Uma programação baseada em jornalismo e entretenimento, tendo a novela como carro-chefe, logo se firma e passa a ser distribuída para outros Estados por meio de emissoras próprias adquiridas de outros empresários, e de emissoras afiliadas. Em pouco tempo forma-se a rede, com a transmissão simultânea da programação da Globo para todo o país. Com cinco emissoras próprias, de propriedade da família Marinho, e 118 afiliadas no Brasil, pertencentes a diversos grupos empresariais, o sinal da Rede Globo chega atualmente, de acordo com a empresa, a 5.490 municípios brasileiros.

É uma hipótese bastante plausível, apontam Simões e Mattos (2005), a de que o fator desestabilizador do ambiente concorrencial dos anos 1960 “deve-se ao início das operações em rede nacional⁹⁰ pela Globo, que vai diferenciá-la da ainda poderosa TV Tupi, dos Diários Associados, que (e, quem sabe, em consequência) entra em processo de decadência” (SIMÕES; MATTOS, 2005, p. 42). Em apenas dois anos, entre sua inauguração e 1967, a Globo “ultrapassa todas as suas concorrentes e torna-se, durante a década de 70, a primeira e maior rede de televisão do Brasil, que chegaria a transformar-se em um dos mais importantes grupos de comunicação do mundo” (BOLAÑO, 2000, p. 220), criando um virtual monopólio

⁹⁰ A Globo foi a primeira emissora a transmitir em rede, utilizando o Sistema Nacional de Telecomunicações. Cabe destacar, no entanto, que a TV Tupi já havia realizado transmissão em cadeia nacional antes: foi durante a inauguração de Brasília, em 1960, realizada a partir do link Rio-Brasília, construído com incentivo do governo Juscelino Kubitschek – que, depois disso, nunca mais foi usado (KEHL, 1986, p. 191).

que “torna comum a acusação de que se transformara numa espécie de um ministério extraoficial da informação no País” (SILVA, 1985, p. 30).

Em 1965, Roberto Marinho compra a TV Paulista, canal 5, da Organização Victor Costa – cinco anos depois, a emissora saíria do último lugar em audiência para conquistar a liderança em São Paulo (WERNECK, 2008, p. 16). Em 1966, a emissora passa a se chamar TV Globo São Paulo. A emissora funciona, então, na Rua das Palmeiras, no bairro Santa Cecília. Após um incêndio – o primeiro dos três que, em 1969, 1971 e 1976, marcariam as instalações da Rede Globo (XAVIER; SACCHI, 2000, p. 50–53) –, muda-se para a Praça Marechal Deodoro e para a Avenida Angélica, no mesmo bairro.

É em 1966 que, para Maria Rita Kehl (1986), ocorre uma mudança na concepção do que poderia vir a ser o meio televisivo no país:

[...] a emissora deixa de ser dirigida por gente do meio artístico e jornalístico e passa a ser comandada por homens de publicidade e marketing, tendo na cabeça Walter Clark⁹¹, homem que pensou a televisão nos termos da indústria da propaganda. A partir de então, a Globo passou a ser dirigida por critérios que os atuais ideólogos da emissora qualificam como “profissionais”, ou seja: pensada prioritariamente como um empreendimento comercial, e só em consequência disso como um veículo divulgador de arte, cultura, entretenimento, informação. (KEHL, 1986, p. 174)

É, portanto, quando efetivamente ocorre a incursão da empresa no *negócio da comunicação*, priorizando sua função econômica sobre a social. Ortiz (1994) sustenta, recuperando a categorização empresarial proposta por Fernando Henrique Cardoso (1964), que a própria concepção de atividade gerencial modifica-se nessa época. Os capitães de indústria dos anos anteriores cedem lugar ao *manager*, como é o caso de Walter Clark. E, contrariamente ao espírito capitalista weberiano, que se fundamentava no indivíduo, traço correspondente ao início do capitalismo, os novos proprietários dos meios de comunicação, os grandes empreendedores do setor cultural nos anos 1960 e 1970 “são homens de organização, e de uma certa forma se perdem na impessoalidade dos ‘impérios’ que construíram” (ORTIZ, 1994, p. 135) pois devem, mesmo nos casos mais proeminentes, contrabalançar sua vontade individual e submetê-la à racionalidade da própria empresa que engendraram, como argumenta o autor.

Em fevereiro de 1968, ocorre outra incursão da empresa carioca pelo Brasil: é inaugurada a TV Globo Minas, em Belo Horizonte. A emissora é comprada, no ano anterior, do grupo de comunicação do empresário João Batista do Amaral, o Pipa do Amaral

⁹¹ Clark era um homem de marketing, e não do mundo artístico, e ao assumir a direção-geral da Globo contrariou uma tradição na TV brasileira até então, que era a de deixar o comando empresarial nas mãos de artistas (SILVA, 1985, p. 31).

(INAUGURAÇÃO DA TV GLOBO MINAS..., 2013), da antiga TV Rio (ORTIZ, 1994, p. 135).

Fazendo uso da infraestrutura da Rede Nacional de Telecomunicações, inaugurada dois anos antes pelo governo militar (SIMÕES; MATTOS, 2005, p. 42–43), a Globo leva ao ar, em 1969, o *Jornal Nacional* – *JN*, primeiro programa da televisão brasileira transmitido em rede nacional, via Embratel⁹² que inauguraria o padrão de televisão vigente até a contemporaneidade no país. Também nesse ano, quando começa a construção da rede da empresa, o acordo entre Globo e Time-Life é suspenso. Então:

[...] depois de haver destruído todas as frágeis barreiras impostas pelas suas concorrentes mais antigas, a Globo passa a construir suas próprias e sólidas barreiras, o que significava, entre outras coisas, definir padrões de produção próprios capazes de fidelizar a audiência e uma estrutura de programação imbatível, sobretudo no horário nobre (BOLAÑO, 2000, p. 220).

O conceito de rede, claro, surgiu, no Brasil, antes de sua implementação pela Globo. Pachler (2006) lembra que outras emissoras também sonhavam com a expansão, mas não conseguiam realizá-la. A pesquisadora lembra que:

A TV Rio fez a primeira transmissão por micro-ondas entre São Paulo e Rio de Janeiro, apresentando programas noticiosos em parceria com a paulistana TV Record. Ambas faziam parte da Rede de Emissoras Unidas. A TV Excelsior espalhava cópias por via aérea para emissoras situadas no Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Brasília e Recife. (PACHLER, 2006, p. 26–27)

O *JN* marca o início da Rede Globo de Televisão. Com o conceito, de acordo com o Grupo Globo, de noticiário que desperta o interesse de todos os brasileiros, o *Jornal Nacional* busca inovar no formato e na linguagem, inaugurando um novo estilo de jornalismo na TV brasileira (SILVA, 1985, p. 38). Logo na estreia, uma novidade no *script*: enquanto os telejornais, até então, deixavam a notícia mais impactante para o fim, o *JN* cria a *escalada*, pequenas chamadas dos assuntos mais relevantes na abertura. Após a *escalada*, o primeiro bloco começa com o principal assunto factual do dia. Os editores do *JN* idealizam também o *boa noite*, despedida diária dos apresentadores. O telejornal passa a ter participações ao vivo dos repórteres no local dos acontecimentos, contribuindo para dar precisão e credibilidade às notícias. Inspirado no modelo dos telejornais norte-americanos, o *Jornal Nacional* busca, conforme a Globo, a isenção, correção e agilidade como atributos da informação de qualidade (ENTRA NO AR O JORNAL..., 2013). Desde o ano da sua criação até hoje, é líder de audiência e uma das principais estrelas da programação da Rede Globo.

⁹² Criada em 1965, seguindo a determinação básica do Código Brasileiro de Telecomunicações.

A audiência é uma aferição importante para as empresas de comunicação no capitalismo porque, quanto maior o público efetivamente alcançado, maior será o preço de venda do espaço publicitário “e, conseqüentemente, maiores serão as possibilidades de retroalimentação de investimentos na qualidade da produção, da programação e da distribuição” (SIMÕES; MATTOS, 2005, p. 43). O investimento constante nesses atributos torna-se uma marca do Grupo Globo e passa a ser também uma das estratégias empresariais do Grupo RBS: buscar a maior qualidade possível de programação e tecnologia leva a produtos culturais considerados melhores, o que leva a mais audiência e fideliza os telespectadores, o que gera recursos publicitários para a emissora, que volta a alimentar a cadeia. Assim, cria-se uma concentração que abre espaço para a hegemonia, ferramenta explorada tanto por Globo, no cenário nacional, quanto pela RBS, no Rio Grande do Sul e, temporariamente, em Santa Catarina.

Enquanto cresce com seus produtos televisivos, em especial com o telejornalismo e telenovelas, a Globo, ainda antes de se consolidar como um oligopólio, passa a apostar em novos mercados. Em abril de 1971, com a família Marinho já em posse de um jornal, emissoras de televisão espalhadas pelo Brasil e uma editora, é criada a gravadora Som Livre, a partir do disco com a trilha sonora nacional da novela *O Cafona* (CRIAÇÃO DA SOM LIVRE..., 2013). No mesmo ano, é inaugurada a TV Globo Brasília, primeira emissora a se instalar na torre de televisão da capital federal (ENTRA NO AR A TV..., 2013). Em 1972, é inaugurada a TV Globo Recife, atual Globo Nordeste, que possibilita levar a programação da Globo a diversos Estados daquela região (INAUGURAÇÃO DA TV GLOBO RECIFE..., 2013). Assim, “a Rede Globo foi se destacando entre as demais, graças ao alto profissionalismo⁹³, apoiado em modernos equipamentos” (XAVIER; SACCHI, 2000, p. 244).

Com sua configuração operacional em rede nacional, a Rede Globo cresce e, durante toda a década de 1970, “conquista prestígio político em detrimento dos Diários Associados, além de espaço publicitário e de audiência” (SIMÕES; MATTOS, 2005, p. 44). Já em meados dos anos 1970, a Globo exibe grande parte de sua programação, simultaneamente, para todo o país, consolidando no Brasil o conceito de rede de televisão (TV GLOBO CONSOLIDA..., 2013). Nessa década, a Globo firma-se como o maior conglomerado de comunicação do país (CAPPARELLI; RAMOS; SANTOS, 1999, p. 11). É líder de audiência com um modelo de grade de programação horizontal e vertical, exibida de segunda a sábado, e o horário nobre

⁹³ Também uma das estratégias adotadas pelo Grupo RBS, especialmente a partir de sua associação com a Rede Globo, característica atrelada à qualidade da programação e também aos constantes investimentos em tecnologia.

preenchido por duas novelas intercaladas pelo *Jornal Nacional* (SILVA, 1985, p. 35), e finalizado com um programa da linha de shows.

Em 1976, sua produção chega a outros países: a novela *O Bem-Amado*, de Dias Gomes, inaugura a venda de programas para o Exterior. Em seguida, é vendida para quase todos os países da América do Sul e para o México (GLOBO COMEÇA..., 2013). A novela abre caminho para as vendas internacionais da produção brasileira de televisão, tornando-se um produto de exportação. Durante toda a década de 1980, mesmo com o surgimento de dois importantes concorrentes, que ingressam em um mercado pelas estratégias do Grupo Globo (BOLAÑO, 2000, p. 220), a Rede Globo concentra tanto o mercado publicitário quanto de audiência.

Contudo, antes de avançar mais na história do conglomerado carioca tornado nacional, é preciso voltar alguns anos para retomar um fato fundamental para esta pesquisa: a associação entre o Grupo Globo e o Grupo RBS.

4.3 Aproximação com o Grupo Globo

Maurício Sirotsky estava no Rio de Janeiro, em 1966 e 1967, como diretor da TV Excelsior, quando a TV Globo, então recém-inaugurada⁹⁴, já começava a ganhar espaço. “Conquistando palmo a palmo, se poderia dizer, o terreno em que ingressara com algum atraso, frente às demais, a TV Globo passou a ser concorrente fortíssima, no Rio de Janeiro, abalando a estrutura das demais”, como aponta Vampré (1979, p. 238) – e abalando especialmente a TV Excelsior, ainda, então, sob o grupo Simonsen, proprietário da TV Gaúcha, que retransmitia sua programação em videoteipes.

É um período em que as demais emissoras encontram-se em crise, enquanto a empresa de Roberto Marinho, sob influência do aporte de capital estrangeiro e dando continuidade a um modelo de negócio pautado na inovação promovida pela TV Excelsior, que lança as bases do padrão bem-sucedido adotado pela TV Globo, solidifica-se e constrói a hegemonia de mercado que manteria dali em diante. Para que seu projeto de predomínio nacional no setor televisivo fosse concretizado, a Globo precisava erguer uma rede de alianças que a permitisse abranger todo o território brasileiro. E uma parceria que fosse permitir a concretização desse plano no Extremo Sul do Brasil aconteceria com a RBS – empresa com quem a família Marinho vinha travando negociações no setor televisivo desde o início da década de 1960.

⁹⁴ A inauguração foi em 26 de abril de 1965.

4.3.1 Zero Hora e o ingresso na mídia impressa

No retorno a Porto Alegre, em 1967, depois de ter adquirido parte do controle da Rádio Gaúcha e fundado a TV Gaúcha – ainda que, naquele momento, não fosse mais proprietário de nenhuma delas –, Maurício Sirotsky dá sequência seus investimentos em mídia comprando 50% das ações de *Zero Hora*, jornal fundado por Ary de Carvalho em maio de 1964, após o fechamento de *Última Hora*⁹⁵ no Rio Grande do Sul – este, por sua vez, criado pelo jornalista Samuel Wainer em 1951 e mantido até ser proibido de circular pelos militares 13 anos depois (GALVANI, 1996, p. 29). Em 1970, já retomada a posse da rádio e do canal de televisão e administrando o jornal em um “esquema sólido e profissional” (GALVANI, 1996, p. 29), Maurício e o irmão Jayme Sirotsky adquirem os outros 50% e incorporam *Zero Hora* à então recém-criada RBS. Jayme Sirotsky descreve como foi esse momento – e o *descalabro financeiro* (SCHIRMER, 2002, p. 71) que os empresários encontraram:

Uma das razões pelas quais nós resolvemos comprar os outros 50% é que nós estávamos sendo fortemente atingidos, Maurício e eu pessoalmente, pelos avais que haviam nos dado ao jornal. Isso depois de 1967. A gente fez uma associação pela qual o Ary de Carvalho, que era nosso sócio, ficaria com a gestão, e nós ficaríamos acompanhando a operação, ficando apenas com a área comercial. E foi o que fizemos. E a área comercial começou, realmente, a melhorar.

Mas infelizmente a gestão foi se deteriorando, os nossos avais foram ficando não-honrados, e a gente chegou a um ponto em que “não, temos que fazer alguma coisa”. O ideal seria vender. E nós então fizemos uma proposta ao Ary, uma oferta formal de compra ou venda: nós compraríamos a parte do Ary pelo valor nominal das ações dele ou venderíamos a nossa parte pela mera liberação dos nossos avais. O que aconteceu é que o Ary não conseguiu encontrar sócios que comprassem com ele e nós fomos forçados a comprar. Mas aí começamos a trabalhar intensamente: como te disse, no dia imediato eu me mudei de mala e cuia para a Ipiranga⁹⁶, logo depois o Maurício também foi, e começamos a aprender a fazer jornal. (*A gente*) não tinha a menor ideia do que era jornal. (SIROTSKY, J., 13 jul. 2018)

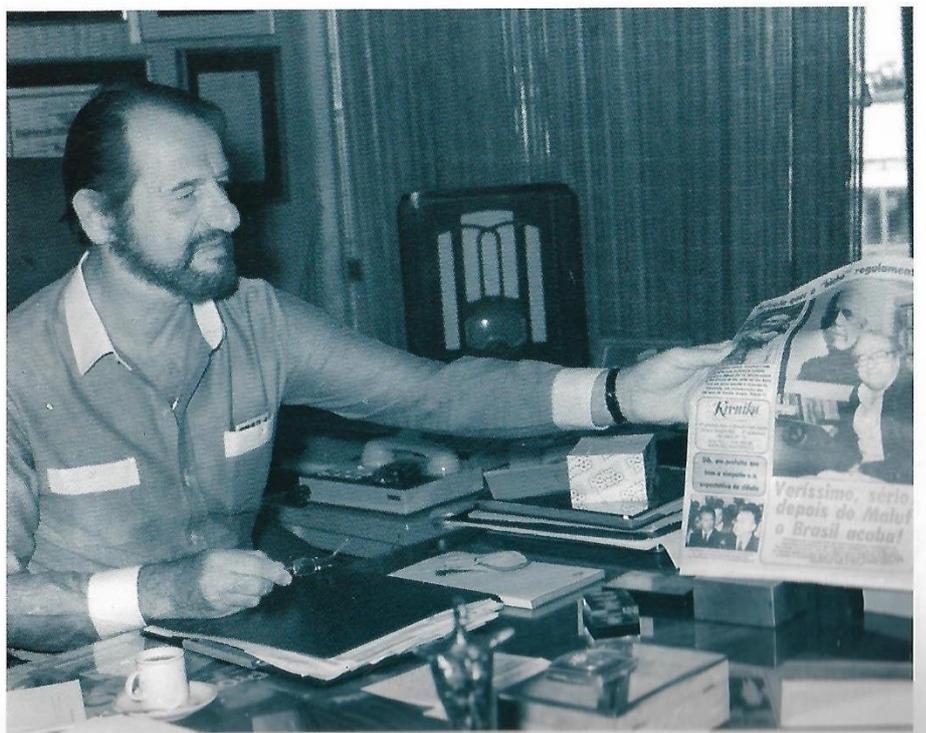
Antes de vender o restante de sua parte, Ary de Carvalho tinha intenção de tornar-se o único proprietário de *Zero Hora*, chegando a contrair um empréstimo para tanto (BARROS, 1999). No entanto, dificuldades financeiras, especialmente após a aquisição do terreno em que seria construída a sede do jornal, impediram-no. Schirmer (2002, p. 71) relata que os problemas financeiros criados pela construção da sede na Avenida Ipiranga, em Porto Alegre, e a compra de uma nova rotativa em 1969 levaram a empresa à beira da insolvência. Diante disso, estabeleceu-se um impasse, e um dos lados dos sócios precisaria assumir o controle.

⁹⁵ O *Última Hora* foi fundado pelo jornalista Samuel Wainer em 12 de junho de 1951. Além do Rio de Janeiro, era publicado em São Paulo, Porto Alegre, Belo Horizonte, Recife, Niterói, Curitiba, Campinas, Santos, Bauru e no ABC paulista (FOTOS HISTÓRICAS..., 2016; TAVARES, 2016).

⁹⁶ Avenida Ipiranga, em Porto Alegre, onde ainda hoje figura a sede do jornal *Zero Hora*.

Ary de Carvalho ficou com a prioridade de encontrar recursos em 30 dias. Não os obtendo, vendeu sua parte, numa transação finalizada naquele feriado de 21 de abril, depois de muitas horas de discussões, com o contrato sendo redigido por Fernando Ernesto Corrêa. Uma transação em que os irmãos Sirotsky precisaram comprometer todos os seus bens, e também em parte os do pai, José Sirotsky, como avalista. (SCHIRMER, 2002, p. 71)

Figura 9 – Maurício Sirotsky na Redação de *Zero Hora*, em Porto Alegre



Fonte: Scliar, 1991, p. 62

A aquisição do terreno, a construção da sede e a compra da nova rotativa – uma máquina *offset* que fez de *Zero Hora* apenas o segundo jornal no Brasil, atrás apenas da *Folha de S.Paulo*, a trabalhar com essa tecnologia – deixaram a empresa sem fôlego financeiro. Diante disso, Maurício Sirotsky propôs a compra de mais 10% da empresa, o que não teria sido aceito por Ary de Carvalho porque isso representaria a transferência do controle do jornal (BARROS, 1999).

Ele [Maurício Sirotsky] tentou, uma, duas, três vezes. Como não conseguiu, me disse: não vou avalizar mais nada. Se você não avalizar, respondi, você sabe o que vai acontecer: vamos subir a Ladeira (rua General Câmara, onde estão os cartórios de protesto de títulos). Aguardei seis meses, reformando títulos. Até que chegou o dia que eu atrasei o pagamento de um título na Crefisul. A Crefisul era o agente financeiro que tinha financiado a máquina. Com a valorização cambial, a máquina já custava três vezes mais do que quando foi financiada. (BARROS, 1999, p. 159)

Consta que, diante da ameaça de a crise que envolvia *Zero Hora* afetar também os negócios dos empresários na radiodifusão, os irmãos Sirotsky cogitaram a venda do periódico

para Breno Caldas, proprietário do *Correio do Povo*, principal concorrente de ZH na época. Curiosamente, a mesma estratégia havia sido empregada por Ary de Carvalho, fundador de *Zero Hora*, e da mesma forma recusada por Caldas (BARROS, 1999, p. 159). Schirmer (2002) relata que a nova tentativa, com *Zero Hora* já integrada ao Grupo RBS, foi proposta por Maurício Sirotsky após longas discussões com seu amigo Antônio Mafuz, da MPM Propaganda, que mantinha uma boa relação com Caldas.

Mafuz procurou o dr. Breno e sem maiores preâmbulos foi direto à oferta, vestindo-a como tentadora não só por acabar com um concorrente, como por ensejar à Cia. Caldas Júnior [...] um prédio e uma rotativa novos, em localização privilegiada. O dr. Breno, famoso como homem de poucas palavras, ouviu calado e acabou murmurando, antes de mudar de assunto para falar em cavalos do prado: “Eu vou pensar”. Dois dias depois Breno Caldas e Antônio Mafuz foram almoçar no restaurante do City Hotel, quando o dono do Correio, após enumerar uma série de razões para justificar sua negativa, concluiu: “Em verdade, Mafuz, não compro jornais. O *Correio* já se acostumou a ver desaparecer os jornais que tentam lhe fazer concorrência. Vou esperar para assistir ao fim de mais este...”

Este foi, provavelmente, o maior erro estratégico cometido pelo dr. Breno Caldas, ao longo da gestão que levaria ao fechamento de seus jornais e à falência da Cia. Jornalística Caldas Júnior⁹⁷, em 1984, treze anos depois de ele ter deixado de comprar *Zero Hora*. (SCHIRMER, 2002, p. 72)

Para Fonseca (2008, p. 158), esse posicionamento revela o perfil do empresário e sua mentalidade diante de um mercado em processo de monopolização.

Essa postura é que faz a diferença na comparação com os empresários tradicionais de comunicação do período. Se Breno Caldas, então proprietário e dirigente da empresa fundada por Caldas Júnior, era um empreendedor do tipo “tradicional”, Maurício Sirotsky Sobrinho representa o “homem-de-empresa” no campo das comunicações, segundo as categorias formuladas por Cardoso (1964). (FONSECA, 2008, p. 159)

Fracassada a tentativa de vender o jornal em série crise financeira, os novos proprietários tentaram, ainda, atrair o Grupo Abril, de São Paulo – também, contudo, sem sucesso⁹⁸. Assim, “o jeito foi tentar resistir às dificuldades e buscar, com o apoio da Rádio e da TV Gaúcha, recuperar *Zero Hora*, tornando-a um jornal respeitável e rentável” (SCHIRMER, 2002, p. 72). Face à constatação de que o passivo era muito maior do que o imaginado, obrigando os novos donos a penhorarem todos os seus bens (SCHIRMER, 2002, p. 26), a situação financeira da empresa, em 1970, era considerada aflitiva: cerca de duas

⁹⁷ Os jornais *Folha da Manhã*, *Folha da Tarde* e *Correio do Povo*, todos de propriedade da Empresa Jornalística Caldas Júnior, encerram suas atividades, como recupera Fonseca (2008, p. 158), respectivamente, em 1979, 1983 e 1984. Somente o *Correio do Povo* retorna ao mercado, em 1986, completamente diferente e sob nova direção.

⁹⁸ Depois de propor a venda do recém-adquirido jornal a Breno Caldas, proprietário do *Correio do Povo* e demais veículos da Cia Jornalística Caldas Júnior, ainda hoje concorrente de *Zero Hora*, que não quis fazer negócio (SCHIRMER, 2002, p. 72), Maurício Sirotsky também ofereceu o periódico a Victor Civita, do Grupo Abril, que só o aceitaria a oferta caso fosse feita em um *pacote* incluindo a TV Gaúcha e as rádios (SCLIAR, 1991, p. 63). Nesse caso, foram os irmãos Sirotsky e Fernando Ernesto Corrêa que não aceitaram.

vezes e meia maior do que as reservas que a família Sirotsky possuía (SCLIAR, 1991, p. 63). O quadro viria a se agravar nos anos seguintes, com o retorno à rádio e à televisão dos empresários recém-chegados ao meio impresso.

Nelson Sirotsky avalia que esse foi um dos momentos em que “o acaso ajudou a RBS” (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 122) – outra dessas oportunidades, sustenta o empresário, foi quando seu pai encontrou uma outorga para a construção de uma emissora de televisão em Porto Alegre. Para Nelson, não foi diferente quando Maurício ofereceu a venda de *Zero Hora* ao proprietário da Caldas Júnior:

A recusa acabou sendo um lance de sorte para todos nós, pois meu pai e seus sócios transformaram a negativa num desejo forte de reconstruir o negócio e fazer da ZH um grande jornal. Assim, a *Zero Hora* se tornou o principal jornal do Estado e um dos maiores do país. Pode-se dizer, mais uma vez, que o convite feito pela sorte foi aceito pelo trabalho. (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 122)

A transformação de *Zero Hora* de um jornal falido, sem parque gráfico, sem credibilidade (REDE BRASIL SUL, 1981, p. 56), para uma posição de primeiro lugar em circulação no Estado aconteceu, segundo a RBS, em dois momentos: a renovação administrativa e o sucesso dos classificados. O primeiro saneou o jornal econômica e financeiramente através de investimentos, nova linha editorial⁹⁹, nova gestão administrativa racional integrada às demais empresas do grupo, com ênfase no aumento da eficiência da distribuição em todo o Estado. Recorrendo aos conceitos expressos por Fernando Henrique Cardoso (1964), pode-se dizer que ocorre uma gradativa transição do intuitivo capitão de indústria para o técnico homem de empresa. A busca pelo lucro, como aponta Ferraretto (2007), transcende o momento imediato e vai sendo construída ação após ação. “Todos esses fatores ajudam a compreender as barreiras que a Rede Brasil Sul vai impondo à concorrência à medida que fortalece a sua participação em diversos segmentos” (FERRARETTO, 2007, p. 215). Além de implementar uma política de saneamento econômico e financeiro em *Zero Hora*, a família Sirotsky também altera, em compromisso firmado em um editorial datado de 19 de maio de 1970, a linha editorial da publicação, até então marcada por grandes doses de sensacionalismo, especialmente na cobertura policial (SCHIRMER, 2002, p. 73–74).

Ao relembrar a situação econômico do grupo na época e a inexperiência dele e do irmão como empresários de mídia impressa, Jayme Sirotsky (13 jul. 2018) explica:

Qual era o nosso parâmetro, o nosso **benchmarking**: era a Companhia Caldas Júnior, que era líder absoluta de mercado. A Caldas Júnior editava os três principais títulos daqui, que eram o *Correio do Povo*, a *Folha da Manhã*, a *Folha da Tarde* – e

⁹⁹ Cabe destacar que *Zero Hora* era muito semelhante graficamente, em seu início, à *Última Hora*. A ponto de a equipe do novo jornal precisar esforçar-se para distinguir uma publicação da outra (BARROS, 1999).

a *Folha da Tarde* parece que tinha duas edições –, depois disso tinha o *Diário de Notícias*, e só depois é que vinha a *Zero Hora*.

Mas aí nós paulatinamente fomos olhando e [eu] disse: “puxa vida, será que é esse o caminho para gerir o jornal? Do ponto de vista de gestão?”. Muitas coisas que a Caldas Júnior fazia não nos pareciam as ideais. Aí, como eu disse, nós fomos aprendendo a trocar o pneu com o carro em uso, né? Mais uma vez ainda. E vá mandar gente para entender, mandamos um pessoal para ver como é que operavam os principais jornais brasileiros: o *Jornal do Brasil*, na época; o *Estado de S. Paulo*... a *Folha de S. Paulo* não tinha ainda uma expressão tão grande, mas depois começou a crescer também. E especialmente no Exterior. Nos associamos à **Newspaper Association of America**, da mesma forma que já éramos associados da **National Association of Broadcasters**, que é a Abert americana, né? E também de algumas entidades europeias, para poder abrir a cabeça e entender como é que operavam, e aprender as coisas, como é que funcionavam. Isso foi precioso, viu? Porque, passados alguns anos, a gente implantou métodos gerenciais e operacionais completamente diferentes dos que vinham sendo aplicados e daqueles que eram feitos pela nossa concorrência, e a coisa começou a funcionar. (SIROTSKY, J., 13 jul. 2018)

A partir de 1972, *ZH* passa a circular sete dias por semana. Contando com os demais veículos da RBS e “escudado pelos altos índices de audiência da programação da Globo, o canal 12, de Porto Alegre, junto com as estações de TV controladas pelos Sirotsky no interior do Rio Grande do Sul” (FERRARETTO, 2007, p. 214), o jornal divulga suas mensagens publicitárias para um público vasto, com a TV Gaúcha distribuindo “para todos os veículos do grupo os dividendos de prestígio e imagem que lhe trouxe a condição de afiliada rio-grandense da Rede Globo de Televisão” (RÜDIGER, 2003, p. 111), o que também auxiliou na concretização de seus objetivos de mercado (REDE BRASIL SUL, 1981, p. 57). Em entrevista, Fernando Ernesto Corrêa (25 jul. 2018) reconhece essa vantagem competitiva.

Aí também tem o seguinte: nós realmente éramos competentes. E também tinha a força da Globo, né? Naquela altura, a Globo já era líder em televisão. Então é claro que a televisão alavancou também o crescimento da rádio, alavancou o crescimento da *Zero Hora*. É óbvio, né? Que nós passamos a funcionar como um conjunto. Então tinha essa vantagem evidente. (CORRÊA, 25 jul. 2018)

Seis anos depois da aquisição de *Zero Hora* por parte dos Sirotsky, o periódico respondia por 40% da receita da RBS (PACETE, 2013, p. 55). Em 1977, com a liderança entre os leitores conquistada de segunda a sábado, a empresa partiu para a segunda etapa: a criação dos anúncios classificados. Jayme Sirotsky lembra que:

No terceiro ano, 1973, *Zero Hora* já tinha equilibrado, era levemente superavitário. Em 1976, para surpresa inclusive nossa, passamos a liderar, de segunda a sábado. Só perdíamos no domingo porque o Correio do Povo era fortíssimo nos classificados [...]. E fizemos então algumas tentativas de implantar o nosso classificado. Erramos em duas ou três tentativas, e lá pela terceira ou quarta, não lembro bem, aí nós acertamos e começamos a crescer em classificados e conquistamos também o mercado de domingo. Os classificados de *Zero Hora*, em certo momento, era uma loucura: um livro semanal. Uma pena que não é mais. (SIROTSKY, J., 13 jul. 2018)

Durante três anos de pesquisa, planejamento, investimento no parque gráfico, treinamento de pessoal, contratação de assessoria internacional e propaganda maciça, a RBS lançou o novo caderno de classificados em 1979. Segundo a empresa, em apenas três meses, ZH Classificados já detinha 50% do mercado, inclusive com a entrada de 35% de novos clientes – e continuou crescendo (REDE BRASIL SUL, 1981, p. 59).

Já Guareschi e Ramos (1992) atribuem o “crescimento invejável” de *Zero Hora* a partir de sua inclusão entre os empreendimentos midiáticos da família Sirotsky a uma aproximação com a ditadura no Brasil, envolvendo “comunhão de propósitos e busca de rumos, norteados, se não iguais, pelo menos assinalados por afinidade indisfarçável e de interesses mútuos” (GUARESCHI; RAMOS, 1992, p. 70). Os autores, contudo, não apresentam indícios para essas afirmações.

De fato, um registro oficial do Serviço Nacional de Informações – SNI, principal órgão de espionagem da ditadura militar no Brasil (SNI..., c2017), aponta indícios sobre Maurício Sirotsky Sobrinho que, conforme o órgão:

[...] dão uma clara visão das atividades do nominado tanto na vida particular quanto na área profissional, mormente com ênfase em sua atuação como responsável direto por toda uma bem montada rede de comunicações de massa neste Estado, quando opta e aprova uma **linha jornalística de cunho sensacionalístico, com vários elementos esquerdistas e comunistas infiltrados, ensejando, deliberadamente, uma orientação voltada a indispor a opinião pública contra o Governo e as autoridades constituídas**. (SERVIÇO NACIONAL DE INFORMAÇÕES, 1982, p. 1, grifo nosso)

Antes de concretizarem a compra da *Zero Hora*, os irmãos Sirotsky tinham outros planos, que eventualmente fariam com que surgisse a RBS.

4.3.2 Surge a RBS

Ainda em 1967, no retorno de Maurício Sirotsky a Porto Alegre, ele e Jayme planejam a recompra da TV Gaúcha. Com a TV Excelsior em crise, a oportunidade surge em 1968, quando os irmãos Sirotsky e o amigo e advogado Fernando Ernesto Corrêa¹⁰⁰, que entrara como repórter e comentarista esportivo, na Rádio e na TV Gaúcha, em 1963, vão a São Paulo negociar e, finalmente, concluir, a recuperação do controle do Canal 12 e da Rádio Gaúcha

¹⁰⁰ Também jornalista, Fernando Ernesto Corrêa entrara como repórter e comentarista esportivo, na Rádio e na TV Gaúcha, em 1963 (DE UM MICROFONE..., 2002). Satisfeito com sua participação na negociação que levou à re aquisição da Rádio e da TV Gaúcha, Maurício acaba prometendo uma participação societária na empresa e, depois de alguns meses, transfere a ele uma pequena participação nas emissoras de TV do interior do Rio Grande do Sul. Mais tarde, Fernando também viraria sócio do jornal *Zero Hora* (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 321).

(WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 321): uma parte, do grupo Simonsen; outra, do Grupo Frias, que tinha se associado à Excelsior (SCLIAR, 1991, p. 53). Consta que a esposa de Maurício Sirotsky, Ione, preocupada com a harmonia da administração da empresa a longo prazo, aconselhou o empresário a ficar com a maior parte das ações, para afastar a possibilidade de uma disputa familiar no futuro (LAITANO, 2014, p. 174).

Mas a RBS, apesar de sua origem familiar, manteve essa característica ao longo do tempo? Sabe-se que “no Brasil e em outras partes do mundo, a indústria de mídia teve origem em grupos familiares, muitos dos quais se mantêm no controle das respectivas empresas porque esse sempre foi um ativo estratégico, indicador da autonomia nacional” (MOREIRA, 2015a, p. 11–12) – e os Sirotsky estão entre os oito grupos familiares¹⁰¹ que dominam e controlam os meios de comunicação no Brasil (LIMA, 2001, p. 106).

Lauro Schirmer (2002) e Jayme Sirotsky (13 jul. 2018), além do próprio Nelson Sirotsky, em livro feito em coautoria com a escritora Letícia Wierzchowski (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 268), definem a RBS como um grupo familiar ao longo de toda a sua história, o que, em geral, encontra correspondência na literatura acadêmica relacionada ao tema. Na transição de comando de Nelson Sirotsky para Eduardo Sirotsky Melzer, em 2012, o grupo foi definido como uma *empresa familiar profissional* (COMUNICADO..., 2012).

Ao analisar o processo de convergência que vai levar a RBS, décadas após sua formação, à adoção de práticas neoliberais, fazendo a transição para o modelo pós-fordista, Santos (1999) traz, porém, um novo elemento para a compreensão da configuração da empresa como um exemplo familiar. A pesquisadora aponta que, ao promover uma série de mudanças que aproximam o grupo da transição pós-fordista, flexível (HARVEY, 2008), como investir na televisão a cabo e outras formas de TV fragmentada, a RBS impõe importantes reestruturações administrativas a partir de 1993, feitas sob orientação de uma consultoria norte-americana. Entre elas, destaca-se a descentralização da estrutura e da hierarquia administrativa, “inclusive com a com a [sic] decisão de não garantir aos membros da terceira geração da família Sirotsky uma função de gerência nas empresas de sua propriedade, terminando com a característica de ‘empresa familiar’” (SANTOS, 1999, p. 142).

¹⁰¹ São eles: (1) *nacionais* – Marinho (Globo), Saad (Bandeirantes), Abravanel (SBT); e (2) *regionais* – Sirotsky (RBS), Daou (TV Amazonas), Jereissati (TV Verdes Mares), Zahran (Mato Grosso e Mato Grosso do Sul), Câmara (TV Anhanguera). Dantas (2002, p. 211–219) aponta outros nomes: Marinho (Globo), Mesquista (ESP), Civita (Abril), Frias (FSP), Santos (SBT), Nascimento Brito (JB), Saad (Bandeirantes), Bloch (Manchete) e Levy (Gazeta), que concentrariam cerca de 70% da receita publicitária auferida pelos meios de comunicação social no Brasil.

Com isso, abre-se caminho para a chegada de profissionais como Pedro Parente, ex-ministro-chefe da Casa Civil da Presidência da República e coordenador da equipe de transição do governo Fernando Henrique Cardoso, contratado como vice-presidente executivo da RBS, em novembro de 2002¹⁰². Para Fonseca, “a contratação de executivos na fase atual significa uma segunda etapa no processo de profissionalização na administração nas empresas de comunicação” (FONSECA, 2008, p. 201), sucedendo uma primeira etapa ocorrida na década de 1960, na época, em preparação para o ingresso na era das indústrias culturais.

Apesar de destacar que a reestruturação que permitiu mudanças como essa invalidava a caracterização da RBS como uma empresa familiar já em 1993, Suzy dos Santos não propõe uma definição alternativa. Nesta dissertação, opta-se por definir a RBS, a partir da transição para o modelo neoliberal, pós-fordista, como uma *empresa em rede*. Na definição de Castells (2015), “essa nova forma organizacional da empresa é o equivalente histórico – no informacionalismo – da chamada organização fordista do industrialismo (tanto capitalista quanto estatizante)” (CASTELLS, 2015, p. 77). Cabe explicar a analogia: mesmo ao reestruturar-se produtivamente sob o pós-fordismo então – e ainda agora – vigente no capitalismo global, a RBS mantém uma estrutura hierárquica, em muito, ainda fordista. Mudam os processos, mas não as hierarquias. Mudam as pessoas contratadas, mas não os cargos. Porém, ao profissionalizar sua atuação, a empresa abre caminho para uma mais exacerbada “produção em massa de grande escala e padronizada e um controle vertical do processo de trabalho de acordo com um esquema racionalizado de cima para baixo” (CASTELLS, 2015, p. 77–78). Ainda segundo Castells:

Embora ainda existam milhões de trabalhadores em fábricas dirigidas de forma semelhante, as atividades que produzem valor nos altos postos de comando do processo de produção [...] dependem de um tipo de empresa inteiramente diferente e, portanto, um tipo de processo de trabalho e de mão de obra também diferente: a empresa em rede. Isso não é equivalente a uma rede de empresas. É uma rede feita ou de firmas, de segmentos de firmas e/ou da segmentação interna das firmas. Assim, grandes corporações são descentralizadas internamente como redes. (CASTELLS, 2015, p. 78)

Admite-se a impossibilidade, neste estudo, de um aprofundamento maior na aplicação prática do termo, avaliando empiricamente as mudanças da configuração como empresa em rede¹⁰³ e comparando-as com as características da RBS como empresa familiar. Contudo

¹⁰² A contratação foi alvo de críticas. Para Machado (2005), a chegada de Pedro Parente “contradiz a ética e a integridade normativas; polêmica que foi alimentada pelos próprios canais de comunicação, pares da RBS” (MACHADO, 2005, p. 9).

¹⁰³ Exatamente que redes seriam essas configura-se como outro tópico de interesse. Ramos (1999, p. 48–50) identifica pelo menos três conceitos, aplicados por ele à discussão sobre a regulamentação da TV a cabo no Brasil, que podem ser úteis nessa definição: *rede única*, *rede pública* e *participação da sociedade*.

deixa-se, aqui, considerações preliminares que possam incentivar e possivelmente basear futuros levantamentos.

A RBS, sigla de Rede Brasil Sul de Comunicações, constitui-se a partir da parceria entre Maurício Sirotsky, Jayme Sirotsky e Fernando Ernesto Corrêa em 1970 (SCHIRMER, 2002, p. 54), concretizada com a aquisição do jornal *Zero Hora* (CRUZ, 1996, p. 48), em 21 de abril (SCHIRMER, 2002, p. 69). Desde seu surgimento, portanto, estava declarada a intenção do grupo de tornar-se um conglomerado, uma rede, a exemplo do que fez a Rede Globo em território nacional. Jayme Sirotsky descreve assim o nome dado à empresa: “a ideia era uma rede regional de comunicações. Inclusive a escolha da sigla foi inspirada pelos grupos internacionais que tinham siglas com três letras – BBC, CBS, RAI, NBC e várias outras –, e a gente tinha a ideia de ser uma rede regional. Daí o nome Rede Brasil Sul” (SIROTSKY, J., 13 jul. 2018).

Figura 10 – Detalhe de placa comemorativa aos 35 anos da RBS na sede do grupo em Porto Alegre



Fonte: imagem capturada pelo autor em 10 out. 2019

4.3.3 Rádio e TV Gaúcha readquiridas, parceria com a Globo e primeira crise financeira

Os primeiros anos de RBS foram de muitos tropeços. A reaquisição da TV Gaúcha em 1970 é, mais uma vez – como quando ocorreu na sua venda ao grupo Simonsen, em 1963 ou 1964 –, marcada pelo impacto financeiro aos envolvidos. A essas dificuldades vai se somar, em 1972, um incêndio nas instalações da emissora (SCLIAR, 1991, p. 53; XAVIER; SACCHI, 2000, p. 53). Os problemas foram agravados pela compra, anos antes, do jornal *Zero Hora*, em 1970, configurando a primeira grande crise do Grupo RBS – a segunda seria em 1998, com a tentativa frustrada de parceria com a Telefónica de Espanha.

Não foi uma crise passageira, passível de ser contornada com cortes iniciais, como aconteceu com a supressão de uma custosa edição dominical e outras medidas de contenção. Diante dos enormes débitos e com o jornal operando no vermelho, os irmãos Sirotsky se depararam em meados de 1971 com uma terrível encruzilhada, diante da ameaça de comprometimento da TV Gaúcha na débâcle de Zero Hora. (SCHIRMER, 2002, p. 72)

O jeito, decidiram os empresários, era seguir em frente. Assim, assumindo de vez o trabalho na mídia impressa, os profissionais seguiram trabalhando durante anos até que, em 1976, *Zero Hora* saiu do *atoleiro* (SCHIRMER, 2002, p. 64). Enquanto isso, a RBS seguia suas atividades na radiodifusão e consolidava sua parceria com o Grupo Globo. Uma *parceria ganha-ganha*, como a define Nelson Sirotsky (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 259).

Assim que voltou às mãos dos irmãos Sirotsky e, logo depois, foi integrada à RBS, a TV Gaúcha continuou a transmitir a programação da Excelsior até que, em 1970 (BONVENTTI, 2017, p. 59, 2019, p. 23; FERRARETTO, 2007, p. 119; MOYA, 2004, p. 289; PACHLER, 2006, p. 17) – e não 1971, como apontam diversos autores (CRUZ, 1996, p. 42; OLIVEIRA, 2002, p. 64; VAMPRE, 1979, p. 245) – as emissoras encerraram suas atividades com o grupo e a Rede Excelsior de Televisão é extinta, o que acaba favorecendo a Rede Globo (WERNECK, 2008, p. 17) e abre o caminho para uma nova afiliação daqueles canais que eram vinculados ao grupo Simonsen. Em 28 de setembro de 1970, a concessão de funcionamento das emissoras da Excelsior é cassada, proibindo a continuidade de sua programação na rede (MOYA, 2004, p. 289). A TV Excelsior deixa de transmitir no dia 30 de setembro (BONVENTTI, 2019, p. 14). No dia seguinte, 1º de outubro, o jornal *Folha de S.Paulo* anuncia que o *Diário Oficial da União* havia publicado o decreto que cassou as concessões de funcionamento do Canal 9 de São Paulo e do Canal 2 da Guanabara, pertencentes à organização Excelsior (O CANAL 9..., 1970). E o *Jornal do Brasil* destaca:

A Televisão Excelsior do Rio, canal 2, e a Excelsior de São Paulo, canal 9, estão fora do ar desde ontem por determinação do diretor do Departamento Nacional de Telecomunicações – Dentel – General Cléber Rolim Pinheiro. A ordem foi dada às 14h25m, logo depois que o General Cléber Rolim Pinheiro recebeu a confirmação da publicação no Diário Oficial do decreto presidencial cassando os canais daquelas emissoras. (EXCELSIOR..., 1970, p. 5)

Todas as emissoras ligadas à TV Excelsior transferem, então, seus convênios operacionais para a organização de Roberto Marinho (CRUZ, 1996, p. 42): é quando começa, naquele início da década de 1970, com exemplos semelhantes espalhados pelo país, a parceria entre o Grupo RBS e o Grupo Globo.

Há, no entanto, incongruências quanto a essa data. Reportagem de *Zero Hora* sobre a morte de Roberto Marinho, em 2003, afirma que “a parceria entre a RBS TV e a Rede Globo de Televisão se iniciou em 1964, tornando o grupo gaúcho o mais antigo entre as atuais 113 afiliadas da emissora criada por Roberto Marinho” (FUTURO DESENHADO..., 2003, p. 6). Scliar (1991) narra que a associação com a Globo, que “consolidou a supremacia da RBS no Estado”, ocorreu em 1967 (SCLIAR, 1991, p. 57), antes mesmo de formalizada a re aquisição da Rádio e da TV Gaúcha. Um breve histórico do Grupo RBS sobre a RBS TV indica essa mesma data, afirmando que “em 1967, a TV Gaúcha afiliou-se à Rede Globo” (RBS TV, c2020, documento eletrônico).

Existem ainda mais desalinhamentos nos registros, inclusive na própria empresa: reportagem de *Zero Hora* sobre os 45 anos do Grupo RBS lista que é em 1968 que “a TV Gaúcha inicia sua relação com a Rede Globo de Televisão” (DE UM MICROFONE..., 2002, documento eletrônico). Já o *Almanaque da TV* indica 1969 como o ano em que “a TV Gaúcha desfez sua parceria com a TV Excelsior e filiou-se à TV Globo” (XAVIER; SACCHI, 2000, p. 242).

As implicações do início da parceria com a Globo na década de 1960 seriam que, já no ano em que Maurício Sirotsky, Jayme Sirotsky e Fernando Ernesto Corrêa readquirem o capital da Rádio e da TV Gaúcha, ou antes mesmo de isso ser efetivado, era feita a negociação com a Globo – e não apenas em 1970, quando cessam as atividades da Rede Excelsior de Televisão.

Para esclarecer a confusão de datas quanto ao início das negociações entre TV Gaúcha e Globo – que, cabe ressaltar, ainda não significam a formalização de uma parceria entre as duas empresas –, esta pesquisa recorre à programação de televisão na segunda metade da década de 1960 a fim de desvendar quando a emissora gaúcha passou a transmitir conteúdo da Globo.

Consultas a edições do *Diário de Notícias* e de *Zero Hora* nos anos de 1965 e 1966 não revelaram a transmissão de quaisquer programas veiculados pela Globo na programação da TV Gaúcha, então pertencente ao grupo Simonsen. Mas, em 1967, quando a Globo passou a investir em festivais e a transmiti-los, *Diário de Notícias* e *Zero Hora* anunciavam que a TV Gaúcha transmitiria o Festival Internacional da Canção, já então produzido pela Globo (FESTIVAL..., c2020). A segunda edição do Festival Internacional da Canção foi realizada entre os dias 19 e 29 de outubro de 1967, no Maracanãzinho, no Rio de Janeiro. Em 31 de outubro, *Zero Hora* anunciava, na capa: “Amanhã na TV Gaúcha canal 12 – II Festival Internacional da Canção Popular”.

Figura 11 – Capa do jornal *Zero Hora* anunciando a transmissão do Festival Internacional da Canção Popular na TV Gaúcha (31 de outubro de 1967)



Fonte: *Zero Hora*, Porto Alegre, n. 1061, 31 out. 1967, p. 1

Na edição de 1º de novembro, apesar de anunciar para aquele dia a transmissão do evento, *Zero Hora* não alterou a programação das TVs Gaúcha e Piratini. No *Diário de Notícias*, no entanto, constava a seguinte programação para a TV Gaúcha, canal 12:

Quadro 1 – Programação da TV Gaúcha em 1º de novembro de 1967

4.ª Feira – 1.º-11-67	
14.45	Imagem Padrão
15.00	Abertura
15.05	Alegria de Viver
15.15	Popeye
15.30	Gasparzinho
15.45	Aventuras de Rin-Tin-Tin
16.20	Dozelândia e Reino da Alegria
16.40	Pernalonga
16.55	Seriado de Aventuras
17.20	Super-heróis Shell
17.50	Hércules
18.00	Wally o Jacaré
18.15	Peter Potamus Show
18.35	O Grande Segredo
19.15	Redenção
19.40	Montepio Informativo
20.00	Os Fantoques
20.30	Fest. Internacional da Canção
21.25	O Tempo e o Vento
22.00	Fest. Internacional da Canção
23.30	Teleobjetiva
00.00	Encerramento

Fonte: *Diário de Notícias*, Porto Alegre, 1 nov. 1967, p. 2, grifo nosso

E a lista pode também ser confirmada no jornal *Zero Hora* que, uma semana depois, em 8 de novembro de 1967, anunciava, em publicidade e também na programação – com

algumas alterações em relação ao 1º de novembro –, o que provavelmente era a retransmissão dos videoteipes do Festival Internacional da Canção.

Figura 12 – Publicidade no jornal *Zero Hora* anunciando a transmissão do Festival Internacional da Canção Popular na TV Gaúcha (8 de novembro de 1967)

você não pode perder

HOJE o festival internacional da canção popular

TV Gaúcha - Canal 12
20:30 horas

Em seu receptor, sãdas as músicas que foram sucesso no festival realizado, de 10 a 20 de outubro, na Guanabara.

Um presente de **TV GAÚCHA**.

Lojas **RENNER**

Fonte: *Zero Hora*, Porto Alegre, 8 nov. 1967, p. 12

Quadro 2 – Programação da TV Gaúcha em 8 de novembro de 1967

Televisão	
Canal 12	
14.45	Imagem Padrão
15.05	O Prazer de Viver
15.15	O Mágico de Oz
15.30	Gasparzinho
15.45	Aventuras de Rin-Tin-Tin
16.20	Dozelândia
16.40	Pernalonga
16.55	Seriado de Aventuras
17.20	Super Heróis Shell
17.50	Hércules
18.00	Touchê, a Tartaruga
18.15	Gorila Maguila Show
18.35	O Grande Segredo
19.15	Redenção
19.40	Montepio Informativo
20.00	Os Fantoques
20.30	Festival Internacional da Canção Popular
23.30	Teleobjetiva

Fonte: *Zero Hora*, Porto Alegre, 8 nov. 1967, p. 23, grifo nosso

Super Heróis Shell era um programa negociado com as emissoras fora do contexto de redes: um anúncio em uma revista de história em quadrinhos da época permite identificar que TV Bandeirantes em São Paulo, na TV Globo em Guanabara, na TV Gaúcha em Porto Alegre e na TV Jornal do Comércio em Recife transmitiam o desenho (O PODEROSO THOR, 1967). *Redenção* e *Os Fantoques* eram programas da Excelsior (FERNANDES, 1997, p. 81, 93), e não havia novelas da TV Globo sendo transmitidas pela TV Gaúcha nessas programações (GUIA ILUSTRADO..., 2010). Mas o Festival Internacional da Canção era transmitido pela Globo (FESTIVAL..., c2020). Assim, já **em 1967 a TV Gaúcha transmitia programação da Globo**, apesar de seu vínculo com a Excelsior, que estava em decadência –

o que provavelmente afrouxou os laços com suas retransmissoras –, e parecia funcionar como uma televisão independente, que comprava programas de emissoras diferentes e os transmitia para seu público no Rio Grande do Sul. De fato, antes de afiliar-se à Rede Globo, a TV Gaúcha transmitia programas da TV Rio, da TV Record e da TV Excelsior (DE OLHO..., 2002).

Ativamente participando das negociações¹⁰⁴, Jayme Sirotsky (13 jul. 2018), em entrevista, traz novos elementos que ajudam a explicar a cronologia dessa aproximação com a Globo.

Essa nossa relação com a Globo começou até bem antes de a Globo ir ao ar. Porque a RBS TV¹⁰⁵ começou a operar em dezembro de 1962, e a TV Globo em 1965, três anos depois. O que aconteceu nesse intervalo, nesse *interregno* aí: a Globo, lá no seu começo, teve um entendimento, uma associação, com o grupo Time-Life, dos Estados Unidos. E a Time-Life aportou, como participação, uma grande coleção de filmes – eles eram os detentores de direitos internacionais. E esses filmes seriam utilizados pela Globo na sua programação.

Acontece que esses filmes eram direitos nacionais, direitos para todo o Brasil, e com tempo limitado. A Globo tinha cinco anos de direitos de exibição, e não tinha nenhuma estrutura de aproveitamento desses filmes fora da sua operação, que era o Rio de Janeiro. Então eu me aproximei da Globo, que era dirigida pelo Mauro Salles, um jornalista que era responsável pela operação da emissora, e pelo Waldir Amaral, me parece que esse era o nome dele. Isso em 1962, 1963, antes de a Globo entrar no ar.

[...] Eu tinha a gestão comercial, a administração e parte da programação. Que parte era essa: era a compra de filmes e séries. Eu me aproximei da Globo e disse: “olha, vocês têm esses direitos, que vão se esgotar, e vocês vão perder”.

Eles podiam exibir nacionalmente, mas não tinham estrutura para venda, nada. Então eu digo: “olha aqui, nós compramos os direitos de parte desses filmes para exibir no Rio Grande do Sul”. E a partir dali começamos um relacionamento da Globo que depois se estendeu até hoje. Quando a Globo entrou no ar, já era uma relação sólida, e um par de anos depois – não sei exatamente, foi 1967, 1968... –, nós começamos a fazer parte do que viria a ser a Rede Globo de Televisão. (SIROTSKY, J., 13 jul. 2018)

Depreende-se, da entrevista com Jayme Sirotsky, que a aproximação com Roberto Marinho e o que viria a ser o Grupo Globo teve início entre 1962 e 1965, antes mesmo da inauguração da TV Globo. Também fica claro, a partir do exposto e das considerações do entrevistado, que em 1967 a TV Gaúcha já transmitia programação da Globo. Essas constatações não constam em toda a bibliografia acadêmica analisada sobre o Grupo Globo e o Grupo RBS e apontam que a parceria seguiu um caminho iniciado logo no início de ambas as empresas, indicando que, mesmo antes do fim da Rede Excelsior de Televisão, em 1970, e

¹⁰⁴ Fernando Ernesto Corrêa descreve que Jayme acompanhou “isso de uma maneira, digamos assim, permanente. Em tempo integral. Reuniões com o doutor Roberto Marinho, com o Walter Clark, com o Boni. Com aquele americano que era do Time-Life, Joe Wallach, que veio para cá para ser uma espécie de *controller* da Globo, mas depois passou a integrar a equipe nacional, brasileira. Com esses caras todos, o Jayme... e o Maurício (*trataram*)” (CORRÊA, 25 jul. 2018).

¹⁰⁵ Então denominada TV Gaúcha.

da consolidação das emissoras gaúcha e carioca como aliadas, Globo e RBS já tinham, na prática, um acordo, ainda que informal. Contudo, **apesar da existência de acordos prévios, a parceria só vai realmente concretizar-se com a dissociação entre TV Gaúcha e TV Excelsior: portanto, 1970 é o ano efetivo de início da parceria entre Grupo Globo e Grupo RBS.** A constatação, possibilitada pelo esclarecimento de que a TV Excelsior deixou de existir em 1970, antecipa o ano de início dessa parceria em relação ao que informa a bibliografia consultada, em que 1971 consta como o ano em que começa a ligação entre os dois grupos (CRUZ, 1996, p. 42; FONSECA, 2008, p. 129; SANTOS, 1999, p. 128; VAMPRÉ, 1979, p. 245).

A parceria com os empresários do Rio Grande do Sul foi fundamental para a estratégia de Roberto Marinho de montar uma rede de televisão no Brasil (PACETE, 2013, p. 54). Na área da televisão, a ligação com a Globo trazia uma *nova filosofia*, nas palavras de Vampré (1979): menos voltada ao controle e mais interessada em promover alianças, dando relativa autonomia às afiliadas.

[...] desde seu surgimento, a TV Globo revelou uma nova filosofia, muito capaz de abalar os conceitos adquiridos pela Rede Excelsior de Televisão e, em menor escala, da Rede Associada de Televisão. Não se propunha, a Globo, a encampar ou absorver grandes ou pequenas emissoras.

Poderia, em casos de interesse mútuo, aliá-las à sua programação, através de convênios de operações, resguardando seus patrimônios individuais e limitadas à denominação de afiliadas. Uma nova sistemática associativa, se tanto. (VAMPRÉ, 1979, p. 232)

Nesse cenário, prossegue o autor, as grandes emissoras no Rio de Janeiro, em São Paulo, em Porto Alegre e outras capitais “aparelhavam-se apressadamente para estender, pelo interior de seus Estados, suas redes regionais. Repetidoras ou retransmissores, levando as imagens, mais distantes” (VAMPRÉ, 1979, p. 246). A TV Gaúcha logo aliaria os planos de expansão da Rede Globo aos seus próprios. Como aponta Herz, “associada à Rede Globo, a TV Gaúcha passaria a constituir o núcleo estratégico do grupo, sendo beneficiária do estrondoso desenvolvimento da Rede Globo e da televisão como um todo” (HERZ, 1992, p. 1). Jayme Sirotsky (13 jul. 2018) recorda que:

Esse foi o começo, e a partir aí se desenrola uma relação que foi se consolidando até o estabelecimento da Rede Globo de Televisão, da qual nós fomos uma das primeiras afiliadas, e somos até hoje uma das mais importantes. Se nós não somos a mais antiga, somos uma das mais antigas. (SIROTSKY, J., 13 jul. 2018)

Em meio à crise causada pela reaquisição da TV Gaúcha e da Rádio Gaúcha, que foi agravada com a compra do jornal *Zero Hora*, a RBS procurava formas de diferenciar-se da concorrência para conquistar espaço no mercado. Para Maurício Sirotsky, esse diferencial

significava buscar dar destaque à identidade cultural do Estado: um objetivo que marcou suas incursões pela Rádio Gaúcha, pela TV Gaúcha e por *Zero Hora* e caracteriza a empresa até a atualidade. Na rádio e na televisão, o próprio nome dos veículos já marca essa identidade. Ao analisar, em sua tese, a construção da identidade gaúcha em *Zero Hora*, Ângela Felippi (2006) aponta que a aproximação com o público gaúcho é uma estratégia da RBS desde sua fundação (FELIPPI, 2006, p. 23). Conforme a pesquisadora, “*ZH* demonstra desempenhar a função que foi da historiografia e da literatura oficiais do século XIX e XX, reforçando na memória social os sentidos conservadores sobre cultura, folclore e tradição” (FELIPPI, 2006, p. 129). Em um artigo derivado, ela complementa essa percepção, identificando tal função também como uma estratégia comercial:

O localismo vai além de um critério jornalístico, e se constitui para *Zero Hora*, acreditamos, num caminho de mercado e de captação de leitores ao optar pela sua inserção no local onde está territorialmente inserido, mediante uma construção discursiva que busca interpelar o leitor pelos aspectos identitários e de pertencimento [...]. (FELIPPI, 2007, p. 97)

Na televisão, tanto a vontade de diferenciar-se da concorrência quanto a clara intenção de identificar seus produtos com o povo gaúcho (FONSECA, 2008, p. 128) também significou que a empresa procurou concentrar esforços, além da retransmissão de programas das redes nacionais – seja a Excelsior, seja a Globo –, também em produções próprias, a despeito das dificuldades financeiras no início e na retomada da TV Gaúcha. Essa estratégia, comum às emissoras regionais que desejavam criar uma identidade com o público que as assistia, começou a tomar forma já em 1962, com o slogan *A imagem viva do Rio Grande* e a valorização da produção local. Enquanto isso, no Rio Grande do Sul, a concorrente da TV Gaúcha, a TV Piratini, de nome também associado à cultura gaúcha, baseava sua programação em programas prontos das TVs Tupi de São Paulo e do Rio de Janeiro, por força da vinculação com a rede associada¹⁰⁶ (SCHIRMER, 2002, p. 40).

Para destacar a cultura gaúcha e disputar – ou, em muitos casos, simplesmente conquistar, por falta de concorrência –, novos mercados, uma das estratégias da incursão televisiva da RBS foi expandir-se para o interior do Rio Grande do Sul. Quando da formação efetiva do grupo, em 1970, a empresa ainda não tinha poderio suficiente para ingressar em outros Estados, o que só faria em 1979, com a constituição da TV Catarinense (SCHIRMER, 2002, p. 27), momento em que já estava em situação econômica muito mais favorável e tinha

¹⁰⁶ Esse diferencial será um dos grandes trunfos da parceria entre Grupo RBS e Grupo Globo: a aposta na produção regionalizada, principalmente no telejornalismo, mas também, em alguns momentos, na teledramaturgia, aliada à veiculação de programas da rede principal. Sob a família Sirotsky, desde a TV Gaúcha, a RBS buscou ter como diferencial a valorização da cultura do Rio Grande do Sul e a sua própria produção televisiva, nunca sendo sobrepujada pela Globo, ao menos no que fica aparente aos telespectadores.

o caminho pavimentado para a hegemonia em praticamente todos os segmentos de mídia e caracterização como indústria cultural (FONSECA, 2008, p. 131).

4.3.4 Aliadas, RBS e Globo buscam expansão

Narrando a trajetória de Maurício Sirotsky, Scliar (1991) argumenta que vincular-se ao interior era um projeto muito caro ao empresário: “por que não trabalhar no interior, lá onde ele começara, e onde, sabia, havia um enorme potencial de audiência? Por que não fazer uma TV para pequenas e médias comunidades, atenta a problemas regionais?” (SCLIAR, 1991, p. 53–54). Maurício, destaca o escritor, enfatizava a diferença entre uma TV que *chega* a um lugar e a TV que *está* no lugar. Uma diferença inclusive prática: é mais fácil para uma TV regional captar publicidade do que para uma grande rede (SCLIAR, 1991, p. 54).

Ao propor explicações para essa *interiorização* da RBS no Rio Grande do Sul, necessárias para apresentar suas observações sobre a chegada do grupo a Santa Catarina – Estado que, depois, veria replicadas as mesmas estratégias –, Dulce Márcia Cruz destaca:

[...] é preciso lembrar que o Rio Grande do Sul representava, na década de 70, uma das maiores rendas *per capita* e o terceiro mercado consumidor do país. Num momento de integração nacional, onde a justificativa da Rede Globo era de que todo o país deveria ser igualado por uma só programação, os próprios administradores globais perceberam que essa não podia ser a política para um estado de tão diversificados gostos e hábitos baseados em tradições de forma tão arraigada como a dos gaúchos. (CRUZ, 1996, p. 43)

Maria Rita Kehl (1986), ao analisar a TV Globo como um “eficiente veículo de integração nacional” capaz de fazer “deste país fragmentado que é o Brasil alguma coisa parecida com uma nação civilizada” (KEHL, 1986, p. 169), identifica que a empresa tinha duas opções para, dentro do seu objetivo de chegar a todos os territórios brasileiros, ingressar no Rio Grande do Sul: implantar uma rede de repetidoras que levasse ao interior apenas o sinal da TV Gaúcha ou formar um sistema regional através dos principais polos econômicos do Estado, adicionando em sua programação um toque local à massa de informações transmitidas pelas estações de outros grandes centros como São Paulo, Belo Horizonte, Rio e a própria TV Gaúcha, sediada em Porto Alegre (KEHL, 1986, p. 224). Escolhendo a segunda alternativa, consideravelmente mais cara do que simplesmente repetir o sinal para outros municípios, a Globo consolidou-se como o principal canal de televisão também para os gaúchos. E o fez de modo diverso ao que havia feito com todas as suas afiliadas até então: no Rio Grande do Sul, “a Globo implantou-se de maneira totalmente diferente do que fez no resto do país, de maneira a não ser menos bem-sucedida ali do que em outras regiões”

(KEHL, 1986, p. 224), assim adequando-se, na parceria com uma rede local de forte produção própria, às importantes culturas e subculturas locais do Estado.

Sobre esse ingresso diferenciado no mercado gaúcho, Herz (1992) aponta que:

A RBS seguiu o figurino dos principais grupos regionais de comunicação que, na maioria dos Estados, passaram a se constituir a partir das empresas afiliadas [*sic*] da Rede Globo. No Rio Grande do Sul não foi diferente. Mas neste Estado a RBS implantou um modelo próprio, substituindo as redes de simples repetidoras e retransmissoras por uma rede de geradoras que – embora tendo um mínimo de programação local e sendo, de fato, retransmissoras sofisticadas – proporcionaram uma minuciosa cobertura dos mercados e, principalmente, uma implantação política nas regiões. (HERZ, 1992, p. 1)

Porém, como destaca Cruz (1996), em observação válida também para este estudo, o ingresso da Globo no Rio Grande do Sul não foi uma via de mão única, somente com a empresa carioca tomando os rumos das decisões.

O ponto de vista de Kehl deve ser visto, porém, como situado no “centro” do país e, portanto, colocando a estratégia como uma escolha individual da Globo. No nosso entender, no entanto, *deve-se creditar à própria RBS a iniciativa de interiorizar a rede, e à Globo a tarefa de apoiar a interiorização*, inclusive, abrindo espaços locais dentro da programação da rede. (CRUZ, 1996, p. 44, grifo nosso)

A RBS, também identificando um grande mercado em potencial no interior gaúcho – ainda mais dado o envolvimento de seus proprietários no ramo da publicidade (SCARDUELLI, 1998) –, já vinha arquitetando planos de expandir-se para novos municípios. Não era o caso, apenas, destaca Cruz (1996), de abrir espaço para uma programação local: “era um novo tipo de televisão alimentada pela construção de uma eficiente estrutura de captação de recursos publicitários e de produção de mensagens comerciais no interior do Rio Grande do Sul” (CRUZ, 1996, p. 44). Afinal, “a ampliação do número de afiliadas da Rede Globo, reproduzindo esse padrão¹⁰⁷, é uma estratégia que beneficia diretamente os planos de expansão da RBS” (FONSECA, 2008, p. 132).

A partir dos estudos de Cruz (1996) e Scarduelli (1998), pode-se destacar que o modelo de geradoras que a RBS dedicou-se a implementar tem um princípio econômico simples, mas viável apenas para emissoras que produzam e transmitam a sua própria programação – pois só assim podem abrir uma janela comercial mais barata para o anunciante da região. Isso se dá por duas razões: a primeira é que a compra do intervalo comercial na programação nacional é totalmente fora do alcance da maioria potencial dos anunciantes locais, que não pode pagar o preço nacional, nem estaria investindo bem esses recursos ao oferecer seus produtos a quem não teria acesso imediato a eles. A segunda razão é justamente

¹⁰⁷ A autora faz menção ao *padrão Globo de qualidade*, também referido, nesta dissertação, a partir de Bolaño (2004a, 2011), como *padrões tecnoestéticos*.

que, ao anunciar no espaço nacional, o produto é veiculado para todo o país, o que não interessa, obviamente, ao dono de uma loja de departamentos situada apenas no Rio Grande do Sul, por exemplo.

Como destaca Scarduelli, com a segmentação, surgem novos negócios. É o que ele refere como a *teoria do bolo fatiado*:

[...] para a RBS, o bolo fatiado é sempre maior que o bolo inteiro. Para resolver esse mistério, não basta simplesmente dividir o bolo em pedaços, pois o resultado final será sempre o mesmo. O segredo reside no aproveitamento de cada fatia, cujo preço varia de acordo com o seu tamanho. Quanto menor, mais barato e mais fácil de ser comercializado. Isso permite ampliar a oportunidade de negócios e o leque de clientes, que seria reduzido se houvesse apenas a mídia estadual – e mínimo se fosse somente nacional. (SCARDUELLI, 1998, p. 1–2)

É esta a grande vantagem da regionalização da TV: o atendimento do anunciante sem desperdício de verba, cobrando apenas o valor correspondente ao mercado onde ele tem interesse – um princípio que seria, depois, aplicado à televisão por assinatura e serviços de *streaming*. Pois, como indica Scarduelli, o princípio da RBS de trabalhar com programação própria nas suas emissoras não é apenas uma questão de praticar a filosofia comunitária implantada por seu fundador, Maurício Sirotsky Sobrinho. Na verdade, a estratégia da produção local tem seu lado rentável: quando a comunidade começa a se ver na emissora, ela passa a ter interesse em anunciar naquela emissora (SCARDUELLI, 1998, p. 10).

Não é só na televisão que a segmentação se faz presente como uma estratégia do Grupo RBS: também rádio e jornal buscam atrair mais público e anunciantes ao levarem o negócio a mais lugares. Isso porque, para as empresas, como nota Brittos (2006b), “a segmentação é a possibilidade de acesso a novos mercados ou ampliação do consumo em áreas já vinculadas comercialmente” que “se ligam à dialética inovação/homogeneização das atividades culturais” (BRITTOS, 2006b, p. 39). O mote, aponta o autor, é a mercantilização da cultura:

A segmentação responde às necessidades de maximização do lucro, não se confundindo com o legítimo pluralismo como respeito às opções culturais dos diversos grupamentos, pois o potencial emancipatório é relegado a segundo plano. Conectando-se o formato dos dispositivos tecnológicos com as condições socioeconômicas em que estão inseridos, são concebidos e moldados, visualiza-se que a circulação segmentada de mensagens atende precipuamente os propósitos de produção e consumo capitalistas. (BRITTOS, 2006b, p. 39)

Ao mesmo tempo em que se expande mais para o interior de seu próprio território – em uma visão mercadológica como é a da empresa –, a RBS não apenas incrementa seu negócio, como também solidifica suas parcerias. No caso da televisão, em relação ao acordo com a Globo, Fonseca (2008) aponta que:

A RBS TV busca essa identidade reiteradamente, ramificando-se pelo interior e estabelecendo vínculos com cada uma das microrregiões. A estratégia assegura-lhe audiência e captação publicitária, o que, por sua vez, possibilita negociar em boas condições com a Rede Globo espaços maiores para a inserção de produções locais na grade da programação. (FONSECA, 2008, p. 128)

A segmentação televisiva prenuncia uma mudança mais drástica, que viria na década de 1990, com o ingresso da televisão por assinatura, que reorganiza o sistema televisivo anterior, marcando a transição do modelo massivo para o segmentado. É o que Capparelli chama de *nova televisão* (CAPPARELLI, 1999), adaptada ao modelo de produção flexível que já dava indícios de formação no início da década de 1970.

Em 1969, Nestor Rizzo, Ottoni Minghelli e Maurício Sirotsky Sobrinho associam-se para pôr em funcionamento a TV Caxias, em 22 de fevereiro daquele ano (LOPES, 2018). A TV Caxias foi a primeira geradora de televisão do Interior do Rio Grande do Sul, e começa retransmitindo também a programação da TV Gaúcha de Porto Alegre (FLORES, G.; FLORES, J., 2011). A emissora mantém identidade própria durante anos, apenas em 1983 passando a ser denominada RBS TV Caxias do Sul (DONATO; PUHL, 2013, p. 194). Ao integrar a iniciativa, em Caxias do Sul, que inaugura a primeira estação a operar em cadeia com a TV Gaúcha, a RBS dá início à primeira rede regional de televisão do país com programação local (SCHIRMER, 2002, p. 59; XAVIER; SACCHI, 2000, p. 242).

Figura 13 – Maurício Sirotsky cumprimenta o empresário e apresentador Nestor Rizzo na inauguração da TV Caxias



Fonte: LOPES, Rodrigo. Memória: Festa da Uva 1969 e os primórdios da TV Caxias - Canal 8. **Pioneiro**, Caxias do Sul, 4 dez. 2018

Incumbido pessoalmente, por Maurício e Jayme Sirotsky, da *missão*, como ele mesmo coloca, de tornar realidade essa rede, almejada pela RBS, Fernando Ernesto Corrêa (25 jul. 2018) recorda como foram as negociações:

O que também foi muito criativo por parte do grupo foi a constituição da rede regional de televisão. Que foi a primeira no Brasil. Isso foi muito importante. Foi um marco muito importante. Porque, até então, a gente fazia... o canal se transmitia para o Interior através de repetidoras. Meras repetidoras. Que não faziam mais do que repetir a programação de Porto Alegre. E nós criamos então a rede regional de televisão. Que deixaram [*as emissoras*] de ser meras repetidoras, mas também faziam transmissão local, de programação local. Como até hoje. Nós fomos os primeiros no Brasil.

É o seguinte: vou te explicar, resumindo, [*qual foi*] a minha atuação na empresa. Eu nunca fui um formulador. Eu não criei. Eu não tive ideias geniais. Eu operacionalizava as ideias. As ideias que vinham do Maurício e do Jayme. Por exemplo: a rede regional. A ideia não foi minha. Mas eu recebi a missão, dos Sirotsky, de implantar a rede regional. Então eu é que fui para o Interior do Estado. Eu que fui para Brasília buscar a legislação. Como é que a gente tinha que fazer para conseguir concessões de emissoras de rádio e televisão no Interior. O processo, como é que era. Fiz relacionamento no Ministério das Comunicações, porque não tinha ainda Anatel na época, para obter deles uma simpatia para nossos pleitos. (CORRÊA, 25 jul. 2018)

Outras cidades, onde grupos locais também se organizavam para pôr no ar uma emissora de televisão, logo também viram alvo de investidas da RBS.

Fui para o Interior do Estado, nesses locais, para ver o que havia de movimentos. Em algumas cidades, já havia um movimento local. Noutras, não havia. Quando havia, eu procurei fazer a RBS se associar a esses movimentos locais. Entendeu? Em vez de concorrer, nós (*nos*) juntamos aos movimentos locais que havia. Não tinha nenhuma televisão instalada, mas já tinha movimentos em Caxias, movimentos em Erechim, movimentos em Santa Maria. De grupos locais. Que já estavam se movimentando para obter concessões de televisão. O grupo do Nestor Rizzo e do (*Otoni*) Minghelli em Caxias, o grupo do...

Em Caxias, havia um movimento no grupo do Nestor Rizzo e do Otoni Minghelli. Já tinham avançado na concessão de um canal. Em Erechim, o Ruther Von Mühlen, já tinha também... que era amigo do Geisel. Já tinha conseguido uma concessão para Erechim. Havia um movimento em Santa Maria também, já tinha uma concessão para o grupo lá, da Rádio Imembuí, do Salvador Isaia, que era um comerciante importante lá, e do Antônio Abelin, que também já tinha uma concessão. Não sabia o que fazer com a concessão.

Um bispo de Uruguaiana, dom Augusto Petró, já tinha lançado o movimento comunitário, vendendo possíveis ações de uma futura televisão, que é uma coisa ilegal. Esses quatro movimentos, por exemplo, já existiam. E aí eu fui, me acertei nesse povo aí, e organizei com eles uma sociedade. Uma parceria com esse grupo local, em vez de começar da estaca zero. E outras cidades, em que não tinha nenhum movimento pretérito, nós também constituímos, com pessoas locais, uma sociedade. Um grupo, com a nossa participação. Como Pelotas, como Passo Fundo. Fizemos com grupos locais uma sociedade e discutimos.

Porque naquela época, a participação local tinha pontos no edital. Compreende? E quem tinha participação local saía com uma vantagem competitiva. Então nós sempre tivemos uma participação local em todas as cidades em que nós tivemos

emissoras de televisão. Acho que com exceção de uma ou outra, as últimas aí. Santa Rosa, talvez não, que foi a última¹⁰⁸. (CORRÊA, 25 jul. 2018)

Assim como a Rede Globo procurava associar-se a emissoras em outros Estados, promovendo parcerias em vez de começar sozinha a construir suas incursões para além do Rio de Janeiro, também a RBS buscava associar-se a empreendimentos já existentes ou em vias de inauguração. Corrêa (25 jul. 2018) refere-se a essa configuração como a de uma *mini-Globo*.

Nós éramos uma mini-Globo. A televisão transmitia a programação da Globo, mas tinha seus espaços. Tinha o jornal local, tinha programas culturais locais. Tinha programação local. O que era muito importante, porque antes era mera repetidora da TV Gaúcha, né? Então nós começamos a dar as notícias locais, da área educativa, saúde, política, etc. isso foi um grande diferencial para o nosso credenciamento. (CORRÊA, 25 jul. 2018)

A estratégia de interiorização do grupo gaúcho – assim como a expansão da Globo – dá certo. A partir de 1972, o ingresso do Grupo RBS nesse mercado entra em rápida expansão: nesse ano, a RBS passa a contar com 104 retransmissoras- repetidoras de TV e, além das geradoras TV Caxias, TV Imembuí – Santa Maria, inaugurava a TV Tuiuti – Pelotas e a TV Erechim. As quatro eram geradoras, ou seja, emissoras que podem produzir e transmitir programação próprios – e o faziam, sempre com a política de manter vínculos e identidade com as culturas locais, e também entravam em rede com a TV Gaúcha, de Porto Alegre (CRUZ, 1996, p. 43; SCHIRMER, 2002, p. 60).

Ao comentar sobre a formação da primeira rede regional de TV do Brasil, Jayme Sirotsky (13 jul. 2018) lembra que:

Nós operamos essas várias emissoras de televisão do Interior que, sozinhas, não teriam condições de sobreviver, porque os mercados são muito limitados, mas em conjunto elas representaram um avanço tanto comercial quanto de conteúdo. Porque elas são alimentadas, como você sabe... elas são capilares: têm uma parte nacional e internacional, que é fornecida pela Globo; têm uma parte regional, fornecida pela RBS na sua cabeça de rede, que é Porto Alegre; e as condições locais, que também lá foram lá mais “capilarizadas”. Hoje nós temos agências e correspondências [*correspondentes*] fora das sedes das emissoras.

E a relação com a Globo na criação da rede, nós inclusive fomos muito ativos no conceito de remuneração da rede de televisão porque a gente tinha também – e aí eu vou colocar na primeira do singular –, eu tinha essa relação com os fornecedores de filmes internacionais, a gente tinha uma relação com a ABC, com a CBS, nos Estados Unidos, com a NBC, e a gente entendia como era o funcionamento, o contrato de afiliação que existia lá. E nós sugerimos à Globo que estabelecesse alguma coisa semelhante aqui. (SIROTSKY, J., 13 jul. 2018)

Tendo dado o início inédito a uma rede de emissoras televisuais fora das capitais no Brasil, a expansão da RBS para o interior do Estado e o posterior avanço para Santa Catarina têm a seguinte ordem cronológica:

¹⁰⁸ Última das 12 emissoras do Grupo RBS no Rio Grande do Sul, a RBS Santa Rosa foi inaugurada em 28 de agosto de 1992 (RBS TV SANTA ROSA..., 2017).

O segundo canal do interior gaúcho foi a TV Imembuí, de Santa Maria, também em 1969; e a terceira, a TV Tuiuti, de Pelotas, em 1972. Neste mesmo ano também foi inaugurada a RBS TV Erechim e, no seguinte, lançada a RBS TV Uruguaiana. Em 1977, foram fundadas a RBS TV Bagé e a RBS TV Rio Grande. No ano de 1979, a RBS expandiu-se para Santa Catarina, com a TV Catarinense, em Florianópolis, inaugurando ainda, no Rio Grande do Sul, a RBS TV Cruz Alta. Posteriormente foram lançadas as emissoras de Passo Fundo, em 1980, Santa Cruz do Sul, em 1988, e Santa Rosa, em 1992. Em Santa Catarina, foram fundados canais em Joinville, 1979; Chapecó, 1982; Blumenau, 1989; Criciúma, 1995; e Joaçaba, 2005. (BRITTOS; ANDRES, 2008, p. 50)

No final da década de 1970, a empresa já constituía um conglomerado regional. A família Sirotsky possuía:

- a) 10 estações de TV;
- b) cinco emissoras de rádio – três AM e uma FM em Porto Alegre, uma AM/FM em Brasília;
- c) um jornal – *Zero Hora*, então com tiragem média de 70 mil exemplares diários;
- d) uma editora – a RBS, entrando na faixa do livro de bolso popular;
- e) e uma gráfica – a Gaúcha Gráfica e Editora Jornalística (CAPPARELLI, 1982, p. 106).

Quadro 3 – A RBS no Rio Grande do Sul ao final da década de 1970

Televisão	Editora	Rádio	Jornal	Gráfica
TV Gaúcha – Porto Alegre	Editora RBS – entrando na faixa do livro de bolso popular	Rádio Gaúcha – Porto Alegre	Zero Hora – Porto Alegre (tiragem média declarada de 70.000 exemplares diários)	Gaúcha – Gráfica e Editora Jornalística
TV Bagé – Bagé		Rádio Gaúcha Zero Hora – FM – Porto Alegre		
TV Alto Uruguai – Erechim [sic]		Rádio Metrópole – Porto Alegre		
TV Caxias – Caxias do Sul		Rádio Porto Alegre – Porto Alegre		
TV Uruguaiana – Uruguaiana		Rádio Alvorada – AM / FM – Brasília		
TV Rio Grande – Rio Grande				

Televisão	Editora	Rádio	Jornal	Gráfica
TV Tuiuti – Pelotas				
TV Imembuí – Santa Maria				
TV Cruz Alta – Cruz Alta				
TV Umbu – Passo Fundo				

Fonte: adaptado de CAPPARELLI, 1982, p. 106

Nos anos que seguem, como indica Fonseca (2008, p. 134) a empresa investe na expansão e na diversificação das emissoras de rádio AM e FM, no crescimento da televisão, em novos jornais e em novas tecnologias, como TV a cabo e provedor de acesso à internet, tanto no Rio Grande do Sul quanto em Santa Catarina. É quando ocorre a aproximação com um aliado improvável, a Telefónica de España – uma empresa estrangeira, como no Caso Time-Life. Mas as circunstâncias e os resultados seriam muito diferentes, como será exposto no capítulo 5.

A concretização da parceria com a Telefónica poderia significar abalos na amistosa relação entre os grupos RBS e Globo. Uma parceria que, de resto, transcorreu, desde 1962, como relata Jayme Sirotsky, aparentemente sem rugas, a partir da confiança e do profissionalismo mútuos:

Nunca houve nenhum tipo de perturbação na relação. Pelo contrário, houve um aprimoramento, porque o tempo foi mostrando o estabelecimento de confiança mútua. Você sabe que é assim, né?, em uma relação comercial. E ela foi se aprimorando.

O telejornalismo que nós fazíamos aqui era sensivelmente superior ao das outras afiliadas. Porque a gente investia no telejornalismo aqui. E é assim até hoje. A gente investia em mão de obra boa e investia em tecnologia. (SIROTSKY, J., 13 jul. 2018)

Em seu estudo sobre a RBS, Dulce Márcia Cruz (1996), ao identificar a união do nacional e do regional na parceria entre Rede Globo e Rede Brasil Sul como um modelo de sucesso, elenca uma série de pontos de vista compartilhados pelos conglomerados de mídia das famílias Marinho e Sirotsky (CRUZ, 1996, p. 23):

- a) a televisão vista como um empreendimento comercial lucrativo e, portanto, dependente de uma postura baseada em uma administração profissional;
- b) racionalização do processo produtivo;
- c) participação ativa no momento político;

- d) utilização do conceito de rede como forma de baratear a programação por meio da produção centralizada;
- e) renovação tecnológica constante;
- f) estipulação de um padrão de qualidade de programação.

Ao revisitar a parceria entre RBS TV e Rede Globo, Nelson Sirotsky (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018) avalia que esse sempre foi o principal negócio da família Sirotsky, mas também a sua mais trabalhosa aliança, que precisava ser gerida permanentemente. Ele explica:

O modelo da Globo era muito produtivo – proporcionava padrão de excelência e de qualidade de conteúdos, liderança absoluta de audiência no país, gerando um modelo comercial de sucesso –, mas também bastante complexo: exigia o gerenciamento de muitas questões mercadológicas e tecnológicas, de abrangência geográfica e de autonomia empresarial. (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 259)

A partir do exposto sobre o surgimento e consolidação do Grupo RBS nos diferentes meios de comunicação até o período relatado – desde o início da carreira de Maurício Sirotsky, muitos antes de sua formação como um conglomerado, até a década de 1980, com a empresa funcionando como uma indústria cultural de atuação hegemônica nos meios em que se faz presente –, já é possível delinear, preliminarmente, algumas das estratégias empresariais do Grupo RBS em suas aproximações e afastamentos em relação a outras empresas, que este estudo busca descrever. São elas:

- 1) *busca de parcerias* com outras empresas de comunicação, tanto maiores, como o Grupo Globo, quanto menores, como, por exemplo, a TV Tuiuti, de Pelotas;
- 2) *interiorização*, ou seja, a expansão da empresa rumo ao interior dos locais onde atua nas diferentes mídias, aumento o público em potencial e, com isso, possibilitando o ingresso de receitas, principalmente via publicidade, de uma variedade maior de fontes;
- 3) *qualidade dos produtos* e primazia pelo profissionalismo, características defendidas pelos fundadores do Grupo RBS e reforçadas devido às exigências dos padrões tecnoestéticos impostos pela parceria com o Grupo Globo;
- 4) *diversificação da produção*, fenômeno advindo da segmentação em busca de mais espaço para a empresa na cadeia econômica, o que se caracteriza pela atuação da RBS em diferentes meios, em busca de diferentes públicos que consumam sua produção.

Essas estratégias, que explicam parcialmente o sucesso do Grupo RBS, não significam que a empresa é infalível, e menos ainda que sua atuação é recebida pelo público com aceitação unânime. Muito pelo contrário: ao longo de sua história, o conglomerado tem sido alvo de muitas críticas. Guareschi e Ramos (1992) descrevem, ao final da década de 1980, um “clima de exploração e arrocho” na RBS, que “emendava as práticas autoritárias, indissociáveis do seu perfil”, com os autores sustentando que “o autoritarismo é uma variável inerente às iniciativas do grupo” e que o império construído pelo conglomerado é “afinado com o reacionarismo nacional mais puro” (GUARESCHI; RAMOS, 1992, p. 77–82).

O grupo também esteve envolvido em polêmicas relacionados à política. Em 1998, por exemplo, nas eleições para o governo do Rio Grande do Sul, o grupo viu-se envolvido na controversa discussão sobre suposto favorecimento à candidatura de Antônio Britto¹⁰⁹, então governador e candidato à reeleição: setores do Partido dos Trabalhadores – PT acusaram *Zero Hora* de manipular pesquisas de intenção de voto para influenciar eleitores indecisos (FONSECA, 2008, p. 227). Mesmo com a derrota do candidato situacionista e a posse de Olívio Dutra, em 1999, as acusações continuaram, por conta da veiculação de críticas ao governo, levando a campanhas contra *Zero Hora*, jornalistas e veículos da RBS. Além de grafites espalhados pela cidade e adesivos com a expressão *RBS Mente*, como aponta Fonseca (2008, p. 227), listas eletrônicas circularam pela internet convocando os leitores que se sentiam prejudicados pela cobertura das eleições e das ações do governo a cancelar assinaturas.

Com um posicionamento neoliberal, favorável à economia de mercado, à livre iniciativa, à propriedade privada e apoiando a desestatização, a RBS entrou com frequência em choque com movimentos sociais ligados à esquerda (FERRARETTO, 2007, p. 225–226). Ainda em 1999, no dia 23 de julho, em uma passeata organizada pela Central Única dos Trabalhadores – CUT, manifestantes cercam o prédio onde funcionam o jornal *Zero Hora* e a Rádio Gaúcha, também colando adesivos com os dizeres *RBS/ZH mentem* nas portas de acesso, “uma espécie de repúdio violento às opiniões de profissionais do grupo” (FERRARETTO, 2007, p. 226).

Apesar das polêmicas e de eventuais dificuldades administrativas, políticas, econômicas, o grupo se fortalece. E, nos anos seguintes à consolidação da parceria com a Globo, vão se somar às estratégias mencionadas, a partir dos próximos passos da empresa,

¹⁰⁹ Antes de ingressar na política, Britto foi repórter em *Zero Hora* e chefiou o telejornalismo na RBS TV (SCHIRMER, 2002, p. 122).

características como a construção de barreiras à entrada e a busca pelo capital estrangeiro, que serão detalhados no capítulo a seguir.

5 APROXIMAÇÃO COM A TELEFÓNICA DE ESPAÑA

[...] quando o potencial de acumulação das empresas ultrapassa o potencial de crescimento do mercado, uma das saídas para o problema é a busca de novos mercados no exterior.

César Ricardo Siqueira Bolaño, 1988

Consolidando-se, ao longo da década de 1980, como pioneiro das indústrias culturais do Rio Grande do Sul – o que se concretiza na medida em que são estabelecidas as condições materiais para esse desenvolvimento, não só em relação aos meios de comunicação, mas em toda a sociedade brasileira –, o Grupo RBS chega, como já haviam feito conglomerados no Rio de Janeiro e em São Paulo, eixo mais industrialmente desenvolvido no Brasil, a um novo período de acumulação na história do capitalismo no país: a passagem da etapa competitiva para a monopólica (FONSECA, 2008, p. 134–135).

A autora distingue duas grandes fases na trajetória das empresas de comunicação no Rio Grande do Sul:

- 1) a *empresarial*, que começa no final do século 19, com a fundação do Correio do Povo, e se estende até o final da década de 1970, figurando na etapa concorrencial capitalista;
- 2) e a fase *das indústrias culturais*, dos conglomerados nacionais e transnacionais, instituída com a hegemonia da RBS no início dos anos 1980, sob a etapa monopólica do capitalismo, e ainda vigente (FONSECA, 2008, p. 135–136).

Um importante ponto de mudança de uma fase para a outra é a transição do fordismo para o pós-fordismo. Na televisão, um modelo massivo, aberto, financiado pela publicidade caracteriza o modelo fordista de acumulação, que prevalece no Brasil e no Rio Grande do Sul no período de implantação das indústrias culturais, e “Globo e RBS estruturam-se em conformidade com a lógica desse modelo no momento em que se afirmam como hegemônicas nos respectivos mercados” (FONSECA, 2008, p. 137). Quanto à passagem de um modelo para o outro, a autora destaca:

A transição do modelo fordista para o pós-fordista na indústria da televisão do Rio Grande do Sul dá-se na fase de desregulamentação que se instaura no País na década de 1990, com a gradativa introdução do regime de acumulação flexível, nos termos definidos por Harvey [...]. Nesse período, uma série de mudanças institucionais é implementada no sistema de regulação econômica em geral, para flexibilizar os mecanismos de entrada e fluxo de capitais. Emendas à Constituição Federal, quebrando monopólios estatais, e novas leis regulamentando novos setores são

indícios da emergência de um novo regime de acumulação. O setor das telecomunicações não ficou fora dessa “onda” de flexibilização. (FONSECA, 2008, p. 138)

Em estudo sobre a imprensa no Rio Grande do Sul, Rüdiger (2003) distingue duas fases ou *regimes jornalísticos* no jornalismo gaúcho:

- 1) a primeira faz é comandada pelo conceito de *jornalismo político-partidário*, dominante desde sua formação, em meados do século 19, até a década de 1930;
- 2) a segunda, dominada pelos conceitos de jornalismo informativo e indústria cultural, fase também chamada pelo autor de *jornalismo informativo moderno* (RÜDIGER, 2003, p. 77–119), começou lentamente no início do século 20, quando surgiram as primeiras empresas jornalísticas, e consolidou-se com a formação das redes e monopólios de comunicação.

Até o final da década de 1980¹¹⁰, o Grupo RBS, já consolidado, em sua atuação multimídia, como empresa em rede, concentrava sua atuação em jornal, rádio e televisão: meios tradicionais de comunicação. Mesmo com a ligação que mantinha – e mantém – com a Rede Globo, destacava-se como um grupo de expressão majoritariamente regional, considerando sua atuação também em Santa Catarina, onde ingressa em 1978, ao passo em que mantém negócios em outros Estados, como Brasília e São Paulo¹¹¹.

Globo e RBS estruturam-se em conformidade com o modelo fordista de televisão, que prevalece no Brasil e no Rio Grande do Sul no período de implantação das indústrias culturais (FONSECA, 2008, p. 137). Até então, o grupo é marcado pela *propriedade cruzada*, em que uma empresa é proprietária, ao mesmo tempo, de várias mídias. É a mesma forma de concentração com que os principais conglomerados de comunicação no Brasil se consolidaram, Venício Lima (2001) explica que a propriedade cruzada:

Trata-se da propriedade, pelo mesmo grupo, de diferentes tipos de mídia do setor de comunicações. Por exemplo: TV aberta, TV por assinatura (a cabo, MMDS¹¹² ou via satélite-DTH¹¹³), rádio, revistas, jornais e, mais recentemente, telefonia (fixa, celular e móvel, via satélite), provedores de internet, transmissão de dados, *paging* etc. (LIMA, 2001, p. 101)

¹¹⁰ Nesse período, morre Maurício Sirotsky, em 1986, vitimado por um aneurisma de aorta (SCHIRMER, 2002, p. 131). Ele é substituído pelo irmão Jayme Sirotsky, tendo Nelson Sirotsky, filho de Maurício, e Fernando Ernesto Corrêa como vice-presidentes (SCHIRMER, 2002, p. 133).

¹¹¹ Em 2010, conforme o balanço social da empresa naquele ano, o Grupo RBS estava presente no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal.

¹¹² Serviço de Distribuição Multiponto Multicanal (em inglês, *Multichannel Multipoint Distribution Service*), também chamado de *cabo wireless*, que utiliza micro-ondas para difusão, principalmente em áreas afastadas dos principais centros urbanos, onde o cabeamento não é financeiramente viável (GASTAL, 1995, p. 13).

¹¹³ O *Direct to Home*, que significa direto para a casa, é a tecnologia utilizada pelas companhias que distribuem o sinal por meio de antenas parabólicas instaladas na casa dos clientes (GASTAL, 1995, p. 88).

E, juntos, Globo e RBS formam ainda o que o autor classifica de *monopólio em cruz*, que é a reprodução, em nível local e regional, dos oligopólios da propriedade cruzada.

Em obra posterior, escrita com Sérgio Capparelli (CAPPARELLI; LIMA, 2004), Venício Lima volta a sistematizar, como já havia feito (LIMA, 2001, p. 96–104), os tipos de concentração de propriedade das comunicações em *concentração horizontal*, *concentração vertical*, *propriedade cruzada* e *monopólio em cruz*. A primeira, *horizontal*, seria a oligopolização ou monopolização na mesma área do setor; a segunda, *vertical*, seria a integração de várias etapas da produção (produção, veiculação, distribuição de determinado produto, por exemplo); a terceira, *propriedade cruzada*, significaria a detenção de várias mídias por um mesmo grupo; e a *em cruz* daria conta da reprodução, em nível local e regional, da propriedade cruzada. Nesse novo livro, porém, os autores apresentam exemplos práticos que levam à conclusão de que a Rede Globo e suas maiores afiliadas, quase sempre hegemônicas na região onde atuam, reproduzindo e divulgando os produtos *globais*, enquadrando-se em *todos os quatro tipos de concentração de propriedade* catalogados por eles (CAPPARELLI; LIMA, 2004, p. 44–50)¹¹⁴.

Ao início da década de 1990, o conglomerado gaúcho vai marcar seu ingresso também na *fase da multiplicidade da oferta*. Concebido por Valério Cruz Brittos e originalmente aplicado aos mercados televisivos (BRITTOS, 1999), o conceito de fase da multiplicidade da oferta caracteriza-se pela crescente oferta de produtos culturais ao consumidor, provocando maior concorrência e um acréscimo substancial de produtos disponíveis (BRITTOS, 2006a; JUSTINO, 2011). Tais meios e produtos são impactados pelo processo de reestruturação capitalista e a emergência do neoliberalismo, fatores que impulsionaram a concentração de poder das empresas de comunicação sobre os fluxos de informação, principalmente nas últimas décadas do século 20, com reflexos nas esferas social, cultural, política e econômica. É condizente com a fase da multiplicidade da oferta a intenção do Grupo RBS de expandir-se buscando parcerias com operadoras de áreas além da comunicação, como no caso da aproximação com a Telefónica de España, ligada à telefonia.

Posterior e, ainda assim, contemporânea da fase da multiplicidade da oferta, pode-se identificar também uma *fase de convergência*, entendida por Capparelli *et al.* (1999) como uma categoria que envolve vários processos e níveis, como o *jurídico* – de que marcos regulatórios do período, explicados a seguir, são um exemplo –, o *institucional* – marcado por

¹¹⁴ Os autores comentam que tamanho concentração de propriedades não seria possível em países, que por exemplo, não permitem a propriedade cruzada, sendo impossível, legalmente, em países como França, Itália e Reino Unido (CAPPARELLI; LIMA, 2004, p. 49).

interesses políticos e econômicos dos atores que ingressam nesse mesmo processo, novamente a exemplo da Telefónica de España – e o *técnico* – como as evoluções que permitem, entre outros, a possibilidade da unificação do transporte de produtos e serviços (CAPPARELLI *et al.*, 1999, p. 102).

A esses três processos de convergência, Suzy dos Santos propõe agregar um quarto conceito: o de *convergência econômica*. As principais empresas mundiais de telecomunicações – o que inclui telefonia e transmissão de dados –, ela aponta, vinham se mobilizando para efetivar um mercado global:

[...] em associação com empresas de televisão a cabo, de televisão aberta e mesmo empresas de energia elétrica. Por exemplo, associada à telefonia e à informática, a TV a cabo abriria opções aos serviços já realizados na Internet, condensando o entretenimento, as operações bancárias e a conexão com o mundo externo de forma imensamente mais rápida que a atual e com custos menores de operação. (SANTOS, 1999, p. 126)

A definição encaixa-se bem nas transformações por que passa o Grupo RBS nos anos finais do século 20. Entende-se essa fase de convergência como integrante da transição para o pós-fordismo, em uma reconfiguração – ou mera continuidade, como apontam alguns autores – do capitalismo. E salienta-se que ela não é exclusiva do Grupo RBS, nem da Globo, tampouco restrita ao Rio Grande do Sul ou ao Brasil, mas um processo globalizado que atinge a sociedade como um todo¹¹⁵. Cabe destacar essa nova configuração mundial porque representa um cenário diferenciado do que existia até então, marcado pela convergência de tecnologia e serviços, exigindo adaptações por parte das empresas de comunicação como meios de produção de mercadorias simbólicas e, assim, parte relevante do sistema de acumulação econômica.

Percebe-se que, como também argumenta Jenkins (2009, p. 43), as transformações promovidas pela convergência não se limitam apenas ao contexto tecnológico. A partir de entendimento análogo, Domingo *et al.* (2007) propõem que a estrutura da convergência no jornalismo pode ser analisada em quatro dimensões, ou quatro níveis de convergência, listados a seguir, que abrangem diferentes fases do processo comunicativo.

- 1) A *produção integrada*, que pode ocorrer em pelo menos dois níveis diferentes. Um deles, chamado pelos autores de nível baixo, ocorre quando redações independentes colaboram com relativa frequência. Já o outro nível acontece quando há formas de integração mais desenvolvidas, através de redações separadas ou pela integração de

¹¹⁵ Ressalta-se que, no início dos anos 1990, o mercado de televisão aberta no Brasil estava distante da realidade de amadurecimento ocorrida em outros países, como Estados Unidos e Argentina. Por aqui, as diversas opções tecnológicas para a TV por assinatura, como cabo, parabólica e MMDS, surgiram simultaneamente (SANTOS, 1999, p. 132).

todos os jornalistas em uma sala que produz conteúdo para diversos pontos ao mesmo tempo. O segundo modelo assume que há uma forma de planejamento em comum da cobertura noticiosa produzida em cada local. O estudo aponta que as empresas de comunicação podem fazer uso dessa estratégia coordenada para promover fidelização da audiência.

- 2) A existência de *profissionais multicapacitados*¹¹⁶, capazes de produzir notícias para qualquer meio, utilizando-se de alguma ferramenta tecnológica específica necessária em cada etapa do processo, e aptos também a desenvolvê-las em todas as fases de produção. Essa redefinição do papel e das competências dos jornalistas, apontam os autores, já foi utilizada por companhias de comunicação como justificativa para o corte de empregos.
- 3) A *distribuição multiplataforma*, dimensão da convergência que mais visivelmente desenvolveu-se nos últimos anos, possibilitada pela consolidação da internet e dos dispositivos móveis como ferramentas de comunicação que expandiram a gama de opções disponíveis aos cidadãos para acessar notícias. A digitalização facilitou o desenvolvimento de estratégias de distribuição multiplataforma que objetivam tornar a repartição de conteúdo jornalístico o mais eficiente possível, idealmente empregando o trabalho de um repórter sobre determinado assunto como fonte comum para qualquer versão da reportagem em pontos diferentes da mesma empresa de comunicação.
- 4) A consolidação da *audiência ativa*, que teve seus hábitos e atitudes modificados através da fragmentação, da especialização e da participação promovidas pelas mídias digitais. Essas transformações podem culminar no maior dos impactos na redefinição do jornalismo profissional através de inovações altamente influentes nessa área.

¹¹⁶ Ferraretto, Morgado e Saballa Jr. sustentam que um termo mais adequado seria o de *jornalista com múltiplas funções* (FERRARETTO; MORGADO; SABALLA JR., 2019).

Quadro 4 – Comparativo da ação empresarial da RBS quando se constitui como conglomerado e durante a fase da multiplicidade da oferta

Ação empresarial da RBS		
Âmbito	Propriedade cruzada	Fase da multiplicidade da oferta
Áreas de investimento	Televisão, rádio e jornal	Radiodifusão, telecomunicações e internet
Ação preponderante	Produção e distribuição de conteúdo de jornalismo e entretenimento	Produção e distribuição de conteúdo de jornalismo e entretenimento com investimento também em telefonia e outras áreas empresariais

Fonte: o autor, adaptado a partir de informações de Ferraretto (1998) e Justino (2011)

É sob o comando de Nelson Sirotsky, filho mais velho de Maurício Sirotsky, que assume a presidência do Grupo RBS em 1991 (SCHIRMER, 2002, p. 156) – cinco anos após a morte do pai, em substituição ao tio, Jayme Sirotsky – que o grupo ingressa na área de informática e da TV paga. Resgatando as categorizações de Fernando Henrique Cardoso (1964) para os empresários no Brasil, é possível afirmar, em relação à atuação desses três empresários à frente do mais poderoso conglomerado de mídia do Sul do Brasil, que Maurício e Jayme Sirotsky representam a transição do capitão de indústria para o homem de empresa (FERRARETTO, 2007, p. 214). O primeiro moderniza, com base na experiência da Excelsior e da Globo, o conceito de empresa de comunicação no Rio Grande do Sul, organizando a RBS como um conglomerado baseado na propriedade cruzada dos meios de comunicação de massa. O segundo começa a adequar o grupo ao conceito de *superestrada da informação*¹¹⁷.

Nelson Sirotsky, por sua vez, caracteriza a transição do homem de empresa para o empresário pós-fordista (FERRARETTO, 1998, p. 15). Desde que passa a administrar a Rede Brasil Sul de Comunicações, consolida investimentos em informática, especialmente nas novas ideias representadas pela internet, e na TV por assinatura, além de colocar a RBS no

¹¹⁷ Expressão muito em voga em meados da década de 1990, referia-se à substituição dos deslocamentos humanos pela transferência de arquivos digitais, que teria levado à criação de uma *superestrada da informação*, ou *superinfovia* (TONI, 1995). Por ela, acreditava-se, caso fossem superados problemas de padronização e investidos os bilhões de dólares necessários a sua implantação, trafegariam vídeos, músicas, serviços de diversos tipos e mensagens. A expressão serviu de título ao livro *Desvendando a superestrada da informação: descubra como as novas fronteiras eletrônicas irão revolucionar sua vida*, de Nick Baran, lançado em 1995 pela Elsevier, e é também empregada por Nicholas Negroponte (1995), fundador do Media Laboratory do Massachusetts Institute of Technology – MIT que, coincidentemente ou não, orientou os executivos da RBS, ao final da década de 1990, para a nova realidade da TV a cabo, da telefonia celular e da internet (FERRARETTO, 2007, p. 220–221). Não muito tempo depois do lançamento desses livros, a expressão acabou caindo em desuso.

mercado de telecomunicações. Desde o início de sua gestão, Nelson Sirotsky busca expandir o Grupo RBS para além do Rio Grande do Sul (MANZANO, 2010, p. 22).

5.1 RBS e Globo investem na televisão por assinatura

Na indústria da televisão do Rio Grande do Sul, a transição do modelo fordista para o pós-fordista tem início quando a RBS resolve investir no mercado de televisão por assinatura (SANTOS, 1999). Na época, antecipando-se a uma provável concorrência e já visando a criação de barreiras à entrada, como já era comum em suas estratégias, a empresa investe no segmento da televisão paga e dá início à implementação de uma estratégia visando à convergência tecnológica – que seria viabilizada com a privatização das telecomunicações, um dos cenários jurídicos que possibilita a convergência no Brasil. Com o domínio de mercado consolidado em suas áreas de atuação, a empresa encontra-se em um cenário propício à inovação: como explica Harvey, “produtores em situação mais vantajosa têm um incentivo para adotar métodos sempre melhores, de modo a garantir a sua fatia no mercado e aumentar os lucros extras” (HARVEY, 2018, p. 112).

A história da televisão por assinatura entre as indústrias culturais gaúchas começa no final do século 20¹¹⁸. E o Grupo RBS participou ativamente de todo o processo de regulamentação da TV a cabo no Brasil. Desde 1989, vinha acompanhando o desenvolvimento da TV por assinatura no mundo, “realizando intenso trabalho de base através de viagens a países que já contavam com o serviço bastante desenvolvido” (GASTAL, 1995, p. 67). A empresa solicitou pela primeira vez autorizações de Distribuição de Sinais de Televisão – DISTV em 1991, recebendo quatro permissões em Santa Catarina e 12 no Rio Grande do Sul (SANTOS, 1999, p. 135). A RBS foi o único dos grandes grupos de comunicação nacionais a interessar-se pelos novos serviços (CAPPARELLI; RAMOS; SANTOS, 1999, p. 21), marcando, com sua entrada na TV a cabo, o primeiro passo concreto do grupo rumo à convergência (SANTOS, 1999, p. 136). Seu interesse era, claramente, de explorar um grande negócio em potencial e, ao investir nisso de maneira pioneira entre as empresas de comunicação em sua área de atuação, dificuldade, com a criação de barreiras à

¹¹⁸ Para informações mais detalhadas sobre o processo de implantação da televisão paga no Brasil e no Rio Grande do Sul, recomenda-se a leitura de SANTOS, Suzy dos. RBS: convergência das teles e da TV a cabo. In: CAPPARELLI, Sérgio *et al.* **Enfim, sós: a nova televisão no Cone Sul**. Porto Alegre: L&PM, 1999. p. 125–165.

entrada, o ingresso de concorrentes. Isso “porque se convenceu de que a TV a cabo iria tomar mercado das TVs abertas” (RBS PEDIU..., 1995).

A estratégia foi abertamente exposta Marcelo Sirotsky, então diretor da Net Sul¹¹⁹, em entrevista à *Folha de S. Paulo* em 1995, ano em que é publicada a Lei 8.977, conhecida como Lei da TV a Cabo: “Como a televisão aberta é nosso principal negócio, percebemos que se não entrássemos na TV a cabo, outros viriam dividir mercado com nossa vaca leiteira” (RBS PEDIU..., 1995).

O tratamento dado à comunicação e às telecomunicações como negócio fica absolutamente clara nessa declaração, em que Marcelo Sirotsky trata a área de atuação da empresa como uma *vaca leiteira*. Mas, longe de ser uma novidade, essa visão comercial do empresário mostra-se coerente com o que, como se viu, a bibliografia sustenta em relação às empresas de comunicações no capitalismo, especialmente a partir da base teórica da economia política da comunicação.

Ao analisar as estratégias da RBS em seu desejado ingresso na televisão por assinatura, é possível atribuir o investimento da empresa no sistema de televisão a cabo não apenas à estratégia de proteção do canal aberto contra possível concorrência de outro grupo, como também a uma visão expansionista da empresa, atenta para as potencialidades das redes digitais de banda larga por fibra óptica, que poderiam viabilizar o fornecimento de outros serviços, além de programação televisiva¹²⁰. A afirmação encontra eco na declaração do diretor da Net Sul, o que ajuda a responder uma das hipóteses levantadas nesta pesquisa: o Grupo RBS tinha, sim, interesse em investir em setores além do midiático, fosse no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, fosse em outros mercados. Independentemente de ter concretizado esses planos, a empresa fez os investimentos e tomou as precauções necessárias para aventurar-se em mais essa área fora do campo da comunicação, um caso típico de sua plena integração à fase de convergência.

Expõe-se, assim, outra consideração: a RBS enxergou, antes mesmo da Globo, a importância das redes físicas de TV a cabo como passo fundamental para uma possível

¹¹⁹ Operadora de cabo controlada pela RBS (GLOBO CABO..., 2000) com operações no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina e no Paraná.

¹²⁰ Apesar de a bibliografia consulta dar, em diversos momentos, margem para essa interpretação, só encontrou-se menção clara à intenção do Grupo RBS de realmente ingressar no mercado de serviços de telecomunicações em uma citação a Murilo César Ramos feita por Suzy dos Santos (1999, p. 136). Ramos afirma que “a RBS enxergou antes do que a Globo a importância das redes físicas da TV a cabo como passo fundamental para uma possível entrada também em telecomunicações”. Contudo, a informação é creditada a um e-mail enviado pelo autor a Santos com considerações que fariam parte “de um estudo inédito sobre *As novas comunicações brasileiras*” (SANTOS, 1999, p. 136, grifo da autora). Escrito por Ramos, o capítulo que leva esse nome no livro *Desafios da comunicação* (DOWBOR *et al.*, 2000) não faz menção à conclusão enviada anos antes a Santos (RAMOS, 2000).

entrada também no serviço de telecomunicações. Soma-se a isso a interpretação de que o grupo gaúcho já tinha planos de investir nesse serviço – e não demonstrava receio de expandir sua atuação empresarial para outras áreas, como mostram seus investimentos em territórios além do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. Seria de se cogitar, assim, a hipótese de que a família Sirotsky estaria afastando-se da parceria mantida há décadas com a Globo e considerando-a restrita à televisão aberta, algo que não se aplicaria, na fase de convergência, a seus negócios previstos nas telecomunicações.

A hipótese mostra-se errada. Em vez de representar atritos para a duradoura parceria entre os dois grupos, o que o ímpeto empresarial do Grupo RBS fez foi aproximá-lo ainda mais do Grupo Globo. Como? Ainda na entrevista à *Folha de S. Paulo*, Marcelo Sirotsky admite que a relação entre os dois conglomerados mudou a partir do momento em que também a Globo decidiu investir na televisão paga, fazendo com que as empresas, parte de uma mesma rede de televisão, procurassem promover iniciativas de maneira comum na TV a cabo. Mas a mudança não foi no sentido de resultar em atritos. Na verdade, como revela o então diretor da Net Sul, “passamos de afiliados para sócios” (RBS PEDIU..., 1995). Em reportagem sobre os “poderosos parceiros dos grandes grupos de comunicação”, publicada na revista *Imprensa*, Wanise Ferreira, em seção dedicada à RBS, resume o caso assim: “Tradicional parceiro das Organizações Globo¹²¹, na área de TV aberta, o grupo RBS acabou tornando-se sócio dessa mesma companhia no mercado de TV por assinatura” (FERREIRA, 1997, p. 29).

É possível afirmar, portanto, que, no mercado brasileiro de televisão por assinatura, foi a Globo quem se uniu à RBS – e não o contrário, como acontecera quando da criação da primeira rede nacional de televisão. É como postula Gastal: “no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, a Globo associou-se à RBS” (GASTAL, 1995, p. 67). Mas a Globo, ao tomar parte nas negociações que a levariam a ingressar no mercado da TV paga, dispunha de muito mais capital do que a RBS. E, em vez de ver no grupo gaúcho um concorrente, voltou a enxergá-lo como um aliado em potencial – agora, em um novo mercado:

[...] é sabido que a Rede Globo, além de um empréstimo inicial do Banco Mundial, por meio do IFC (International Finance Corp.), para a implantação das operações de TV a Cabo – que incluiu a associação ou compra de operadoras menores –, enquanto tem apenas sócios nacionais nas operações de cabo – *com destaque para o grupo gaúcho RBS* –, associou-se à News Corp., de Rupert Murdoch, e à Televisa mexicana, de Emílio Azcarraga, para exploração do DTH, sob a marca Sky Latin America. (CAPPARELLI; RAMOS; SANTOS, 1999, p. 23, grifo nosso)

¹²¹ Posteriormente Grupo Globo, como o conglomerado é referido nesta pesquisa.

Assim, mesmo com a reconfiguração societária, a Rede Globo reforçava o papel da RBS como um de seus veículos: a parceria que os ligava na TV aberta, com a Globo detendo muito mais poder, também seria levada, mesmo com o pioneirismo do conglomerado gaúcho, à TV paga. Contudo, em um cenário de convergência, de transições, mesmo uma *parceria ganha-ganha*, na definição de Nelson Sirotsky, passaria por adaptações. Sob sua presidência, a RBS já havia demonstrado vontade de investir em novos mercados, alguns dos quais poderiam colidir com a longeva parceria com o Grupo Globo. Nelson revela que negociava, brigava, muitas vezes, por uma maior liberdade de movimentos para a RBS “num cenário que se transformava rapidamente, ampliando as oportunidades de crescimento” (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 259–260). Assim, o empresário explica, passou a pensar em novos caminhos, “que não colidissem com as restrições decorrentes do acordo com a Globo”, o que, garante, o “expôs muito” (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 260), comprometendo a maneira como essa parceria era vista por parte do conglomerado carioca.

Em sua análise sobre o ingresso da RBS no mercado televisivo em Santa Catarina, Cruz (1996), traçando um panorama sobre a parceria da emissora com a Globo que se pode estender também para o negócio mantido no Rio Grande do Sul – e em outros Estados –, destaca que “a RBS vive uma relação amistosa e cooperativa, mas ao mesmo tempo conflituosa com a Globo”. Isso porque, se buscava abrir janelas dentro da rígida e centralizada estrutura fixada pela rede nacional, como queria, cada vez mais, Nelson Sirotsky, dando sequência e ampliando um padrão já mantido pelo grupo, por outro lado, tinha que evitar entrar em choque direto com o conglomerado com o qual tinha afiliação. Então superintendente da RBS em Santa Catarina, Nelson, em depoimento a Cruz, explicou que:

Nós podemos conquistar todos os espaços que nós quisermos. Todos. Nós não temos nenhum tipo de limitação de espaço hoje na Globo. Nenhum tipo de limitação. Então, o desafio é nosso. A questão Globo, que é meio tabu, terminou, porque culturalmente, nós já provamos para a Globo que está correto nós abriremos espaços locais, para fazermos a coisa local. (CRUZ, 1996, p. 159)

Ao destacar que a RBS, como emissora afiliada, conquistou o respeito da Rede Globo por seu investimento na produção local, pelos investimentos constantes em tecnologia e pelo apreço aos padrões tecnoestéticos¹²² tão caros à rede nacional – e ao próprio grupo gaúcho, com desenvolvimento e monitoração da Rede Globo (BRITTOS; ANDRES, 2008, p. 50) –, Cruz explica que os conflitos advindos dessa relação, paralelamente à dimensão de cooperação e trabalho conjunto, não chegam a ser surpreendentes, dado o poder econômico e tecnológico conquistado pela RBS:

¹²² A autora usa o termo *Padrão de Qualidade* (CRUZ, 1996, p. 172).

Publicamente, a RBS sempre afirmou que não via vantagem em ultrapassar o limite fixado pela sua condição de emissora afiliada especial, que se pautava pelo esforço de produção própria, mas com objetivos claramente regionais, nunca nacionais. Mesmo tendo condições técnicas e operacionais para tanto, a RBS afirmava que não pretendia realizar e vender produtos de TV para outros¹²³, e se reservava o papel de prestação de serviços e geração de informações regionais. (CRUZ, 1996, p. 173, grifo nosso)

Segundo Nelson Sirotsky, em entrevista à revista *Imprensa*, a RBS não queria que essa situação se modificasse:

Quanto à Rede Globo, nós desenvolvemos com ela um relacionamento que é maior do que um simples contrato de afiliação. Nós temos uma verdadeira parceria com a família Marinho e com a Rede Globo. Então, é evidente que não há nenhum sentido em estabelecer uma operação que cause conflitos nessa parceria. Nós somos um excelente operador de programação da Globo e o fazemos também de maneira diferenciada, através da comunicação regional. Além da programação da Globo, geramos uma programação local nas 15 estações de TV da RBS. É um modelo consagrado, não há por que mexer nele. (O 5º IMPERADOR, 1991, p. 65)

O empresário explica, ainda, que, apesar da competência técnica e capacidade de produção, não poderia oferecer programação de TV ao país inteiro:

Comparado com a indústria automobilística, a RBS é talvez a melhor rede de revenda, mas não tem qualificação para produzir automóveis. A Globo tem qualificação para produzir programação, mas o que nós fazemos – e com competência – é um processo de comunicação regional, comunitário, usando a TV como um canal de mão dupla. A RBS participa ativamente na integração das várias comunidades onde atua. Nunca houve essa “tentação” de fazer uma fábrica de programas para todo o país. (O 5º IMPERADOR, 1991, p. 65)

Nos três depoimentos de Nelson Sirotsky citados – à revista *Imprensa*, em 1991; a Dulce Márcia Cruz, provavelmente em 1992; e ao pesquisador, em 2018 –, mesmo referindo-se, todos, aproximadamente ao mesmo período, é possível notar conflitos entre o empresário que publicamente procura solidificar os laços com a Globo, destacando sua importância, e o empresário que admite vontade de expandir seu negócio, relatando a existência de brigas que faziam com que ele ficasse *exposto*, no termo empregado por Sirotsky (16 jul. 2018), diante da rede nacional.

Na primeira metade da década de 1990, a parceria com a Globo era benéfica, mais uma vez, para a RBS, ainda que a empresa gaúcha tivesse, agora, sido pioneira em uma área de atuação que estava começando no Brasil. Para a Globo, alçar a RBS ao posto de sócia também trouxe vantagens, ao garantir que sua afiliada na televisão aberta seria também uma aliada na TV paga. Mas o Grupo RBS também buscava ter sua própria parte nas

¹²³ A demarcação da parceria com garantia de exclusividade a produtos de TV é importante: mais tarde, vai se mostrar válida também para a TV por assinatura, mas a intenção da RBS de investir em telecomunicações poderia dissociá-la da Globo, ao menos nesse mercado.

telecomunicações brasileiras, mesmo que isso pudesse significar desvincular-se da Globo. E, para isso, como fez a Globo em seus primórdios, procuraria um aliado internacional.

5.2 A privatização do sistema das telecomunicações no Brasil

Na década de 1990, testemunha-se a expansão mundial da rede em níveis não vistos até então (BOLAÑO; CASTAÑEDA; VASCONCELOS, 2011, p. 141). E o Brasil, apesar do início tardio de utilização da rede, também apresenta elevadas taxas de crescimento no setor. Atentas a essa configuração mercadológica, o Grupo Globo e a Rede Brasil Sul de Comunicação fundam, em 1993, a NET, empresa de televisão a cabo, que transmite a programação da Globosat¹²⁴ para Porto Alegre e para as principais cidades do interior do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina. A Net Brasil, feita em parceria entre os dois conglomerados, é a primeira operadora múltipla do país, e ao longo de sua atuação fornece sistemas para transmissão de TV por assinatura, internet e telefonia¹²⁵, coordenando a produção e distribuição de conteúdo para os novos canais surgidos com a televisão paga no país. A partir dela, a RBS vai reforçar sua crença na ideia da segmentação com a criação da TV Com – TV Comunitária, em 1995, que apresenta programas com temáticas variadas, e dá continuidade ao processo em 1996, ao lançar o Canal Rural, com programação voltada exclusivamente à agropecuária e assuntos do campo (BRITTOS; ANDRES, 2008, p. 52).

O início na distribuição de conteúdo via TV por assinatura simboliza, de fato, o ingresso do Grupo RBS nas telecomunicações, uma vez que, com a regulamentação, a TV por assinatura – MMDS, DTH e cabo – passa a ser considerada iniciativa de telecomunicação, e não de radiodifusão, estando sujeita à ação da agência reguladora Anatel (CAPPARELLI; LIMA, 2004, p. 41).

A implementação do sistema no Brasil que tornou possível o surgimento de grupos como a NET havia começando poucos anos antes, quando instaura-se no país uma *fase de desregulamentação* ou *desestatização* (CAPPARELLI; LIMA, 2004, p. 18, 39–41; RAMOS, 1999), aliado à gradativa introdução do regime de acumulação flexível (HARVEY, 2008).

¹²⁴ Inaugurada em outubro de 1991, a Globosat a primeira programadora de TV por assinatura do Brasil. Inicialmente com quatro canais (GNT, Top Sports – que logo passam a se chamar SporTV –, Multishow e Telecine), a Globosat torna-se, eventualmente, líder de mercado no Brasil e a maior programadora de TV por assinatura da América Latina.

¹²⁵ Quase uma década depois, como parte de um processo de reestruturação, o Grupo Globo decide concentrar-se na produção e programação de conteúdo, optando pela saída gradual do ramo de *distribuição* de TVs por assinatura. O conglomerado diminui a participação na Sky, fundada em 1996, e fica desobrigado a realizar investimentos futuros. Posteriormente, em 2005, a mesma medida é adotada em relação à Net Serviços, então considerada a maior operadora de TV a cabo do Brasil (CRIAÇÃO DA NET BRASIL..., 2013).

Nesse período, uma série de mudanças institucionais é implementada no sistema de regulação econômica em geral, para flexibilizar os mecanismos de entrada e fluxo de capitais. Capparelli e Lima (2004) interpretam que:

[...] a desregulamentação do setor significou, na prática, a promoção de reformas nas legislações nacionais que possibilitaram a abertura total ou parcial dos mercados ao capital, nacional ou internacional, e a consequente privatização das empresas estatais de comunicações. (CAPPARELLI; LIMA, 2004, p. 18)

Fonseca (2008, p. 138) lista que emendas à Constituição Federal, quebrando monopólios estatais, e novas leis regulamentando novos setores são indícios da emergência de um novo regime de acumulação – e o setor das telecomunicações não ficou fora dessa *onda* de flexibilização¹²⁶.

Com uma política de associações que teve sequência nos anos subsequentes à distribuição para de autorização para operar a TV por assinatura, as grandes redes trouxeram financiamento para a operação do sistema, enquanto a RBS se associou aos pequenos empresários, viabilizando a distribuição (SANTOS, 1999, p. 137). Aos poucos, aponta a autora, a RBS foi comprando as partes de seus sócios locais, transformando-se em proprietária, ou sócia majoritária, de todas as concessões dos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul ligadas ao grupo, além da maioria das operações do Paraná – expandindo-se, assim, para todo o Sul do Brasil. Um indício claro de que não se contentaria, no mercado da TV por assinatura, às limitações impostas pela Globo à sua expansão na TV aberta (BRITTOS; ANDRES, 2008, p. 51), que fizeram com que fixasse raízes no Rio Grande do Sul e Santa Catarina – o que não, dada a importância da televisão, não se aplicava apenas a esse meio, mas acabava tendo implicações nos negócios em todas as outras mídias em que a RBS aventurava-se.

Após a publicação da Lei da TV a Cabo, em janeiro de 1995, Santos (1999) indica que houve uma “explosão das redes de TV a cabo”, e o mercado, que vinha sendo implantado lentamente nos três anos anteriores, a partir das autorizações mais restritivas, saiu de 400 mil assinaturas em 1995 para 2,5 milhões em março de 1998: um aumento de 525%. O cenário da TV por assinatura no país nasceu, porém, com uma estrutura bastante diferenciada dos outros países latino-americanos:

¹²⁶ Conforme a autora, são desse período de flexibilização: a emenda à Constituição que quebrou o monopólio estatal na área das telecomunicações, a aprovação de uma lei específica para a TV a Cabo, a Lei Mínima, que permitiu a entrada de capital estrangeiro nas áreas de telefonia celular e de telecomunicações via satélite, a Lei Geral de Telecomunicações – LGT, que autorizou, na época, o poder Executivo a estabelecer os limites que julgasse convenientes à participação do capital estrangeiro na prestação de serviços de telecomunicações, e a Emenda Constitucional que permitiu a participação de pessoas jurídicas e de capital estrangeiro nas empresas jornalísticas e de radiodifusão (FONSECA, 2008, p. 138).

A infraestrutura física desse cenário nasceu junto com profundas mudanças tecnológicas mundiais, tornando-a uma das mais atualizadas do continente. Nesse mesmo período, começaram a ocorrer, no país, significativas mudanças político-normativas, regidas pelo neoliberalismo, pelas quais o Estado deixava de ser operador de comunicações para se tornar fundamentalmente regulador. (SANTOS, 1999, p. 134)

Em 1995, o grupo participava, através das empresas Caboparbs e Teleparbs, de propriedade da família Sirotsky, das empresas Net Brasil, DR Globo, DR Multicanal e Internet¹²⁷ detentoras, de 28 concessões¹²⁸ de TV a cabo do total de 42 ligadas à Rede Globo na época (SANTOS, 1999, p. 137).

Quadro 5 – RBS/Caboparbs e associadas em 1995

Empresa	Sócios	Concessões
Net Brasil	Globocabo 68% RBS 20% Plimpson (Dias Leite e GP Invest./Multicanal) 12%	Brasília-DF Anápolis-GO Maringá-PR
DR Globo	Caboparbs 60% Globocabo 40%	Pelotas-RS Porto Alegre-RS Santa Cruz do Sul-RS Erechim-RS Rio Grande-RS Passo Fundo-RS Bagé-RS Chapecó-SC Florianópolis-SC Criciúma-SC
Internet	Net Brasil 50% Família Coutinho Nogueira 50%	Net São Carlos-SP Net Franca-SP Net Campinas-SP Net Indaiatuba-SP Net Jundiaí-SP
DR Multicanal	Multicanal 50% Caboparbs/Globocabo 50%	Novo Hamburgo-RS Lageado-RS Bento Gonçalves-RS Farroupilha-RS Santa Maria-RS Uruguaiana-RS Cruz Alta-RS Caxias do Sul-RS Florianópolis-SC

Fonte: Santos, 1999, p. 138

¹²⁷ Primeiro nome da empresa que depois viria a ser chamada de Unicabo.

¹²⁸ Santos (1999, p. 137) salienta que não consta, nessa contagem, a Net São Paulo, que estava dividida entre Caboparbs, Globocabo e sócios locais.

Essas parcerias foram refeitas em 1996, quando a Net Brasil deixou de ser operadora para transformar-se em uma empresa dedicada ao fornecimento de programação e ao trabalho de assessoria de mercado para as empresas que atuam sob a franquia Net. A composição acionária mudou: Globocabo, ficou com 60%; Multicanal, 20%, e RBS 20%. Santos (1999) destaca que a convergência das telecomunicações e da televisão a cabo começa a ser apontada, no Brasil, a partir das privatizações na segunda metade da década de 1990, porém alguns sinais, já notados desde o início dos anos 1990, já indicavam a clara intenção da RBS em se preparar para uma atuação expressiva no setor, um movimento que se destaca no conglomerado ao final do século 20.

Essa intenção fica clara na atuação de Nelson Sirotsky à frente do conglomerado gaúcho. Em entrevista à revista *Imprensa* em setembro de 1997, quando os bem-sucedidos investimentos do grupo em tecnologia davam margem para seu otimismo, o empresário destacava que, como um grupo multimídia, a RBS tinha um forte potencial de crescimento na área de produção e distribuição de conteúdo. “Tanto que nem sonha comprometer esses resultados com sua investida na área de telecomunicações” (FERREIRA, 1997, p. 29).

Com esses objetivos, foi criada a Teleparbs, empresa com os mesmos donos da RBS que passou a ser responsável pelas suas atividades em telecomunicações. O primeiro passo nesse trajeto foi a compra de 35% das ações da CRT, em parceria com a Telefónica de Espanha. Em seguida, em parceria com a operadora norte-americana Bell South, o banco Safra, o grupo Oesp e a empresa Splice, o conglomerado de comunicações adquiriu duas áreas da banda B de telefonia celular.

Nesses três projetos, Sirotsky garante já ter feito investimentos da ordem de US\$ 200 milhões. E não teme os investimentos futuros, pois na sua avaliação não faltarão recursos tanto no mercado interno quanto no externo, em condições de financiamento adequadas ao porte da empresa. “O setor de telecomunicações, como um todo, é altamente atrativo e de grande potencial e não faltarão investidores interessados em apostar nas empresas que vão atuar nessa área, são projetos autossustentados”, observa. O grupo está procurando fazer a engenharia financeira para essa atuação em telecomunicações de tal forma que os investimentos na área de mídia não fiquem comprometidos. (FERREIRA, 1997, p. 29)

A mesma reportagem destacou que o grupo ainda demonstrava fôlego para muito mais. “Tanto que anseia ser um grande competidor no momento em que o governo estipular as regras para a privatização do Sistema Telebrás. E, para isso, vai contar mais uma vez com um parceiro de peso: a própria Telefónica de Espanha” (FERREIRA, 1997, p. 29).

Não demoraria, porém, para o otimismo e o ímpeto investidos difundidos pela RBS darem lugar à frustração e à cautela.

Com a Lei 9.472, de julho de 1997, conhecida como Lei Geral de Telecomunicações – LGT, o governo brasileiro instituiu a Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel como órgão regulador independente do poder executivo e estabelece as normas para a privatização do Sistema Telebrás, indo ao encontro dos processos de desregulamentação e quebra de monopólios estatais já vigentes sob a presidência de Fernando Henrique Cardoso, de 1995 a 2003. Além disso, em janeiro de 1995, foi aprovada a Lei da TV a Cabo, que “estabeleceu as normas para a cabodifusão bem como para o uso de redes físicas de distribuição, públicas e privadas, e abriu o mercado nacional de comunicação ao investimento estrangeiro (observando o limite de 49%)” (SANTOS, 1999, p. 146). Santos ressalta, ainda, que:

Se, por um lado, os dispositivos criados pela Lei 8.977¹²⁹ garantem o caráter público das redes de distribuição das comunicações, eles também estabelecem um limite para a participação estrangeira na propriedade das operadoras e programadoras e preveem a utilização destas redes para a oferta de outros serviços além da cabodifusão. (SANTOS, 1999, p. 146)

Por outro lado, como identifica Herz (1997):

Mesmo tangenciando alguns componentes de uma política de telecomunicações, a Lei Geral das Telecomunicações não passa de uma “Lei Geral da Telefonia” e, mais precisamente, de um projeto voltado para lotear os serviços de telefonia entre grandes investidores nacionais e estrangeiros. (HERZ, 1997)

Aberto o caminho para a privatização das telecomunicações, definiu-se que, na divisão do Sistema Telebrás, a Embratel¹³⁰, as 27 empresas estaduais e duas empresas municipais de telefonia fixa comutada foram divididas em 12 empresas, privatizadas no primeiro momento, em 29 de julho de 1998, e outras 12 empresas, nas mesmas regiões das primeiras, chamadas de *empresas espelho* (RAMOS, 2000, p. 333) que seriam leiloadas em 1999.

Quadro 6 – Nova divisão do Sistema Telebrás

Empresa	Regiões e empresas compreendidas
Tele Norte Leste	Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima
Tele Centro Sul	Brasília, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso

¹²⁹ A Lei da TV a Cabo.

¹³⁰ Então responsável pelos serviços telefônicos domésticos e internacionais de longa distância e por, aproximadamente, 40 outros serviços de transmissão de dados via circuitos dedicados e comutados, comunicações via satélite, radiodifusão de som e imagem e transmissão de texto (SANTOS, 1999, p. 146–147).

Empresa	Regiões e empresas compreendidas
	do Sul, Rondônia, Acre, Paraná, Santa Catarina e Companhia Telefônica Melhoramentos e Resistência (CTMR) – na região de Pelotas no Rio Grande do Sul
Telesp	São Paulo e Companhia Telefônica da Borda do Campo (CTBC)
Telesp Celular	São Paulo e CTBC
Telemig Celular	Minas Gerais
Tele Celular Sul	Santa Catarina, Paraná e região de Pelotas (CTMR)
Tele Sudeste Celular	Rio de Janeiro e Espírito Santo
Tele Nordeste Celular	Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas
Tele Centro Oeste Celular	Goiás, Tocantins, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia, Acre e Distrito Federal
Tele Leste Celular	Bahia e Sergipe
Tele Norte Celular	Amazonas, Roraima, Amapá, Pará e Maranhão

Fonte: Santos, 1999, p. 147

Nos campos de atuação do Grupo RBS, portanto, que já vinha demonstrando grande interesse em investir no mercado das telecomunicações, situavam-se a Tele Centro Sul – com abrangência de operações do Mato Grosso até o Rio Grande do Sul – e a e Tele Celular Sul – com Paraná, Santa Catarina e Companhia Telefônica Melhoramentos e Resistência – CTMR, na região de Pelotas, no Rio Grande do Sul. Estava criada a oportunidade, tão almejada pelo conglomerado gaúcho depois de seu ingresso na TV por assinatura, de diversificar ainda mais as suas ações e investir em um negócio inédito, expandindo-se e, ao mesmo tempo, segmentando-se como nunca antes.

O objetivo da RBS de ingressar de fato na área da telefonia fica claro em entrevista à revista *Imprensa* de setembro de 1997, quando Nelson Sirotsky declara que “tem planos de construir uma nova companhia na área de telefonia que, no mínimo, tenha uma ordem de grandeza equivalente ao conglomerado construído na área de comunicações” (FERREIRA, 1997, p. 28). Ou seja: que, na época, representasse um patrimônio de R\$ 800 milhões, similar ao faturamento que era projetado para o Grupo RBS naquele ano, quando os investimentos que tinham maior peso no faturamento da empresa eram, em divisões praticamente equivalentes, as receitas geradas pelos jornais, pelas TVs abertas e pelas TVs a cabo. Na avaliação da revista, “a julgar pelas conquistas que tem comandado, não parece que esse seja um sonho difícil de realizar” (FERREIRA, 1997, p. 28).

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 retirada do Estado como operador do setor e a internacionalização do capital¹³¹. Como indica Santos (1999):

As normas institucionalizaram o modelo neoliberal nas comunicações brasileiras, retiraram do Estado a função de operador das telecomunicações e cederam espaço ao mercado internacional na administração do setor. Uma das características marcantes, na diferenciação do fordismo e do pós-fordismo, está localizada numa mudança de ênfase na estrutura de internacionalização do capital. Se no período fordista a internacionalização das comunicações estava localizada apenas no segmento de conteúdo, o pós-fordismo trouxe a internacionalização na propriedade dos meios físicos de distribuição (SANTOS, 1999, p. 149).

Ao mesmo tempo, o crescimento do volume de investimento doméstico para capacitar os monopólios nacionais a prover pesquisa e desenvolvimento, o avanço da tecnologia e dos sistemas de distribuição alternativos à televisão fordista, aliados à expansão internacional da propriedade das redes, orientam a concentração do mercado de comunicações e abrem possibilidades de integração entre agentes de setores até então considerados distintos: o de conteúdo e o de distribuição (GARNHAM, 1990, p. 139–145).

É nesse contexto de internacionalização do capital e desregulamentação dos monopólios estaduais no Brasil, aliados à convergência tecnológica, à concentração empresarial e à perda de eficácia da autoridade nacional, além da significativa estruturação de mercados regionais e a prevalência da lógica mercadológica na tomada de decisões (BRITTOS, 2002, p. 19) que, em meio à privatização da Telebrás, surge a oportunidade de parceria entre Grupo RBS e Telefónica de España.

5.3 Aproximação com a Telefónica e a segunda crise financeira da RBS

Investir em telecomunicações era algo tão atraente para empresas de comunicação porque a evolução das novas tecnologias de distribuição da programação televisiva enriqueciam a quantidade e a qualidade das possibilidades de oferta de serviços (SANTOS, 1999, p. 149), o que leva a que se considere a digitalização e as redes de banda larga como alguns dos principais motores da convergência das comunicações¹³² – tão visada no período pós-fordista. A nova estrutura de redes, tanto por satélite como por cabos de fibra ótica, estava

¹³¹ A internacionalização é um dos fatores apontados por Garnham (1990) como fundamentadores da queda dos monopólios públicos de telecomunicações em escala global.

¹³² Reforça-se que, neste estudo, entende-se o termo *comunicações* como relativo, dentro de uma nova esfera do capitalismo, tanto às telecomunicações quanto à radiodifusão.

capacitada para oferecer serviços que extrapolam a transmissão de imagens e áudio. Vislumbrava-se, apesar dos pesados investimentos, um mercado totalmente novo para os grupos de comunicação no Brasil, que empresários como os do Grupo RBS viram como potencialmente muito lucrativos.

Além da programação tradicional de vídeo e áudio, *home banking*, *home shopping*, telefonia, teleconferências e Internet são serviços que agora podem ser oferecidos tanto pelas operadoras de televisão por assinatura quanto pelas de telecomunicações. A atual legislação brasileira limita as operadoras de televisão a cabo a oferecerem apenas vídeo e áudio, mas permite a locação do excedente da capacidade das suas redes para operadoras de telecomunicações. (SANTOS, 1999, p. 149)

Mas o que atraía grupos de comunicações de outros países para o Brasil?

As possibilidades abertas pela convergência, a que os conglomerados midiáticos se apressavam para integrar, e a segurança jurídica viabilizada com a privatização das telecomunicações no Brasil em meados dos anos 1990 representavam, através dos sistemas de redes de computadores – e, especificamente, a internet – a oportunidade de integrar telecomunicações e informática, “dando um impulso inusitado ao desenvolvimento dos sistemas de transmissão de dados e de acesso a banco de dados, que promove uma revolução na Economia da Informação” (BOLAÑO, 2011, p. 55). A convergência tecnológica, destaca Ramos, “antecipa, em tese, o aprofundamento da associação das empresas de radiodifusão com empresas de telecomunicações” (2000, p. 335). Os conglomerados multimídia estruturavam-se para exercer hegemonia em todas as pontas da revolução digital: “uma revolução que se viabiliza em ritmo acelerado a partir de uma linguagem digital única, habilitada a integrar processos, redes, plataformas e sistemas, multiplicando a capacidade de transmissão de conteúdos” (MORAES, 2000, p. 13). A digitalização, como aponta Moraes, forjava a base material para a “irreversível hibridação das infraestruturas indispensáveis à geração e à transmissão de dados, sons e imagens, em proporções incalculáveis” (MORAES, 2000, p. 13).

A internet prometia uma mudança fundamental na economia da comunicação e da cultura ao constituir-se, por um lado, como meio de comunicação de massa alternativo¹³³ e, por outro, como espaço de convergência não só do público regional, ou mesmo nacional, mas de toda a produção cultural industrializada.

¹³³ É de se questionar se essa *via alternativa* realmente foi possibilitada pela internet. McChesney aponta que “a ideia de que a Internet vai ‘libertar-nos’ e permitir que qualquer pessoa se comunique com eficácia, minando assim o poder monopolista das corporações, não se espalhou” (McCHESNEY, 2004, p. 232). O autor pondera que, quando a internet se torna parte do sistema de mídia comercialmente viável, o faz sob a influência das corporações de sempre.

Admitia-se, desde sua popularização em escala mundial, a internet como parte dos sistemas de mídia e de telecomunicações (McCHESNEY, 2004, p. 231–232). Para empresários envolvidos nesse setor, a tecnologia trazia a oportunidade de tornar disponíveis, de maneira acessível, suas produções na comunicação por muitos outros meios, e em escala nunca antes possibilitada. Não faltava, assim, interesse comercial de, mais do que produzir, também distribuir essas produções, procurando, sempre lucrar com isso. Era um interesse comum tanto a quem produzia – as empresas de comunicação – quanto a quem distribuía – as empresas de telecomunicação.

O que elas procuraram foi a união: aliar a experiência de produção de conteúdo, por um lado, com aquela da distribuição, por outro. Isso levou a “uma onda de fusões entre empresas de mídia tradicional e de telecomunicações e destas com empresas de Internet e informática. Microsoft, AOL, AT&T e Telefónica já se tornaram por direito *players* de mídia” (McCHESNEY, 2004, p. 232). Essas parcerias, associações e fusões provocariam um processo de convergência entre o sistema de mídia global e as indústrias de telecomunicações e informática para formar um sistema de comunicação integrado (BRITTOS, 2002, p. 19).

Brittos (2006b) avalia que, com as inovações tecnológicas, a internacionalização dos agentes, as liberalizações, as mudanças no quadro geopolítico, o desenvolvimento de novas formas de fazer, as transformações nos hábitos de consumo, as incorporações de públicos, as transformações nas relações de emprego, o reposicionamento do papel do sujeito e as alterações nas relações de sociabilidade advindas da reestruturação produtiva que marca os mercados televisivos contemporâneos – e, acrescente-se, todo o sistema de comunicação no capitalismo –, um maior número de companhias passa a participar dos mercados internos, o que parece representar uma ampliação do número de firmas mas, globalmente, na verdade implica no reforço da oligopolização (BRITTOS, 2006b, p. 23).

Para Wainberg (1999), isso representa a redescoberta do Brasil como um “país-do-futuro, um maná dos deuses, imagem sempre cultivada na mitologia da nação-potência, agora incorporada ao imaginário dos investidores na contemporânea metáfora dos emergentes” (WAINBERG, 1999, p. 183). Ao apontar a ambígua relação do Brasil com capitais estrangeiros e privados¹³⁴, o autor destaca que o país é visto como um novo ímã para o investimento – ou seria a exploração? – internacional.

Por isso mesmo tem valido o esforço que fazem investidores de além-mar de firmar posição neste novo-velho paraíso, conhecido por estes atores das finanças

¹³⁴ Como exemplo aplicado a esta dissertação, pode-se citar os problemas levantados quando do acordo entre Globo e Time-Life, por um lado, e a liberação, legalmente definida na década de 1990, dos investimentos estrangeiros nos grupos de comunicação.

internacionais desde o século passado [...]. A promessa é grandiosa: o maior negócio do mundo – a venda de todo o sistema de telecomunicações do País, até há pouco nacionalizado e estatal, avaliado em mais de 100 bilhões de dólares. (WAINBERG, 1999, p. 183)

Acrescenta-se, como indica Brittos (2006b), que esse cenário abre um novo período de desenvolvimento não só da televisão, mas do campo da comunicação, informação e cultura como um todo – parte do momento histórico que ele denomina como *fase da multiplicidade da oferta* (BRITTOS, 1999), que se caracteriza, entre outros elementos, pela predominância de técnicas de captação do máximo de público, nos marcos das estratégias de segmentação, outra tendência contemporânea, já explorada por grupos de comunicação no Brasil desde a segunda metade do século 20. Para enfrentar essa nova fase, explica o autor, “as empresas buscam capitalizar-se através de processos como a associação, a qual se expressa aqui como uma aliança [...] dirigida a alcançar determinados objetivos” (BRITTOS, 2006b, p. 24),

Observa-se, portanto, que o contexto era favorável para o ingresso de empresas estrangeiras de telecomunicações no Brasil, atraídas desde o governo Sarney (1986-1990) pela regulamentação permissiva das TVs por assinatura (CAPPARELLI; LIMA, 2004, p. 23) e que isso aconteceria, por interesse mútuo, através de parcerias – cada uma explorando sua especialidade para garantir a diminuição do tempo necessário para consolidar uma nova atividade e, com isso, maximizando a execução e o prognóstico de lucros.

Ligado à Telefônica / Vivo, Gabriel Domingos¹³⁵ relata, no livro *Indústria da comunicação no Brasil: dinâmicas da academia e do mercado*, organizado por Sonia Virgínia Moreira (2015b), que “o mercado no Brasil estava bastante dividido: as operadoras de telecomunicações não podiam oferecer serviço de TV paga, que constituía um mercado restrito às operadoras de TV” e as empresas de telecomunicações “tinham licença do órgão regulador (Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações) para oferecer serviços de telefonia e banda larga, mas estavam fora do mercado de televisão por assinatura”. A aliança entre esses representantes de dois grupos, unidos pelo interesse em explorar o mercado de comunicações no Brasil, quebraria essa barreira.

É quando a globalização – ou *pós-globalização*¹³⁶, como sustentam Capparelli e Lima (2004) – das comunicações manifesta-se de maneira intensa no Brasil, em um cenário em que “se embaralham os limites das propriedades dos diversos meios, bem como entre a própria

¹³⁵ Em 2019, ainda ligado à empresa, Gabriel Carvalho Domingos tinha o cargo de diretor de Marketing B2B (*business-to-business*, denominação do comércio estabelecido entre empresas) da Vivo.

¹³⁶ Para os autores, a pós-globalização seria um novo período dentro do mesmo processo: “a pós-globalização é a continuidade da globalização, só que agora sem as ilusões de um discurso justificador” (CAPPARELLI; LIMA, 2004, p. 12).

comunicação e as telecomunicações” (CAPPARELLI; LIMA, 2004, p. 7), que a RBS vai tentar alçar seu maior voo até então. E, ao falhar, vai sofrer com a maior crise de sua história.

5.3.1 Telecomunicações: a aquisição da CRT e a parceria com a Telefónica

A RBS esteve presente em todos os momentos do processo de privatização das telecomunicações no país (SANTOS, 1999, p. 152). Quando o sistema das telecomunicações foi privatizado, na segunda metade dos anos 1990, a RBS deu continuidade à estratégia coerente com o regime flexível de acumulação (HARVEY, 2008) comprando a primeira companhia telefônica a ser privatizada no Brasil. A aquisição da companhia gaúcha, em associação com o grupo espanhol Telefónica, fez parte da estratégia de ingresso no campo dos negócios na área de informática, que se concretizaram com a implantação de um provedor de acesso à internet, o Zaz¹³⁷, que daria origem ao portal Terra (BOLAÑO; CASTAÑEDA; VASCONCELOS, 2011, p. 163).

Em meio à onda de privatizações que começava no Brasil, Antônio Britto, governador do Rio Grande do Sul de 1994 a 1998¹³⁸, tinha um projeto desenvolvimentista para o Estado que envolvia a privatização da Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT), o que atraiu olhares do mundo inteiro para o território gaúcho. Empresas de telefonia da Itália, da França, dos Estados Unidos e da Espanha procuraram a RBS, considerando-a a parceira ideal para a exploração desse mercado (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 291–292).

Nelson Sirotsky, à frente do Grupo RBS, consolidada como uma empresa em rede nesse contexto de desvinculação estatal das comunicações no Brasil, conta que optou por aceitar a proposta da Telefónica de Espanha, em negociação feita diretamente entre ele e o então CEO mundial do grupo espanhol, Juan Villalonga Navarro (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 292).

A venda da companhia telefônica ocorreu em 16 de dezembro de 1996, quando o Grupo RBS ganhou a licitação para a privatização de 35% da CRT, através do consórcio Telefônica do Brasil, que uniu Grupo RBS e Telefónica de España.

[...] naquela época, nenhuma empresa de comunicação brasileira tinha recursos suficientes para acompanhar as apostas internacionais. Assim, a RBS contraiu

¹³⁷ O caminho da RBS para a internet começou em julho de 1996, quando o grupo comprou a Nutec, provedora de acesso à internet, depois transformada em Nutecnet, que por sua vez deu origem ao provedor de acesso e de conteúdo Zaz, criado em dezembro de 1997. O provedor de acesso passou de 15 mil assinantes, em 1997, a mais de 100 mil em 1998 tornando-se o maior provedor de acesso do país (SANTOS, 1999, p. 150).

¹³⁸ Cabe recapitular que, antes de ingressar na política, Britto havia trabalhado na RBS, o que levantou suspeitas quanto à conclusão da negociação que levou o grupo a adquirir a CRT.

dívidas. Isso foi feito porque a nova empresa que seria construída pela Telefónica e pela RBS teria musculatura econômica, financeira e operacional para garantir o pagamento dessas dívidas. [...] Tinha tudo para dar certo. [...] Tivemos muitas reuniões e viagens. [...] Compramos juntos o controle acionário da CRT. Foi uma festa, comemoramos em grande estilo. O primeiro passo do plano estratégico da RBS tinha sido bem-sucedido. (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 293)

Quadro 7 – A RBS e seus parceiros em 1997

Empresa	Área de atuação	Parceiros
Sistema Net	TV por assinatura	Globo e Multicanal
Sky	TV por assinatura	Globo; News Corporation (de Rupert Murdoch); Televisa (mexicana)
BCP e BSE	Telefonia celular na banda B	Bell South; Safra; Oesp; Splice; Bell South Latin America
CRT	Operadora de telecomunicações	Telefónica de España
Via 1	Trunking	IWC
Nutec	Provedora de acesso à internet	100% RBS

Fonte: Ferreira, 1997, p. 29

Parceira da RBS desde o início das incursões do conglomerado gaúcho nas telecomunicações, a Telefónica de España, vinha tornando-se um operador global de comunicações ao longo dos últimos anos, dentro dos termos de globalização e busca de parcerias entre empresas de mídia e telecomunicações explicados anteriormente. Através da empresa filial Telefónica Internacional, a companhia adotou o mercado hispano-americano como principal meta na ampliação da sua área geográfica de atuação (SANTOS, 1999, p. 154). Entre o fim dos anos 1980 e o início da década de 1990, a empresa passou a gerir companhias operadoras da Argentina, Brasil, Chile, Venezuela, Peru e Porto Rico, passando a ter, em 1999, 11,6 milhões de linhas de telefônicas em serviço, mais de 2 milhões em telefonia celular e 1,9 milhões de assinantes de TV a cabo na América Latina – números muito expressivos para a época.

A Telefónica seguia uma política de alianças internacionais com empresas do setor para atuar no mercado internacional. Buscando o mercado brasileiro, além das parcerias configuradas para a privatização da CRT e do Sistema Telebrás, a empresa fez um acordo de atuação conjunta com a Portugal Telecom, que detinha 1% do capital da empresa espanhola, ao passo que ela possuía 3,5% do capital do grupo de telecomunicações português. A

Telefônica tem firmado parcerias com as empresas norte-americanas WorldCom e MCI para entrarem em novos mercados de telecomunicações.

Em sua parceria com a RBS, o controle acionário da CRT – que, mesmo tendo sido privatizada pelo governo do Rio Grande do Sul, deveria seguir os objetivos e metas estabelecidos pela Anatel para a expansão da telefonia fixa e celular (SANTOS, 1999, p. 153) – foi adquirido posteriormente, em 19 de junho de 1998, em leilão pela então chamada Telefônica do Brasil Holding.

No dia seguinte, lia-se, na capa de *Zero Hora*:

A Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT) transformou-se ontem na primeira estatal de telecomunicações a ser privatizada no Brasil. Foi arrematada em leilão pela Telefônica do Brasil Holding – formada pelo grupo Telefônica e pela RBS –, que ofereceu R\$ 1,176 bilhão pelos 50,12% do capital votante da empresa colocados à venda. O valor supera em 26,92% o preço mínimo exigido de R\$ 926.496.492. O outro concorrente, o grupo Opportunity, apresentou proposta de R\$ 1,029 bilhão. A Telefônica do Brasil já era sócia da CRT, com 35% das ações ordinárias, desde o final de 1996. (CRT É VENDIDA..., 1998)

**Figura 14 – Capa do jornal *Zero Hora* após a privatização da CRT
(20 de junho de 1998)**



Com a privatização, a CRT, recém adquirida por RBS, Telefônica e outros parceiros, teve lucro líquido de R\$ 71,9 milhões no primeiro semestre de 1998, o que representou um crescimento de 96,5% em relação ao mesmo período do ano anterior, quando a empresa lucrou R\$ 36,6 milhões. Sua planta telefônica, entre julho de 1997 e junho de 1998, cresceu de 1.074.334 terminais para 1.660.149 – um aumento de 54,5%. A telefonia móvel celular cresceu 100%, e o telefone público, 69%.

Na data da privatização da CRT, a composição acionária da Telefônica do Brasil era a seguinte: Telefônica de Espanha, 30%; RBS, 30%; e o restante das ações dividido entre a Portugal Telecom, 23%; a empresa de energia espanhola Iberdróla, 7%; e o Banco Bilbao Vizcaya, 7% (SANTOS, 1999, p. 153).

Quadro 8 – Composição acionária da CRT em setembro de 1998

	ACIONISTAS	ON	%	PN	%	TOTAL	%
1	Tele Brasil Sul Participações S/A	637.677.444	85,19	16.821.703	1,27	654.499.147	31,56
1,1	Telefônica Internacional S/A	337.522.672	45,09	8.903.728	0,67	346.426.400	16,70
1,2	Portelcom Fixa S/A	146.665.812	19,59	3.868.992	0,29	150.534.804	7,26
1,3	Iberdróla Investimentos Sociedade Unipessoal Ltd.	44.637.421	5,96	1.177.519	0,09	45.814.940	2,21
1,4	Banco Bilbao Vizcaya	44.637.421	5,96	1.177.519	0,09	45.814.940	2,21
1,5	Teleparbs Participações S.A	40.428.750	5,40	1.066.496	0,08	41.495.246	2,00
1,6	Compañia de Telecomunicaciones de Chile S.A.	16.643.381	2,22	439.046	0,03	17.082.427	0,82
1,7	Telefônica de Argentina S.A	7.141.987	0,95	188.403	0,01	7.330.390	0,35
2	Telecomunicações Brasileiras S/A	59.966.889	8,01	1.019.124	0,08	60.986.013	2,94
3	Estado do Rio	30.700.00	4,10	386.175	0,03	31.086.175	1,50

	ACIONISTAS	ON	%	PN	%	TOTAL	%
	Grande do Sul						
4	Empregados	15.553.000	2,08	0	0,00	15.553.000	0,75
5	Outros	4.679.312	0,63	1.307.028.988	98,62	1.311.708.300	63,25
	Total de ações	748.576.645	100,00	1.325.255.990	100,00	2.073.832.635	100,00
	Total por tipo de ações	36,10		63,90		100,00	

Fonte: adaptado de Santos, 1999, p. 153

5.3.2 Privatização do Sistema Telebrás

Com o mesmo ímpeto demonstrado pelo governo Antônio Britto, ex-funcionário do Grupo RBS, para privatizar a telefonia no Rio Grande do Sul, o então presidente Fernando Henrique Cardoso também decidiu, prevendo a modernização das telecomunicações no Brasil, privatizar a Telebrás. A companhia, criada em 1972, foi desmembrada em 12 empresas, que começaram a ser leiloadas na bolsa de valores do Rio de Janeiro em julho de 1998.

O Grupo RBS foi participar do leilão junto de Juan Villalonga e da equipe vinculada à Telefónica de España, contando em manter a parceria com a empresa internacional e expandi-la, comprando, juntas, RBS e Telefónica, a Tele Centro Sul. O mercado considerado mais atraente daquele leilão era o da Telesp, mas o conglomerado gaúcho tinha a certeza de que os lances sobre essa porção seriam dados por outras empresas – o que, conforme Nelson Sirotsky, foi reforçado com o CEO da Telefónica horas antes do leilão. Também presente ao leilão, a Globo, que participava de um consórcio em parceria com a Telecom Itália, tinha como prioridade justamente a aquisição da Telesp. O lance por São Paulo ocorreria logo no primeiro lote de vendas do leilão.

Nelson Sirotsky conta que chegou à bolsa acompanhado de Juan Villalonga Navarro e de outros representantes da RBS (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 294). Havia maciça cobertura da imprensa no local, e a privatização foi transmitida ao vivo para todo o país. Grandes empresas de telecomunicação do mundo estavam ali, e a expectativa era de ver o grupo gaúcho representado entre os vencedores, abrindo as possibilidades para o ingresso em um negócio totalmente novo.

A primeira empresa a ser leiloadada era a Telesp, e o representante da Telecom Itália, Pier Luigi D'Ecclesia, com consórcio firmado com a Globo, esperava ansiosamente para que seu lance fosse lido. Os empresários do Grupo RBS nem suspeitavam de que o maior lance não seria dele.

O lance mínimo para a compra da Telesp era de R\$ 3,5 bilhões. Quanto o leiloeiro abriu o envelope com a oferta da Telefónica – que, Juan Villalonga havia informado a Nelson, seria apenas protocolar, para justificar a compra da Tele Centro Sul perante o conselho da empresa (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 294) –, a surpresa: o lance do grupo espanhol era de R\$ 5,783 bilhões.

Muitos dos presentes começaram a comemorar, inclusive cumprimentando Nelson Sirotsky, acreditando que a RBS era parceria na Telefónica na vitoriosa compra da Telesp (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 295). Mas o que na verdade havia acontecido é que o conglomerado espanhol havia feito uma oferta que inviabilizava seu investimento em qualquer outro lote – dissociando-se, portanto, da RBS. Ao arrematar a Telesp, a Telefónica inviabilizava o plano estratégico que o grupo gaúcho vinha arquitetando. E a RBS, ao mesmo tempo, afundava-se em dívidas que, sem a perspectiva de fusão entre CRT e Tele Centro Sul, não sabia de que maneira iria arcar. Além disso, o resultado era também uma derrota para a Globo, que esperava arrecadar a Telesp – e contava com a RBS e sua parceira Telefónica para não disputar esse lote.

No dia seguinte, 30 de julho, lia-se, na capa de *Zero Hora*, a manchete “Telebrás sai por R\$ 22 bilhões”, com as chamadas “Ágio de 63,74% superou as expectativas do governo”, “Telefónica levou a Telesp fixa e a Sudeste Celular” e “Até o ano 2001, o número de telefones no país deve dobrar”. O lide dizia:

O governo venceu ontem todas as ações judiciais contra a privatização da Telebrás e vendeu as 12 empresas do sistema, abrindo uma nova era nas telecomunicações do país. O grupo espanhol Telefónica foi o principal vencedor e terá uma participação de cerca de 40% na telefonia fixa brasileira. A Tele Centro Sul, que inclui a companhia telefônica de Pelotas, foi adquirida pela Telecom Italia. O Centro do Rio enfrentou protestos contra a privatização promovidos pela CUT, pelo MST e por estudantes. O tumulto resultou em 44 feridos. (TELEBRÁS SAI..., 1998)

Figura 15 – Capa do jornal *Zero Hora* após o leilão do Sistema Telebrás (30 de julho de 1998)



Fonte: *Zero Hora*, Porto Alegre, 30 jul. 1998, p. 1

Já o *Jornal do Comércio* de 31 de julho de 1998 registrava a manchete “Telefônica trai RBS” – identificando, como fez Fernando Ernesto Corrêa em entrevista (25 jul. 2018), o caso como uma traição. A reportagem destacava:

O lance da Telefônica de Espanha pela Telesp deixou o empresário Nelson Sirotsky, presidente da RBS, chocado e o levou a abandonar a sala da Bolsa de Valores do Rio na quarta-feira. Sócio dos espanhóis na Telefônica Brasil Sul, que controla a CRT, Sirotsky estava no Rio para adquirir as três companhias que atuam no Sul – o que a compra da Telesp impediu, apesar da proposta já apresentada. (TELEFÔNICA TRAI RBS, 1998, p. 1)

O revés sepultava os planos do Grupo RBS de entrar na área das telecomunicações, fazendo a empresa voltar a concentrar esforços nos meios de comunicação (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 298).

Com a privatização do Sistema Telebrás, em leilão realizado em 29 de julho de 1998, houve nova reconfiguração das participações na CRT, e a Telefônica do Brasil Holding passou a se chamar Tele Brasil Sul Participações. Em 1999, o consórcio controlava 85% da CRT.

Quadro 9 – Composição acionária da CRT em julho de 1998

Companhia Rio-Grandense de Telecomunicações Telefônica	
Telefônica do Brasil (85,12%)	Telefónica de España (31,5%) RBS (31,5%) Outros sócios (22,12%)
Telebrás (8,01%)	
Funcionários (6,19%)	
Acionistas (0,68%)	

Fonte: adaptado de Ferraretto, 1998, p. 9

A parceria da RBS com a Telefónica de España começou a ser revista depois do leilão de privatização do Sistema Telebrás. A Tele Brasil Sul, em que as duas empresas eram parceiras paritárias e sucessora da Telefônica do Brasil Holding que comprou a CRT, adquiriu a Telesp com uma oferta de R\$ 5,7 bilhões – considerada *irrecusável* (CORRÊA, 25 jul. 2018) – sem consulta ao grupo gaúcho. No plano estratégico dos Sirotsky, estava a compra da Tele Centro Sul, que abrangia empresas de telefonia em oito Estados¹³⁹ e a Companhia Telefônica Melhoramento e Resistência – CTMR, de Pelotas. A ideia era incorporar a CRT à Tele Centro Sul (FERRARETTO, 1998, p. 8), em um plano estratégico que extrapolaria os limites regionais do Grupo RBS, tornando-o, caso fosse concretizado o lance, um grupo de abrangência nacional. Para manter o recém-adquirido controle sobre a telefonia fixa e a celular, Banda A¹⁴⁰, a RBS deveria retirar-se do consórcio que comprou a Telesp. Mas, além de não fazer parte dos planos imediatos de expansão da RBS, a aquisição da Telesp envolve um volume de investimentos muito alto para cumprir as metas de expansão estabelecidas pela

¹³⁹ Goiás, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Acre, Paraná, Santa Catarina, além de uma parte do interior do Rio Grande do Sul, em Pelotas (FERRARETTO, 2007, p. 222; SANTOS, 1999, p. 154).

¹⁴⁰ A RBS participou também do processo de licitações, ocorrido em 1996, da Banda B de telefonia celular associada ao jornal *O Estado de S. Paulo*, ao grupo Safra, e às norte-americanas Splice e Bell South. Diferente do Sistema Telebrás, onde não havia limites ao capital estrangeiro, a licitação da Banda B previa o máximo de 49% de ações em propriedade de empresas internacionais, como nas concessões de TV a cabo. Ao todo, a RBS participou de quatro consórcios para a operação de telecomunicações BSE, BCP, Tele Brasil Sul e Telefônica do Brasil Holding. Posteriormente, esses consórcios foram fundidos em dois: BCP, para as operações da Banda B de telefonia celular, e Tele Brasil Sul, para as operações de telefonia fixa e da Banda A de telefonia celular. No Rio Grande do Sul, a licitação da Banda B de telefonia celular foi vencida pela empresa Telet (SANTOS, 1999, p. 155–156).

Anatel. A RBS optou por não participar na gestão da Telesp, embora mantivesse a propriedade das ações (SANTOS, 1999, p. 155).

Quadro 10 – Participação da RBS em telecomunicações ao final do leilão do Sistema Telebrás

Consórcio	Participantes na data da aquisição	Operação	Aquisição	Oferta / preço mínimo / ágio
BCP	BellSouth (42,5%) Grupo Safra (42,5%), O Estado de S. Paulo (6%), Splice (2%) e RBS (7%)	Área 1 – São Paulo e região metropolitana (celular Banda B)	09/07/96	R\$ 2,647 bilhões / R\$ 600 milhões / 341,2%
BSE	BellSouth (40,5%), Grupo Safra (40,5%), o Estado de S. Paulo (6%), Splice (6%), e RBS (7%)	Área 10 – por Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas (celular Banda B)	08/08/96	R\$ 555,5 milhões / R\$ 230 milhões / 141,5%
Telefônica do Brasil Holding	Telefónica de Espanha (30%), RBS (30%), Portugal Telecom (23%), Iberdrola (7%) e Banco Bilbao Vizcaya (7%)	CRT e CRT Celular	16/12/96 (35%) 19/07/98 (50,12%)	R\$ 681 milhões / 440 milhões / 54,7% R\$ 1, 176 bilhão / R\$ 926,49 milhões / 26,92%
Tele Brasil Sul	Telefónica de Espanha (67%), Portugal Telecom (23%), Banco Bilbao Vizcaya (7%), Iberdrola (7%) e RBS (6%)	Telesp	29/07/98	R\$ 5,783 bilhões / R\$ 3,52 bilhões / 64,29%

Fonte: Santos, 1999, p. 156

Situação idêntica à da RBS vivia a Telefónica em relação à CRT, já que a Lei Geral das Telecomunicações impedia a posse de mais de uma operadora na mesma área de atuação. Assim, conforme a legislação, os espanhóis tinham prazo de 18 meses para se retirarem da empresa.

E, da mesma maneira, o Grupo Globo, mesmo consolidado como o principal conglomerado de radiodifusão nacional, enfrentava sérios problemas na sua estratégia convergente, por ocasião do leilão do Sistema Telebrás, com participação reduzida a uma sociedade com a Itália Telecom em duas operações de telefonia móvel celular na 10 Estados¹⁴¹. A Globo e o Banco Bradesco, seu parceiro nacional naquele momento, logo se afastariam do negócio, deixando o controle das operações inteiramente com a empresa italiana. Ao tecer conclusões sobre as *novas comunicações brasileiras*, Ramos conta que, “para compensar parcialmente esse fracasso, as Organizações Globo, por meio de sua subsidiária Globocabo, associaram-se, em 1999, à Microsoft, para exploração futura de serviços de acesso à Internet, de alta velocidade, em suas redes de TV a Cabo” (RAMOS, 2000, p. 335).

Para Santos (1999, p. 154), o episódio de conflito entre a RBS e a Telefónica Internacional exemplifica como os oligopólios internacionais, que se fortalecem com o pós-fordismo, podem desestruturar as estratégias dos oligopólios nacionais no setor. A pesquisadora sustenta que a RBS, ao associar-se à Telefónica, estava alavancando não só a sua participação no setor de telecomunicações como também a sua inserção no mercado globalizado das comunicações. Essa conjectura, porém, ressalta ela, adquire outros contornos ao se comparar as intenções das empresas brasileiras no setor de telecomunicações e os resultados de privatização do Sistema Telebrás:

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; 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. (SANTOS, 1999, p. 154–155)

Sem ter conhecimento da negociação, os empresários da RBS foram surpreendidos pelo lance para a compra da Telesp. Com essa aquisição, legalmente, a Telefónica ficava impossibilitada de concorrer ao leilão da Tele Centro-Sul, vencido pela Solpart Participações, formada pelo banco Opportunity, pela 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 Telefónica, e acabou ganhando a Tele Celular Sul.

¹⁴¹ Bahia, Sergipe, Paraná, Santa Catarina, Ceará, Pernambuco, Piauí, Alagoas, Rio Grande do Norte e Paraíba.

Fernando Ernesto Corrêa (25 jul. 2018) define da seguinte forma o lance da Telefónica que ele classifica como uma traição:

Isso foi uma operação muito grande, que envolveu uma série de variáveis, e o Nelson comandou isso muito pessoalmente. Então eu não conheço os detalhes do desenlace desagradável que houve. Foi um negócio que... nós tínhamos um objetivo, e esse objetivo não foi alcançado. Nós fomos traídos pela Telefónica. Nós nos preparamos para ganhar a concorrência no Rio Grande do Sul, e a Telefónica, traiçoeiramente, sem o nosso conhecimento, apresentou uma proposta irrecusável, milionária, para São Paulo, com o que ela ficou excluída daqui, porque não podia ter o Rio Grande do Sul e São Paulo ao mesmo tempo. Então nós ficamos dependurados no pincel. Fomos traídos. (*Estava tudo acertado*) até o último momento. Até o dia da abertura dos envelopes. O dia da abertura dos envelopes! Imagina como é que foi o impacto. (CORRÊA, 25 jul. 2018)

Conclui-se que houve um grande revés para o Grupo RBS. Em vez de solidificar sua participação no mercado de comunicações da Região Sul, a parceria com a Telefónica 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 curto, médio e longo prazos. A empresa havia investido US\$ 130 milhões na CRT, mas a possibilidade de compra das ações da Telefónica ou de algum outro participante da *holding* Tele Brasil Sul exigia a captação de mais recursos que, ao final do século 20, estavam dificultados pela crise financeira internacional e a consequente alta nos juros para títulos de dívidas, aliados à fuga de capital.

Ao problematizar o endividamento no capitalismo, Harvey (2018) explica que o papel imediato da intervenção do crédito é ressuscitar o capital-dinheiro entesourado, portanto *morto*, e colocá-lo novamente em movimento. “Mas a dívida é uma reivindicação sobre a futura produção de valor que só pode ser efetivamente resgatada pela produção de valor. Se a futura produção de valor for insuficiente para resgatar a dívida, há uma crise” (HARVEY, 2018, p. 86) – como aconteceria com o Grupo RBS.

Dentro desse contexto conturbado, todos os grandes grupos de comunicações nacionais foram afetados, e a RBS decidiu formular novas estratégias de ação (SANTOS, 1999, p. 156–157). Entre essas estratégias, estavam a adoção de medidas drásticas de redução de custos nas empresas do grupo, o investimento na internet e a desistência de atuar no setor de telecomunicações.

5.3.3 Crise de 1998

O Grupo RBS, tão afeito à inovação e sempre disposto a investir em novos negócios, mesmo em momentos em que a boa relação com o Grupo Globo, com a qual mantém importante vínculo na área de televisão, não saiu incólume do revés enfrentado no leilão do Sistema Telebrás: precisou recuar. O esperado ingresso no mercado de telefonia não apresentou bons resultados, e a RBS, por conta dessa iniciativa, enfrentou uma grave crise econômica, mesmo saindo do negócio a que havia se proposto em investir (BRITTOS; ANDRES, 2008, p. 53).

Se, quando do investimento na televisão paga, mesmo as estratégias diversas do Grupo Globo e do Grupo RBS acabaram por unir ainda mais as empresas, inicialmente concorrentes nesse setor, o mesmo não aconteceu com a tentativa frustrada do conglomerado gaúcho de ingressar no mercado da telefonia. Em reportagem dedicada a analisar as origens e os impactos da crise generalizada que atingiu as companhias de comunicação em 1998, a revista *Imprensa* descreve que “a entrada de grupos de comunicação nos leilões das teles acabaria afetando ainda o relacionamento de Rede Globo com o poderoso Grupo Rede Brasil Sul (RBS)” (ITACARAMBI; NEGRÃO, 1998, p. 15). A entrada de grandes grupos no que os autores classificam como um “festival de leilões das teles” foi considerada um dos principais motivos que fizeram com que o ano de 1998 terminasse como “um ano negro para todo o mercado editorial brasileiro e principalmente para as emissoras de comunicação” (ITACARAMBI; NEGRÃO, 1998, p. 15). Quanto à relação entre RBS e Globo, a reportagem destaca, resumindo as negociações ocorridas naquele ano:

O mal-estar surgido com a Globo deveu-se, segundo se comenta, a [*sic*] entrada do grupo espanhol da Telefonica nos leilões para a compra da Telesp, em São Paulo, uma operação que interessaria também ao grupo dos Marinho. A Telefonica já havia acertado uma parceria com a RBS no Sul. (ITACARAMBI; NEGRÃO, 1998, p. 15)

Os empresários vinculados ao grupo já haviam enfrentado dificuldades financeiras no negócio, mesmo antes da formação do conglomerado. O primeiro grande insucesso, sob a perspectiva de seus fundadores, foi quando da venda da TV Gaúcha para a TV Excelsior, em 1963 ou 1964. Mas, nessa ocasião, Maurício e Jayme Sirotsky foram compelidos a realizar a venda (SCHIRMER, 2002, p. 184), dada sua participação minoritária no empreendimento e a vontade prevalente dos demais sócios.

A primeira crise financeira do grupo, na avaliação desta pesquisa, deu-se em 1970, ano em que houve a aquisição de *Zero Hora* – e justamente o ano em que a RBS se estabeleceu como conglomerado de comunicação. Diante da descoberta de uma situação pré-falimentar na administração do jornal, os empresários comprometeram seus bens em garantia das dívidas do jornal (SIROTSKY, J., 13 jul. 2018) e tentaram vender o empreendimento. Não conseguindo realizar a venda de *Zero Hora*, o Grupo RBS foi forçado a manter sua então única iniciativa na mídia impressa, até que a situação foi resolvida por meio de estratégias empresariais que, ao longo da década de 1970, fariam do jornal o maior do Rio Grande do Sul.

A segunda crise e mais grave crise – por afetar não só um dos empreendimentos do Grupo RBS, mas a empresa como um todo, colocando em xeque sua existência (SIROTSKY, N., 16 jul. 2018) – foi após a ruptura do projeto do consórcio com a Telefónica de España, em 1998. Diante do revés no leilão da Telebrás, o conglomerado precisaria promover profundos ajustes para manter-se atuante nos campos em que já havia estabelecido sua hegemonia. Isso significaria cortes, vendas, regressos na totalidade de suas áreas de atuação, o que abriria espaço para a concorrência ganhar terreno, dificultando ainda mais que o grupo se reestabelecesse.

Em entrevista, Nelson Sirotsky (16 jul. 2018) relata:

Recolhi lições do acaso que me foram valiosas. Como já havia ocorrido no meu início de carreira, pedi demissão do cargo que ocupava, e meus sócios – assim como meu pai fizera anos antes – não aceitaram o meu pedido. Foi uma sorte continuar na RBS e poder trabalhar pela sua grandeza. (SIROTSKY, N., 16 jul. 2018)

Em setembro de 1998, o Grupo RBS demitiu 271 (ITACARAMBI; NEGRÃO, 1998, p. 15) ou 275 dos seus 6.300 funcionários (FERRARETTO, 2007, p. 222; SANTOS, 1999, p. 157). O fato foi apresentado pela direção da casa como parte dos ajustes de estrutura necessários para enfrentar o quadro recessivo previsto para os meses seguintes. Na ocasião, o presidente da RBS, Nelson Sirotsky, relatou: “A RBS prevê um período bastante recessivo no mercado interno” (ITACARAMBI; NEGRÃO, 1998, p. 15). Durante a crise, o pagamento do salário dos funcionários também ficou comprometido. Como relata Schirmer:

Os últimos meses de 1998 foram de muitas tensões, com o presidente Nelson e o vice-presidente de finanças Luiz Alberto Barichello reunindo-se a cada dia para verificar a situação do caixa da empresa. No final de outubro chegou a ocorrer um dia a ameaça de que não haveria recursos para pagar toda a folha dos salários da empresa no dia 5 seguinte, como era regra estabelecida por Maurício Sirotsky. Nelson Sirotsky lembrou da crise de 1970/71, quando em alguns meses chegou a haver atraso nos salários de *Zero Hora*, para desgosto de seu pai, que tinha colocado todos os bens pessoais em garantia do jornal. (SCHIRMER, 2002, p. 185)

As medidas faziam parte de um conjunto de ações administrativas que pretendiam diminuir os custos totais da empresa e quitar as dívidas, o que levou à extinção dos programas de incentivos e o reordenamento dos gastos com produção de programação na empresa. Schirmer (2002), definindo a crise de 1998, até aquele momento, como uma *história nunca contada*, diz ainda que:

O endividamento feito na Net Sul, que seria equacionado pela sua fusão com a CRT e a Tele Brasil Sul, passou a ter débitos de curto prazo, de cobertura complicada. Toda a estratégia montada tinha desabado com o desfecho do leilão da Telesp, que passou a desencadear uma onda de boatos que se espalhou pelo país de que a RBS estava quebrando. (SCHIRMER, 2002, p. 184)

Outros compromissos de curto prazo impuseram-se: em dezembro de 1998, a RBS foi chamada a antecipar o pagamento de US\$ 40 milhões de uma operação de US\$ 50 milhões que venceria em 2003 – uma das muitas dívidas que o grupo contraiu diante da esperança de lucrar muito com o ingresso no mercado da telefonia na metade sul do país. Para saldá-la, a RBS vendeu, por US\$ 60 milhões, sua participação de 7% na BCP Telecomunicações de São Paulo, a primeira empresa brasileira de telefonia celular, associada à Bell South e ao Banco Safra, que passaram a deter, cada um, 44,5% da operação do interior de São Paulo e 45% da operação de parte da região Nordeste do país (SANTOS, 1999, p. 157; SCHIRMER, 2002, p. 184–185).

Não foi só: a RBS passou o controle da sua operação de cabo, a Net Sul, à Globo. E negociou a venda da CRT para a Brasil Telecom, liderada por Daniel Dantas e o Banco Opportunity, vencedores do leilão da Tele Centro Sul, que o grupo gaúcho tanto esperou arrematar. Retraindo esses investimentos, a RBS marcava sua saída definitiva do mercado de telecomunicações.

Concluídas as negociações, a RBS, ainda uma empresa em rede, mesmo ao abandonar seus empreendimentos nas telecomunicações, foi recolocada no caminho da recuperação financeira. Presidente da empresa, Nelson Sirotsky decidiu que, após muitos recuos, era hora de voltar a avançar. E isso seria feito na área de comunicação, com a empresa voltando-se para as novas mídias e para novas formas de produzir conteúdo e de fazer jornalismo (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 299).

A internet foi o caminho encontrado pelo grupo para voltar a realizar investimentos. A RBS havia se associado a um grupo de jovens recém-egressos da área de tecnologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS em uma empresa chamada NutecNet¹⁴²

¹⁴² A empresa Nutec Informática foi fundada em Porto Alegre no final da década de 1980 por Marcelo Lacerda e Sérgio Pretto. Era especializada em automação de escritórios em ambiente Unix e em tecnologia da

– era a chance que o conglomerado antevia de explorar inovações para a comunicação em um novo campo, mas na sua área de atuação, como aconteceu com a TV por assinatura que, durante muitos anos, deu certo.

Assim foi criado o ZAZ¹⁴³, em 1996, o primeiro projeto de uma empresa brasileira da mídia na internet (SCHIRMER, 2002, p. 186; WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 299), que promovia uma compilação de conteúdo das mais variadas áreas, tendo o computador como principal meio de acesso. Um ano antes, em 1995, a *Zero Hora* já havia dado os primeiros passos no mundo digital, distribuindo as informações constantes em seu caderno de informática semanalmente na internet (MIELNICZUK *et al.*, 2015, p. 2). Seguiu-se, assim, uma ordem padrão no capitalismo: uma vez que se tornou um negócio, a tecnologia fez o que todo negócio procura fazer: estender seu alcance, construir novos mercados e atrair investimentos de capital portador de juros para sustentar e ampliar sua posição como próspera esfera de criação de valor e mais-valor no interior da divisão geral de trabalho (HARVEY, 2018, p. 125).

Nelson Sirotsky afirma que havia identificado as possibilidades da internet, percebendo que o conteúdo produzido para esse meio não seria regional, nem mesmo nacional, mas poderia ser distribuído para todo o mundo, um conteúdo globalizado. Para o empresário, “as barreiras geográficas acabariam e a necessidade de capital e de tecnologia para esse tipo de empreitada não seria pequena” (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 298). Nelson relata ainda que, identificando seu potencial, considerava necessário alavancar aquela oportunidade. Para isso, porém, seria necessário um sócio com poder econômico e tecnológico suficientes para expandir a iniciativa: a RBS, recuperando-se de uma crise profunda, não pretendia contrair novas dívidas, nem perder o terreno que se esforçava para manter. O grupo, recorrendo a sua mais antiga parceria, propôs uma sociedade com a Globo. E a empresa interessou-se pelo negócio. Foi acertada uma associação com o conglomerado carioca, que compraria sua participação no ZAZ por US\$ 15 milhões. Mas:

Nelson Sirotsky recebeu indicações de que, naquele momento, aquele provedor valeria muito mais. E exatamente no dia em que assinaria a associação com a Globo, por US\$ 15 milhões, recebeu de Nova York carta do Deutsche Bank com a

informação - TI. Com o intuito de oferecer serviços de internet aos brasileiros, em setembro de 1995 a Nutec cria a NutecNet e, em outubro do mesmo ano, torna-se uma empresa provedora de internet (MIELNICZUK *et al.*, 2015, p. 4).

¹⁴³ O ZAZ foi uma operação nacional do Grupo RBS que durou de 1 de dezembro de 1996 até 20 de março de 2000. O projeto tinha sede em Porto Alegre, com sucursais em São Paulo e Brasília. A redação funcionava em um prédio no morro Santa Tereza e reproduzia notícias nacionais, baseadas em feed de agências de notícias. Também trabalhava em canais de entretenimento como chats, fóruns, horóscopo para atrair públicos para o serviço de provimento de acesso. O portal pertenceu ao Grupo RBS até 1999 (MIELNICZUK *et al.*, 2015, p. 4).

avaliação de que aquele provedor de internet poderia valer de US\$ 150 a US\$ 200 milhões. (SCHIRMER, 2002, p. 186)

“Hávamos colocado US\$ 5 milhões na iniciativa, e parecia que grandes empresas internacionais estavam ávidas por projetos como aquele”, lembra o empresário (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 300). O Grupo RBS abriu, então, uma concorrência para associação no Portal ZAZ. E, assim como ocorrera com sua incursão no mercado das telecomunicações, com o surgimento de um aliado improvável, novamente uma surpresa esperava a empresa gaúcha.

A empresa americana WorldCom ofereceu US\$ 160 milhões pelo negócio – valor mais de 10 vezes superior ao acordado com a Globo, e 32 vezes maior do que a RBS havia investido inicialmente. Mas essa não seria a oferta final.

A Telefónica de España ofereceu US\$ 200 milhões pelo ZAZ (SCHIRMER, 2002, p. 186). Os ex-sócios da RBS estavam propondo um valor ainda maior do que a WorldCom, um valor 40 vezes superior ao que o conglomerado gaúcho investiu. E ainda propunha sociedade na plataforma, em um contrato que aos Sirotsky permanecer ou sair da sociedade quando desejassem (WIERZCHOWSKI; SIROTSKY, 2018, p. 300). Parecia, na avaliação do empresário, uma espécie de compensação pela malfadada parceria na telefonia.

A RBS assinou com a Telefónica em 1999. Sob o grupo espanhol, que operava uma ação como essas pela primeira vez na América Latina, o portal passou a chamar-se Terra (MIELNICZUK *et al.*, 2015, p. 4), nome que vigora até hoje. Posteriormente, a RBS decidiria sair definitivamente do negócio, desfazendo, ao concluir também a venda da CRT, qualquer tipo de contrato que mantinha com a Telefónica. O conglomerado gaúcho havia equacionado sua situação financeira, desistido dos empreendimentos em telefonia e reorganizado o foco para seu campo original de atuação, a comunicação. Logo depois, no início de 2000, a euforia da rede mundial viria a comprovar-se, em grande medida, especulativa (BOLAÑO; CASTAÑEDA; VASCONCELOS, 2011, p. 149), e os grandes investimentos em infraestrutura e serviços ocasionariam a esse mercado, como observam os autores de *Economia política da internet*, uma crise sem precedentes, na mesma proporção do grande boom da rede vivenciado na década de 1990.

5.3.4 Estratégias empresariais do Grupo RBS

Traçado um panorama geral da história do Grupo RBS, ainda que centrado nas áreas de televisão – em que ocorre a ligação com a Globo – e telefonia – ramo em que se dá a

aproximação com a Telefónica –, acredita-se que já é possível traçar um quadro bastante fiel das estratégias empresariais do Grupo RBS, que este estudo busca descrever. Recuperando o que já foi exposto preliminarmente ao fim do capítulo 4 e acrescentando novas observações, destacam-se, enfim, as estratégias expostas abaixo.

- 1) *Busca de parcerias* com outras empresas de comunicações, tanto no campo da mídia quanto nas telecomunicações: o Grupo RBS marca sua atuação em novos mercados pela tentativa de aliar-se a grupos que já exploram o setor em que o novo agente está ingressando. Foi assim na televisão, ao expandir-se para o interior – por um lado, ampliando seu alcance regional e, por outro, também a cobertura nacional do Grupo Globo. Foi assim na telefonia, com bem-sucedida aliança com a Telefónica pelo controle da CRT e a malfadada ligação com o grupo espanhol quando da privatização do Sistema Telebrás.
- 2) *Expansão controlada*, proposta que substitui o termo *interiorização*, adotado anteriormente. Ao buscar o controle do mercado televisivo, o Grupo RBS amplia seus negócios rumo ao interior dos locais onde atua nas diferentes mídias – o que acontece tanto no Rio Grande do Sul quanto em Santa Catarina, não tendo o conglomerado abrangência suficiente para efetivar uma interiorização em outros Estados, já que nem ao menos controlava alguma região central. O objetivo dessa ação é aumentar o público em potencial e, com isso, possibilitar o ingresso de receitas, principalmente via publicidade¹⁴⁴, de uma variedade maior de fontes. Denomina-se essa estratégia de *expansão controlada* porque é possível observar que a RBS planeja muito sua expansão nos diferentes meios de modo a não afetar sua relação com a Globo e procura sempre encontrar aliados nesses investimentos, sem impetuosamente investir sozinha na exploração desses novos negócios.
- 3) *Inovação tecnológica*, uma constante na atuação do grupo, presente tanto quando do ingresso em um novo negócio quanto na tentativa de manutenção de uma hegemonia conquistada. Na tentativa de ingressar em um mercado com chances de tornar-se líder e também para criar e manter barreiras à entrada da concorrência – e evitar ser alvo de tecnologias pioneiras que signifiquem a criação dessas barreiras por algum concorrente –, a RBS investe com frequência em atualizações de

¹⁴⁴ Salienta-se que, com a popularização da internet, as receitas de publicidade voltadas para a mídia vão decrescer consideravelmente. Mas, no período analisado neste trabalho, a segunda metade do século 20, essa fonte de renda ainda é fundamental para todas as mídias, respondendo por percentual considerável do valor arrecadado com os negócios em comunicação.

equipamentos e infraestrutura que a mantenham a par do que houver de mais novo em sua área de atuação.

- 4) *Qualidade dos produtos* e primazia pelo profissionalismo, características defendidas pelos fundadores do Grupo RBS e reforçadas devido às exigências dos padrões tecnoestéticos impostos pela parceria com o Grupo Globo que continuam a ser mantidas conforme o conglomerado gaúcho avança rumo a novos empreendimentos. Em vez de começar do nada e partir tendo o topo de um mercado como meta, a RBS procura oferecer os melhores serviços desde o momento em que promove um novo negócio – o que ocorre com a Rádio Gaúcha, com a TV Gaúcha, com *Zero Hora* e com quaisquer outros investimentos da empresa, como o jornal popular Diário Gaúcho e toda a série de emissoras de rádio mantidas pelo conglomerado. Há de se argumentar que toda empresa almeja oferecer o melhor a seu público, mas o Grupo RBS usa de muitas estratégias – entre elas, a identificada logo a seguir – para garantir que vai alcançar esse objetivo e, em o fazendo, crescer até dominar determinado mercado.
- 5) *Barreiras à entrada*, caracterizadas pela identificação de oportunidades de reserva de mercado que dificultem, quando não efetivamente impeçam, a entrada ou manutenção da concorrência no mesmo território. Em uma situação de oligopólio, a ameaça à entrada de novos competidores é um fator de decisiva importância na determinação do preço – e, portanto, também dos lucros – para que as empresas que exercem a liderança permaneçam seguras em manter sua situação, sem induzir ao surgimento de outras companhias.
- 6) *Produção diversificada*, fenômeno advindo da segmentação em busca de mais espaço para a empresa na cadeia econômica, o que se caracteriza pela atuação da RBS em diferentes meios, em busca de diferentes públicos que consumam sua produção. Essa estratégia, bem definida na consolidação do grupo como uma potência televisiva, vai ficar novamente clara em seu bem planejado ingresso nos mercados de telecomunicações e telefonia.
- 7) *Pioneirismo*: apesar de marcar seus esforços pelo planejamento estratégico, o que implica em cautela empresarial, o Grupo RBS não demonstra receio em investir em novos territórios e em novos mercados, respeitando, porém, acordos já traçados. A criação da primeira rede regional de emissoras geradoras de TV no Brasil, a partir de 1969, e a aquisição do provedor ZAZ, a partir da compra da Nutecnet, em 1996,

retratam essa estratégia, intimamente ligada à criação de barreiras à entrada de concorrentes.

- 8) *Localismo*, ou o emprego, em nível comercial, do valor-notícia muitas vezes referido como *proximidade*. Na maior parte de seus empreendimentos, o Grupo RBS mantém forte vinculação com a cultura local, o que é especialmente característico de sua atuação no Rio Grande do Sul. Enquadram-se nesse critério tanto os acontecimentos que têm como cenário a região de cobertura do conglomerado como os que estão relacionados a esses locais, mas não necessariamente ocorrem dentro de seu território físico e os que envolvem pessoas nascidas ou que de alguma forma são consideradas desses Estados.

Identificou-se, também, ao longo da pesquisa, a busca de capital estrangeiro como uma estratégia do Grupo RBS, porém não se considera que essa característica marca toda a atuação da empresa, concentrando-se principalmente nos investimentos feitos diante da perspectiva de ingresso no mercado de telefonia e, ao que consta, encerrando-se com a desistência do conglomerado de investir nessa área.

Constata-se que as estratégias de reorganização administrativa da RBS, em 1998, não alteraram a posição precursora do grupo na convergência das comunicações no Brasil. Ainda que crises e a abertura de mercados de comunicações, como ao final do século 20, tenham resultado em momentos de estagnação, o grupo viveu um processo de expansão ininterrupto desde a década de 1970, apenas interrompendo seu ímpeto expansionista com o revés na tentativa de aquisição de um lote do Sistema Telebrás. Posteriormente, o conglomerado reduziria sua abrangência ainda mais, deixando Santa Catarina e concentrando sua atuação no Rio Grande do Sul. Contudo, tanto no período fordista como no período pós-fordista, em todas as suas principais incursões dentro da comunicação, o Grupo RBS garantiu um lugar seguro na hegemonia dos setores em que atua, consolidando estratégias que, além de levarem a empresa ao topo, também enfraqueceram a concorrência, reforçando seu domínio.

Passadas mais de duas décadas dos últimos fatos analisados nesta dissertação, cabe ponderar: o que seria do Grupo RBS hoje, se sua incursão nas telecomunicações e na telefonia tivesse dado certo?

Mesmo após tanto tempo, ainda é difícil precisar – ou mesmo conjecturar a respeito. Mas, em entrevista, Fernando Ernesto Corrêa, ex-vice-presidente da empresa, relembando o período vivido pela empresa em meio à privatização das telecomunicações no Brasil, dá

indícios de que a grande oportunidade perdida possa ter significado, na verdade, uma necessária volta do Grupo RBS às suas origens.

Eu vou dizer uma coisa para ti. Minha opinião pessoal. Eu não sei se foi bom ou ruim. Foi uma traição, mas eu não sei como seria nós operarmos aqui essa esculhambação que está até hoje. Esses caras¹⁴⁵ estão com mais de 100 mil ações na Justiça. Têm bilhões de dinheiro depositado. O cara, quando comprava uma linha telefônica, ganhava umas ações da CRT. Então tem centenas de milhares de sócios da CRT. E quando a CRT vendeu, transferiu esse baita pepino para os que compraram. Não fomos nós porque nós não pudemos adentrar no leilão. Às vezes o mal vem pra bem. Mas a verdade é que houve uma traição. Se foi uma sorte nossa, eu não sei. Talvez tenha sido. (CORRÊA, 25 jul. 2018)

Haverá sempre, ou enquanto permanecer o modelo vigente de capitalismo, empresas que vão apostar e encontrar sucesso, aquelas que buscarão novas iniciativas, tentando desbravar um mercado, e acabarão falhando, e grupos que, mesmo errando – ou sendo traídos –, conseguirão reerguer-se. Planos de expansão, afinal, não estão fadados a darem certo. Como explica McChesney: “as empresas não obtêm garantia de sucesso apenas por se tornarem globais. [...] Algumas, talvez muitas, vão tropeçar ao acumular dívidas demais, ao se lançar em empreendimentos não lucrativos ou ao enfrentar intensificação da concorrência” (McCHESNEY, 2004, p. 229).

¹⁴⁵ O entrevistado refere-se às grandes empresas de telecomunicações no Brasil.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto de pesquisa que resultou nesta dissertação passou por uma série de alterações até resultar neste estudo final. A proposta original, de analisar as estratégias empresariais do Grupo RBS e também do Grupo Globo e da Telefónica de Espanha, teve de passar por alterações devido não apenas ao tempo disponível, mas à possibilidade de obter-se informações com os referidos conglomerados e à necessidade de delimitar o objeto de pesquisa a fim de dar conta de uma pesquisa acadêmica. Acreditava-se possível investir a fundo a atuação dos três grupos e apresentar, cada uma delas, de maneira uniforme, inclusive por meio de um estudo comparativo. Contudo, as dificuldades ficaram nítidas na qualificação da dissertação, em que foram indicados obstáculos – alguns, contornáveis; outros, quase intransponíveis – para o estudo, na forma como foi originalmente proposto.

Uma reformulação do projeto, concentrando-o apenas no Grupo RBS e deixando de lado a metodologia comparativa, serviu para esmiuçar as possibilidades, encontrar caminhos por onde, de fato, seria possível promover contribuições significativas à pesquisa histórica sobre comunicações no Rio Grande do Sul, e também para solidificar as estruturas sobre as quais a pesquisa se construiu. Assim, ganhou força a base teórica da economia política da comunicação, incluiu-se autores e obras ausentes da versão apresentada para apreciação da banca e destacou-se a importância de uma metodologia que se apresenta como um dos principais diferenciais deste estudo, a entrevista em profundidade.

Por meio de entrevistas com personagens centrais na trajetória do Grupo RBS – e não se deixa de notar, com isso, que houve também limitações nessa escolha, concentrando a análise em uma história vista de cima, e não especificamente nos impactos que os fatos apresentados tiveram sobre os funcionários da empresa, por exemplo –, foi possível apontar diversas incongruências em informações fornecidas pelo próprio conglomerado gaúcho, seja por meio de reportagens, de depoimentos ou de livros, com frequência patrocinados pelo grupo. Foi, ainda, a partir dessa metodologia, defendida com afinco por pesquisador e orientador, que se tornou possível esclarecer os diferentes contextos em que ocorreu a parceria com o Grupo Globo e a aproximação – e posterior afastamento – com a Telefónica de Espanha, que, ao chegar ao fim, delimitou como seria toda a atuação da RBS nos anos que se seguiram.

O cuidado com a precisão histórica foi também realçado: sempre que possível, recorreu-se, além das entrevistas, em que, como foi explicado no capítulo dedicado às metodologias adotadas, a memórias das pessoas pode falhar, também a registros em livros, em

jornais, em revistas, em vídeos. Em alguns casos, como na data em que é concluída a venda da TV Gaúcha para a Rede Excelsior de Televisão, não foi possível afirmar o ano exato do fato. Em outros, descobriu-se que as informações que constavam na maior parte da bibliografia estavam equivocadas, com frequência por partirem de dados incorretamente registrados pelo próprio Grupo RBS.

Nesse sentido, a pesquisa aqui apresentada mostra-se importante por registrar a trajetória de um conglomerado que, apesar de ser constante alvo de investigações acadêmicas, dado sua posição hegemônica no Rio Grande do Sul, ainda deixava muitas lacunas a serem preenchidas. Não se pretende estimar que este estudo tenha preenchida todas essas lacunas, mas trata-se de uma contribuição valiosa para entender o desenvolvimento do Grupo RBS e, com isso, de certa maneira, também compreender o desenvolvimento da comunicação no Sul do Brasil.

Dado o vínculo do pesquisador, durante todo o desenvolvimento da dissertação, como repórter do Grupo RBS, e também a partir de preocupações quanto a um possível conflito de interesse expostas durante a qualificação, cogitou-se trabalhar com a metodologia da *pesquisa-ação* – por vezes também denominada de *pesquisa-ação participativa*, ou simplesmente de *pesquisa participante*, *pesquisa ativa*, *estudo-pesquisa*, *investigação-ação* ou *pesquisa militante*, segundo a visão de cada autor e das tradições teóricas que as fundamentam (PERUZZO, 2016, p. 2). Michel Thiollent (2008) define-a como “um tipo de pesquisa empírica que é concebida e realizada com estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo” e no qual “os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo” (THIOLLENT, 2008, p. 16). Contudo, optou-se por não adotar essa metodologia devido ao entendimento de que essa ligação trabalhista não representou interferência no desenvolvimento do estudo.

Salienta-se ainda que, apesar de algumas questões terem sido deixadas de lado devido à reconfiguração da pesquisa, para torná-la melhor exequível e realmente apresentar contribuições inéditas, como desde o início se pretendia, outros aspectos foram abandonados por não se ter conseguido realizá-los adequadamente. Um exemplo disso foi o afastamento que a pesquisa manteve de pormenores sobre o Grupo Globo e a Telefónica de Espanha. Não se cogita, sobre esses conglomerados de comunicações, hipóteses como aquelas que a investigação acadêmica tornou possível quanto ao Grupo RBS. Não foi possível conjecturar sobre o porquê a Globo procurou a RBS para formar uma parceria no setor televisivo na década de 1960. Se havia emissoras mais consolidadas, e se havia, inclusive, talvez a

possibilidade de criar um novo negócio no Rio Grande do Sul, ou ainda a opção de comprar – e não apenas fazer parceria com – um veículo atuante na televisão no Estado, como a Globo fez em relação à TV Bauru (KNEIPP, 2005), por que não escolher uma dessas alternativas?

É difícil precisar, e estimativas recairiam no campo da suposição, indesejável em um estudo acadêmico. Mesmo eventuais hipóteses dos entrevistados, ou aquelas conjecturas constantes na bibliografia consultada, perdem importância quando não podem ser comprovadas.

Da mesma forma, ponderou-se o que atraiu a Telefónica para o Brasil e, especificamente, para o Rio Grande do Sul. Muitas das perguntas expostas acima também aqui se aplicam: por que não se associar a alguma empresa de tecnologia? Por que a parceria com um grupo de comunicação? E por que com a RBS? Quando do leilão do Sistema Telebrás, o que levou a Telefónica a dar um lance em outro mercado que não aquele em que, conforme Nelson Sirotsky (16 jul. 2018), já havia um acordo previamente estabelecido? Com o lance, a Telefónica teve a intenção de buscar uma parceria posterior com o Grupo RBS, fazendo o conglomerado gaúcho romper os duradouros laços com o Grupo Globo? Se essa hipótese for verdadeira, por que não deu certo?

Como se vê, são considerações em que a mera suposição não bastaria para fornecer respostas contundentes. O caminho, assim, da mesma maneira que se fez com o Grupo RBS, seria buscar entrevistas com personagens-chave, tanto da Globo quanto da Telefónica. E o pesquisador não se eximiu de tentar. Quanto à Globo, sucessivos contatos ao longo de março e abril de 2019, via canais de *Fale Conosco*, por telefone e **e-mail**, e também por meio do Globo Universidade, área de relacionamento da Globo com o meio acadêmico, mostraram-se infrutíferos. Da mesma forma, o contato com a Telefónica, em suas representações na Espanha e no Brasil, em nenhum momento resultou na marcação de entrevistas. Tentou-se, por meio da comunicação corporativa e da assessoria de imprensa da Telefónica de Espanha, da Telefônica Brasil e da Vivo, também durante março e abril de 2019, a realização de entrevistas com funcionários que tivessem participado das negociações que levaram à aproximação e posterior rompimento de parceria com o Grupo RBS. Mais do que isso, encontros presenciais com representantes da Fundação Telefônica Vivo em São Paulo – entre eles, uma reunião direta com Americo Teixeira Mattar, diretor-presidente da instituição, em 19 de agosto de 2019 – tampouco resultaram na realização de entrevistas.

Não cabe depreender, aqui, sobre motivos que tenham levado a essa indisposição na concessão de entrevistas. O que cabe é, como foi feito, limitar a pesquisa ao que se pôde comprovar. Se, por um lado, a abrangência do estudo ficou comprometida, por outro, o foco

no Grupo RBS tornou possível a descoberta de informações que, até então, não haviam sido esclarecidas.

6.1 Das contribuições

O Grupo RBS passou por modificações significativas entre seu início, em 1957, e o revés no investimento em telecomunicações, em 1998, que culminou em uma severa crise. Em apenas 40 anos, saiu de uma empresa com participação minoritária de Maurício Sirotsky, fundador do grupo, em um único veículo, a Rádio Gaúcha, para um conglomerado de comunicações que planejava uma expansão não somente em sua área de atuação, mas também na exploração territorial, livrando-se das amarras regionais que os empresários da família Sirotsky com frequência afirmaram impor por disposição própria, mas que, depreende-se de elementos apresentados ao longo da dissertação, e a partir de entrevistas dadas por Nelson Sirotsky, ex-presidente do grupo, em diferentes ocasiões – a revistas dedicadas à comunicação, ao pesquisador responsável por este estudo e a outros pesquisadores –, que a RBS cogitou uma expansão para outros Estados e, talvez, até países, principalmente a partir de seus investimentos em telefonia e internet.

A existência de um projeto nacional, ao menos, fica clara. Em 2002, após o fracasso da empresa na tentativa de adquirir, em leilão, uma parte da Telebrás, Nelson Sirotsky, com otimismo, declarou que a parceria com a Globo permaneceria, e que o grupo seguiria concentrando esforços na comunicação, mas que isso não impediria os empresários de procurarem expandir seus negócios para além do Rio Grande do Sul:

Vamos continuar na televisão em parceria com a Rede Globo, mas ampliando como sempre o localismo, que é a marca da RBS. Na área do rádio, acreditamos que haja uma oportunidade fantástica de crescimento, **pretendemos sair da atual operação regional no sul do Brasil para uma operação nacional**. No campo do público popular, a Rádio Farroupilha e o *Diário Gaúcho* são modelos para nossa atuação. E na área da mídia impressa, pretendemos sair dos nossos seis jornais diários para **fazer parte de uma grande rede nacional**. (SCHIRMER, 2002, p. 189, grifo nosso)

Os planos expostos por Nelson Sirotsky nessa declaração, que não ficam claros, acabam não sendo realizados. A Rádio Gaúcha mantém sua atuação regional, crescendo em audiência local no início do século 21, e os jornais diários do grupo acabam, em grande parte, vendidos a outros empresários em vez de fazerem parte de uma grande rede nacional, como sugeriu o empresário. Ficam sob a gestão do Grupo RBS, a partir de 2016, somente *Zero Hora*, *Diário Gaúcho* e *Pioneiro* (JORNAIS DO GRUPO..., 2019).

Os planos de atuação nacional do Grupo RBS não são apenas circunstanciais, restritos ao contexto da retomada do conglomerado após o leilão da Telebrás e a subsequente crise de 1998. Anos antes, em 1991, Nelson Sirotsky declarava:

Eu já não considero hoje a RBS um grupo apenas regional. Nós operamos veículos de comunicação basicamente em dois estados – Rio Grande do Sul e Santa Catarina –, mas já temos uma operação bastante importante na área de informática, por exemplo, com sede em São Paulo. Já atuamos lá também na área de vídeo. (O 5º IMPERADOR, 1991, p. 65)

E, novamente em 2002, ao defender que “o futuro passa pelo local”, Nelson Sirotsky afirmava que o projeto da RBS era combinar o interesse global ao local. “A RBS vai continuar crescendo, olhando para a frente e confiando no futuro” (DE UM MICROFONE..., 2002, p. 5). O discurso adota tons semelhantes também mais recentemente. Em entrevista à revista *Imprensa* em 2010, o empresário destaca, quando questionado sobre o que se poderia esperar da empresa para aquele ano, que “[...] vamos ser protagonistas relevantes. A RBS vai continuar sendo uma protagonista do mundo tradicional e no novo mundo da informação – também expresso pelo que representa a internet – e nesse novo Brasil” (MANZANO, 2010, p. 24).

Quanto à expansão dos negócios para além do Sul do Brasil, o então presidente do Grupo RBS relatava, mais uma vez, a vontade de buscar novos mercados.

Temos razoavelmente claros os caminhos em que a nossa empresa quer andar e está perseguindo. Um dos eixos desses caminhos é a continuidade como operadora de meios de comunicação tradicionais no RS e SC¹⁴⁶, que são mercados altamente relevantes e representam quase o tamanho de uma economia como a do Chile. O segundo mundo em que vamos atuar é o mundo digital. O mundo digital é, por definição, um mundo sem fronteiras geográficas: é tão grande e tão fascinante que as empresas precisam buscar as definições estratégicas de como se inserirem nele. (MANZANO, 2010, p. 24)

Esses projetos de significativa atuação nacional – e não apenas operações centradas em alguns nichos – parecem ter se esvaído com o insucesso no leilão da Telebrás, fazendo com que a RBS voltasse seu foco para a atuação regional, ao final do século 20. O conglomerado ainda ensaiou outros empreendimentos, preparando uma “ofensiva mercadológica para além dos pampas, com investimentos na área digital e de eventos” (MANZANO, 2010, p. 22) ainda no início do século 21. Contudo, o sucesso não seria tão grande, e posteriormente a empresa passa a se concentrar principalmente no Rio Grande do Sul, vendendo as operações em Santa Catarina em 2016, quando os empresários Lírío Parisotto e Carlos Sanchez, juntamente com outros investidores, compram as operações de

¹⁴⁶ Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

televisão, rádio e jornal que atuavam sob a marca RBS em Santa Catarina, depois de “37 anos de compromisso e amizade com catarinenses” (RBS ANUNCIA... 2006, documento eletrônico). Ainda que o conglomerado mantenha uma atuação em outros segmentos pelo país, seu foco principal passou a ser configurado para o Rio Grande do Sul, Estado em que surgiu e se desenvolveu.

Munindo-se de elementos como a participação do Grupo RBS em telecomunicações, os investimentos – alguns, pioneiros – do conglomerado em tecnologia e as parcerias mantidas a partir de meados da década de 1990, é possível cogitar que, caso seus investimentos tivessem sido bem-sucedidos, a RBS teria uma atuação também concentrada em um mercado onde hoje atua, por exemplo, a NET – empresa fundada por Globo e RBS, que posteriormente afastaram-se de sua administração. Essa hipótese, sugerida ao início do trabalho, não pôde, porém, ser confirmada.

Muito do que se propôs a aferir, porém, resultou em descobertas satisfatórias. Constatou-se, a partir de entrevistas com os fundadores vivos do Grupo RBS, que a parceria com o Grupo Globo começou no início da década de 1960, antes do que aponta a bibliografia existente sobre os conglomerado gaúcho e carioca – contribuindo não somente para traçar um histórico mais completo da RBS para os fins desta pesquisa, mas também como referência para todas as demais produções posteriores que procurarem lidar com essa temática, ainda que não tenha sido possível atribuir uma data precisa a esse início de parceria.

Também foi possível definir, após a listagem das diferentes datas utilizadas pelo Grupo RBS como aquela de sua fundação, quando a empresa de fato se configura como um conglomerado de mídia: em 21 de abril de 1970, ano de aquisição de *Zero Hora* por parte da família Sirotsky. Nesse mesmo ano, ao consolidar sua atuação em rádio, televisão e mídia impressa, o grupo passa pela primeira de suas duas grandes crises no século 20. A segunda foi a crise de 1998, e essa definição – das duas crises do Grupo RBS – é outra contribuição deste estudo. Pôde-se afirmar, também, a partir de um resgate histórico envolvendo a queda da TV Excelsior, tema alvo de limitada produção acadêmica, que a formalização da parceria entre RBS e Globo, a partir da então TV Gaúcha, ocorre também em 1970, e não em 1971, como aponta a bibliografia disponível sobre essa aproximação entre os dois conglomerados.

Em casos controvertidos, em que não foi possível chegar a uma conclusão sobre qual versão seria a correta, buscou-se evidenciar as diferentes visões sobre determinado fato. Foi assim com a busca pela liberação de uma concessão para a TV Gaúcha, que não se sabe se foi iniciada Arnaldo Ballvé e retomada por Frederico Arnaldo Ballvé, como sustenta este último, ou se a papelada foi esquecida em uma gaveta e porventura encontrada por Maurício Sirotsky

Sobrinho, como garante o Grupo RBS. Também procurou-se dar conta dos diferentes relatos sobre a aquisição de *Zero Hora* por parte da família Sirotsky, destacando-se tanto o que dizem ou disseram Jayme Sirotsky e Ary de Carvalho, dois empresários envolvidos diretamente nessa negociação.

Por fim, o resgate histórico da criação e do desenvolvimento do Grupo RBS, com enfoque em dois momentos fundamentais para sua formação – as aproximações e afastamentos com dois conglomerados de comunicações, o Grupo Globo e a Telefónica de Espanha –, tornou possível a esta dissertação traçar algumas das principais estratégias empresariais do conglomerado gaúcho nos seus investimentos ao longo da história. Não se teve a pretensão de criar uma lista definitiva, tampouco exaustiva ou completa sobre todos os métodos adotados pela empresa desde sua fundação, no entanto acredita-se ter contribuído com pistas que contribuam para a compreensão das escolhas que levaram aos sucessos e insucessos da RBS, algumas delas diretamente ligadas à longa parceria com a Globo, que teve repercussões não só na televisão, mas também nos demais meios em que a companhia da família Sirotsky marcou sua atuação.

6.2 Das indefinições

Alguns aspectos envolvidos na dissertação, como exposto anteriormente, não puderam ser aprofundados. Destaca-se, a seguir, algumas limitações desta pesquisa.

Apesar das menções à Time-Life, companhia norte-americana que impulsionou o crescimento da Globo na década de 1970, e à Telefónica, que se alia à RBS nos anos 1990, não se conseguiu, aqui, dar a dimensão dos investimentos estrangeiros e sua influência no desenvolvimento dos grupos de comunicação do Brasil, tampouco aferir os interesses envolvidos no aporte de recursos ao país. Aferir a dimensão da participação estrangeira nas empresas midiáticas brasileiras e buscar, inclusive, um registro legal das permissões e limitações impostas ao capital estrangeiro no Brasil seria de grande valia para entender não apenas seu histórico, mas também o impacto que essas aproximações e afastamentos tiveram sobre a construção, em diferentes fases, dos conglomerados de comunicação do país, sejam eles de alcance regional, nacional ou até internacional.

Faltou, ainda, para um estudo mais abrangente e aprofundado, a condução de entrevistas com pessoas ligadas ao Grupo Globo e à Telefónica, seja na sua representação principal, na Espanha, que buscou parcerias com empresas brasileiras para o desenvolvimento

das telecomunicações em território nacional, seja no empreendimento brasileiro, a Telefônica Brasil, que passou a utilizar, comercialmente, o nome Vivo. Apesar de o leilão do Sistema Telebrás ter sido alvo de escrutínio acadêmico, há uma escassez bibliográfica sobre as estratégias empresariais de conglomerados como a Telefónica, que esta pesquisa pretendia abordar. Assim, não foi possível descobrir o que atraiu a Telefónica ao Brasil, nem quais razões levaram a empresa a concretizar a compra do principal lote do leilão da Telebrás em vez daquele que incluía o Rio Grande do Sul.

E, na ausência de fontes ligadas à Globo, não foi possível descobrir, por exemplo, a visão da empresa carioca sobre a longeva parceria com o Grupo RBS, seja para analisar os benefícios do acordo, seja para avaliar as rursas causadas ao longo do período de parceria, especialmente quando da tentativa de ingresso do conglomerado gaúcho nas telecomunicações.

Compreende-se que, devido à escolha dos grupos cujas tentativas de parcerias, concluídas ou frustradas, com o Grupo RBS seriam analisadas, o estudo concentrou-se em duas áreas: televisão e telefonia. Não se ignora que as atuações do conglomerado gaúcho também envolveram aproximações e afastamentos com outras empresas, de comunicação ou de outros setores porém argumenta-se que, mesmo com a existência de outros casos, nenhuma estratégia que tenha envolvido parcerias com outros grupos teve maior impacto, positivo ou negativo, do que as relações com a Rede Globo e a Telefónica de Espanha. Não se ignora, ainda, que as aproximações com esses conglomerados podem ter determinado o foco regional da atuação do Grupo RBS também em outras áreas: talvez, não fosse a dimensão da Rede Globo tão forte sobre a empresa gaúcha, os empresários da RBS tivessem investido em jornais e emissoras de rádio no Paraná, em São Paulo, ou em outros Estados. Ou, na televisão mesmo, poderia ter ingressado também no mercado paranaense. Cruz afirma que “boatos de que a Globo teria impedido a subida da RBS para o Paraná, e daí para o resto do país, sempre correram pelas redações dos dois estados do sul” (CRUZ, 1996, p. 173), mas que a barreira de conquista territorial da Globo vinha-se mostrando intransponível. Essa avaliação, que não pode ser afirmada a partir do exposto neste trabalho, fica, assim, pendente.

Além disso, cabe destacar que, mesmo com a venda das iniciativas empresariais do Grupo RBS em Santa Catarina, o grupo que assumiu o comando dos meios de comunicação resolveu manter, na televisão, a parceria com a Globo. Dado o enfoque, nesta pesquisa, ao Grupo RBS, optou-se por não entrar também nesse mérito ao longo do estudo – mas essa nova ordem certamente seria digna de análise acadêmica. Ademais, a dissertação, de cunho

histórico, concentrou-se na trajetória do conglomerado ao longo do século 20, não propondo investigações sobre os movimentos empresariais a partir dos anos 2000.

Ao longo da pesquisa, cogitou-se que a Telefónica, ao inviabilizar o pretendido consórcio com o Grupo RBS para a incursão de ambos os conglomerados nas comunicações no Centro-Sul do Brasil, tivesse outros planos: criar uma rede de televisão capaz de concorrer com o Grupo Globo, e que o lance vencedor na privatização da Telesp indicasse a intenção de levar o grupo gaúcho a explorar novos territórios em parceria com os espanhóis. Isso, claro, provocaria uma ruptura na longeva e aparentemente inabalável parceria com a Globo, modificando toda a atuação da RBS. Diante, contudo, da impossibilidade de investigar essa hipótese junto aos executivos da Telefónica, acabou-se deixando-a de lado.

Neste estudo, não foi possível entrar em detalhes monetários envolvendo as negociações entre as empresas citadas – como os valores relacionados à parceria entre Globo e RBS e suas modificações, se houve, ao longo do tempo – nem adentrar muito a fundo no aspecto político, já explorado, em maior ou menor nível, em muitas outras obras (CAPPARELLI; RAMOS; SANTOS, 1999; FERRARETTO, 2007; HERZ, 1987), ainda que se entenda, como ressalta Santos (SANTOS, 1999, p. 128), que muito do que foi relatado neste estudo compreende um período de ditadura no Brasil, cujo projeto de desenvolvimento econômico-político com viés nacionalista foi um dos principais responsáveis pelo rápido desenvolvimento de grupos de comunicação como a Globo, talvez o principal grupo beneficiado por essa política referida como de *integração nacional*. E, por outro lado, muitas empresas midiáticas, desfavorecidas pelo regime, foram levadas à falência – caso, por exemplo, da TV Excelsior.

Ainda assim, salientou-se, sempre que necessário, aspectos do contexto social, político e econômico no Brasil, forma de fugir à descrição pura e simples, possibilitando que o estudo oscilasse entre aquelas duas vertentes identificadas por Michael Schudson (1993) e conhecidas como história das instituições e história propriamente dita.

À guisa de conclusão, cabe ainda ponderar: as estratégias empresariais que levaram o Grupo RBS a aproximar-se do Grupo Globo e da Telefónica de Espanha foram bem-sucedidas? A partir da perspectiva do conglomerado gaúcho, é possível dizer que a aproximação com a Globo deu certo: primeira e ainda uma das principais afiliadas da empresa no cenário nacional, a RBS sustenta um projeto de integração nacional da Globo ao mesmo tempo em que aproveita o poderio da rede para construir e consolidar sua hegemonia no Rio Grande do Sul – não só na televisão, mas também em rádio e mídia impressa. Além disso, levantamento realizado pela publicação *Jornalistas&Cia* sobre os grupos de comunicação brasileiros mais

premiados destaca que, tanto no ranking de 2019 quanto no histórico, Grupo Globo e Grupo RBS, aliados, lideram as listas de grupos de comunicação mais premiados do país (GRUPOS GLOBO E RBS..., 2020). Quanto à Telefónica, é possível concluir que a parceria não foi bem sucedida: ao desfazê-la – fruto de uma estratégia do grupo espanhol, e não dos gaúchos, que desejavam manter as negociações que os aproximaram –, o Grupo RBS vendeu, também, toda sua participação em telecomunicações. Em parte, a partir de transações com a própria Telefónica, o que não significou, no entanto, uma reaproximação entre os conglomerados.

6.3 Das constatações

Em resumo, pode-se listar as seguintes constatações decorrentes da pesquisa a respeito das aproximações e afastamentos entre conglomerados de comunicações no Rio Grande do Sul envolvendo o Grupo RBS:

- a) a TV Gaúcha já transmitia programação da Globo em 1967, antes de as emissoras formalizarem um acordo envolvendo a afiliação do Grupo RBS;
- b) a parceria entre RBS e Globo na televisão só se concretiza com a dissociação entre TV Gaúcha e TV Excelsior, em 1970 – assim, é esse o ano efetivo de início da parceria entre Grupo Globo e Grupo RBS;
- c) há quatro datas utilizadas para identificar o início do Grupo RBS: 3 de julho de 1957, dia da *posse de fato* de Maurício Sirotsky Sobrinho como diretor da Rádio Gaúcha; 18 de julho de 1957, dia do *registro oficial* da ata da assembleia geral em que Maurício tomou posse como sócio da Rádio Gaúcha; 31 de agosto de 1957, dia do *aniversário afetivo*, quando consta o registro de contratação de Maurício pela Rádio Gaúcha; e 21 de abril de 1970, dia de *formação do grupo*, marcado pela aquisição integral de *Zero Hora* por Maurício e Jayme Sirotsky, quando a RBS ingressa na mídia impressa;
- d) o início da RBS como um conglomerado de mídia ocorre em 21 de abril de 1970, quando a *Zero Hora* se integra ao grupo e, com isso, a família Sirotsky passa a controlar veículos em rádio, televisão e mídia impressa;
- e) com o fim da parceria com a Telefónica, a RBS deixa o mercado de telecomunicações e volta a concentrar-se em suas operações, especialmente de mídia, consolidadas regionalmente;

- f) apesar do revés no leilão da Telebrás e do conseqüente abandono de investimentos em telecomunicações, o Grupo RBS mantém, nos primeiros anos do século 21, o discurso de dar prosseguimento a operações empresariais com abrangência nacional, relacionadas ou não à mídia.

Diante de todo o exposto, acredita-se ter contribuído para a compreensão da história do Grupo RBS, desde o início, em 1957, do processo que daria origem ao conglomerado, quando da aquisição de parte da Rádio Gaúcha pela família Sirotsky, até a maior crise que o grupo enfrentou, ao final do século 20, perpassando suas aproximações e afastamentos com outros grupos, de comunicações ou telecomunicações, com especial ênfase no Grupo Globo e na Telefónica de España. Com isso, mesmo em uma dissertação de considerações situadas principalmente no Rio Grande do Sul, espera-se ter também colaborado para a ampliação de um panorama formado por estudos anteriores que traçaram as origens e o desenvolvimento dos principais grupos de comunicação no Brasil, analisando-os no contexto de formação do capitalismo nacional e de mudanças nos sistemas econômico, político, social e de comunicações globais. E espera-se também contribuir para pesquisas futuras, que desvendem temas não abordados ou apenas tangencialmente mencionados neste estudo e ajudem a esclarecer algumas de suas limitações, dando continuidade a elucidações em torno da história das comunicações no Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS

- A RÁDIO Gaúcha sob nova direção. **Jornal do Dia**, Porto Alegre, 3 jul. 1957, p. 9.
- ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento**: fragmentos filosóficos. Tradução de Guido Antonio de Almeida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.
- ALBERTI, Verena. **História oral – a experiência do CPDOC**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1990.
- ALSINA, Miquel Rodrigo. **A construção da notícia**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- ANDERSON, C. W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. O jornalismo pós-industrial. **Revista de Jornalismo ESPM**, [São Paulo], n. 5, p. 30–89, 2013.
- BARAN, Paul A.; SWEEZY, Paul M. **Monopoly capital**: an essay on the American economic and social order. New York: Modern Reader Paperbacks, 1966.
- BARAN, Paul A.; SWEEZY, Paul M. Teses sobre a publicidade. *In*: COHN, Gabriel (org.). **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1978. p. 205–214.
- BARBOSA, Marialva Carlos. Senhores da memória. **Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, [São Paulo], v. 18, n. 2, p. 84–101, 1995. Disponível em: <http://portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/1259>. Acesso em: 6 fev. 2020.
- BARBOSA, Marialva Carlos. Jornalistas, senhores da memória? *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2004, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2004.
- BARROS, Jefferson. **Golpe mata jornal**: desafios de um tabloide popular numa sociedade conservadora. Porto Alegre: JÁ Editores, 1999.
- BERGESCH, Walmor. **Os televisionários**. Porto Alegre: Ardotempo, 2010.
- BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. **Mercado brasileiro de televisão**. Aracaju: Universidade Federal de Sergipe, 1988.
- BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. **Indústria cultural**: informação e capitalismo. São Paulo: Editora Hucitec, 2000.
- BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. **Mercado brasileiro de televisão**. 2. ed. São Cristóvão: Universidade Federal de Sergipe, 2004a.
- BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. Concentração da propriedade dos meios de comunicação social. *In*: **Concentração da mídia – debates no Conselho de Comunicação Social (CCS)**. Brasília: Congresso Nacional, 2004b. p. 134–154.

BOLAÑO, César Ricardo Siqueira *et al.* **Economia política da internet**. 2. ed. São Cristóvão: Editora UFS, 2011. v. 1

BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. A economia política da internet e da chamada convergência. *In*: BOLAÑO, César Ricardo Siqueira *et al.* **Economia política da internet**. 2. ed. São Cristóvão: Editora UFS, 2011. p. 19–85.

BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. La centralidad de la Economía Política de la Comunicación (EPC) en la construcción del campo académico de la Comunicación: una contribución crítica. *In*: BOLAÑO, César Ricardo Siqueira (org.). **Comunicación y la crítica de la economía política**: perspectivas teóricas y epistemológicas. Quito: Editorial Quipus, CIESPAL, 2012. p. 109–125.

BOLAÑO, César Ricardo Siqueira; CASTAÑEDA, Marcos; VASCONCELOS, Daniel. Para uma análise do desenvolvimento histórico da internet. *In*: BOLAÑO, César Ricardo Siqueira *et al.* **Economia política da internet**. 2. ed. São Cristóvão: Editora UFS, 2011. p. 129–174.

BONVENTTI, Rodolfo Carlos. Do pioneirismo ao confronto com a ditadura militar brasileira. O apogeu e a decadência da TV Excelsior. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, [São Paulo], v. 21, n. 21, p. 47–60, 2017. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/AUM/article/view/9125>. Acesso em: 9 fev. 2020.

BONVENTTI, Rodolfo Carlos. **TV Excelsior, do pioneirismo ao confronto com a ditadura militar e o esquecimento**. 2019. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2019. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1851>. Acesso em: 9 fev. 2020.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Além dos meios e mensagens**: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

BRITTOS, Valério Cruz. A televisão no Brasil, hoje: a multiplicidade da oferta. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, v. 31, p. 9–34, 1999.

BRITTOS, Valério Cruz. Globalização: a religação entre cultura e capitalismo. **Ícone**, Recife, v. 1, n. 5, p. 19–38, 2002.

BRITTOS, Valério Cruz (org.). **Comunicação na fase da multiplicidade da oferta**. Porto Alegre: Nova Prova, 2006a.

BRITTOS, Valério Cruz. Televisão, concentração e concorrência no capitalismo contemporâneo. *In*: BRITTOS, Valério Cruz (org.). **Comunicação na fase da multiplicidade da oferta**. Porto Alegre: Nova Prova, 2006b. p. 21–45.

BRITTOS, Valério Cruz; ANDRES, Marcia Turchiello. Estratégias e desafios da RBS no cenário digital. **Fronteiras - estudos midiáticos**, São Leopoldo, v. 10, n. 1, p. 46–55, 2008. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/5374/>. Acesso em: 19 abr. 2019.

BRITTOS, Valério Cruz; BOLAÑO, César Ricardo Siqueira (org.). **Rede Globo: 40 anos de poder e hegemonia**. São Paulo: Paulus, 2005.

BRITTOS, Valério Cruz; ROCHA, Bruno Lima. Da contra-informação ao pensamento único neoliberal: conceitos de crítica à indústria da mídia. **Comunicação & Política**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 25–47, 2007.

BURKE, Peter. Abertura: a nova história, seu passado e seu futuro. *In*: BURKE, Peter (org.). **A escrita da história: novas perspectivas**. Tradução de Magda Lopes. São Paulo: Editora Unesp, 2011a. p. 7–38.

BURKE, Peter (org.). **A escrita da história: novas perspectivas**. Tradução de Magda Lopes. São Paulo: Editora Unesp, 2011b.

BUTSCH, Richard. **The making of American audiences: from stage to television, 1750-1990**. New York: Cambridge University Press, 2000. (Cambridge Studies in the History of Mass Communication).

CALABRE, Lia. O poder nas ondas do rádio: a construção do Sistema Globo de Rádio. *In*: BRITTOS, Valério Cruz; BOLAÑO, César Ricardo Siqueira (org.). **Rede Globo: 40 anos de poder e hegemonia**. São Paulo: Paulus, 2005. p. 287–305.

CAPPARELLI, Sérgio. **Televisão e capitalismo no Brasil**. Porto Alegre: L&PM, 1982.

CAPPARELLI, Sérgio. **Ditaduras e indústrias culturais no Brasil, na Argentina, no Chile e no Uruguai (1964-1984)**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1989.

CAPPARELLI, Sérgio *et al.* **Enfim, sós: a nova televisão no Cone Sul**. Porto Alegre: L&PM, 1999.

CAPPARELLI, Sérgio. Introdução. *In*: CAPPARELLI, Sérgio *et al.* **Enfim, sós: a nova televisão no Cone Sul**. Porto Alegre: L&PM, 1999. p. 5–8.

CAPPARELLI, Sérgio; LIMA, Venício A. de. **Comunicação e televisão: desafios da pós-globalização**. São Paulo: Hacker, 2004.

CAPPARELLI, Sérgio; RAMOS, Murilo César; SANTOS, Suzy dos. A nova televisão no Brasil e na Argentina. *In*: CAPPARELLI, Sérgio *et al.* **Enfim, sós: a nova televisão no Cone Sul**. Porto Alegre: L&PM, 1999. p. 9–38.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1964. (Corpo e Alma do Brasil, 13).

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venancio Majer; Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Paz e Terra, 2011. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, 1).

CASTELLS, Manuel. **O poder da comunicação**. Tradução de Vera Lúcia Mello Joscelyne. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

CHARRON, Jean; DE BONVILLE, Jean. **Natureza e transformação do jornalismo**. Florianópolis/Brasília: Insular/FAC Livros, 2016. (Jornalismo e Sociedade, 3).

COMPTON, James. **The integrated news spectacle: a political economy of cultural performance**. New York: Peter Lang, 2004.

COMUNICADO: sucessão na presidência executiva do Grupo RBS. [Porto Alegre]: Grupo RBS, 2012. Disponível em: <http://www.gruporbs.com.br/noticias/2012/05/30/comunicado-sucessao-na-presidencia-executiva-do-grupo-rbs/>. Acesso em: 10 jan. 2020.

CORRÊA, Fernando Ernesto. Fundador do Grupo RBS. Entrevista concedida ao autor. Porto Alegre. 25 jul. 2018.

COSTA, Alcir Henrique da. Rio e Excelsior: projetos fracassados? *In*: COSTA, Alcir Henrique da; SIMÕES, Inimá Ferreira; KEHL, Maria Rita. **Um país no ar: história da TV brasileira em três canais**. São Paulo: Brasiliense, 1986. p. 123–166.

CRIAÇÃO DA NET Brasil: agosto de 1993. **Grupo Globo - História**, [Rio de Janeiro]: Globo Comunicações e Participações S.A., 2013. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>. Acesso em: 7 jan. 2020.

CRIAÇÃO DA RIO Gráfica e Editora: maio de 1952. **Grupo Globo - História**, [Rio de Janeiro]: Globo Comunicações e Participações S.A., 2013. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

CRIAÇÃO DA SOM Livre: abril de 1971. **Grupo Globo - História**, [Rio de Janeiro]: Globo Comunicações e Participações S.A., 2013. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

CRT é vendida com ágio de 26,9%. **Zero Hora**, Porto Alegre, 20 jun. 1998, p. 1.

CRUZ, Dulce Márcia. **Televisão e negócio, a RBS em Santa Catarina**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1996.

CUNHA, Luiz Cláudio. A entrevista: 1 fundamento, 2 perguntas, 3 condições. *In*: MAROCCO, Beatriz (org.). **Entrevista: na prática jornalística e na pesquisa**. Porto Alegre: Libretos, 2012. p. 55–74.

DANTAS, Marcos. **A lógica do capital-informação: a fragmentação dos monopólios e a monopolização dos fragmentos num mundo de comunicações globais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 2002.

DE OLHO nos gaúchos. **Zero Hora**, Porto Alegre, 29 dez. 2002. TV+Show, p. 4–5.

DE UM MICROFONE a uma rede multimídia. **Zero Hora**, Porto Alegre, 31 ago. 2002, p. 4–5.

DELGADO, Lucilia de Almeida Neves. **História oral: memória, tempo, identidades**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

DIÁRIO DE NOTÍCIAS, Porto Alegre, 1 nov. 1967.

DOMINGO, David et al. Four dimensions of journalistic convergence: a preliminary approach to current media trends at Spain. *In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON ONLINE JOURNALISM*, 8., 2007, Austin. **The University of Texas at Austin's School of Journalism**, Austin, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10045/19586>. Acesso em: 15 abr. 2019.

DONATO, Aline Streck; PUHL, Paula Regina. Uva, Cor, Ação! A cobertura da Festa da Uva pela RBS TV de Caxias do Sul. **Revista Brasileira de História da Mídia**, [São Paulo], v. 2, n. 2, p. 191–197, 2013. Disponível em: <http://www.ojs.ufpi.br/index.php/rbhm/article/view/4119>. Acesso em: 15 fev. 2020.

DOWBOR, Ladislau *et al.* (org.). **Desafios da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2000.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. *In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio* (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 62–83.

DWYER, Paul. Understanding media production: a rejoinder to Murdock and Golding. **Media, Culture and Society**, [S. l.], v. 38, n. 8, p. 1272–1275, 2016.

É UM BATISMO de orgulho. **Marketing**, [São Paulo], v. 17, n. 120, p. 15–23, 1983.

ENTRA NO AR A TV Globo Brasília: abril de 1971. **Grupo Globo - História**, [Rio de Janeiro]: Globo Comunicações e Participações S.A., 2013. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

ENTRA NO AR O JORNAL Nacional: setembro de 1969. **Grupo Globo - História**, [Rio de Janeiro]: Globo Comunicações e Participações S.A., 2013. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

EXCELSIOR já está fora do ar. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 1 out. 1970, p. 5.

FELIPPI, Ângela Cristina Trevisan. **Jornalismo e identidade cultural. Construção da identidade gaúcha em Zero Hora**. 2006. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Faculdade dos Meios de Comunicação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/4572>. Acesso em: 14 dez. 2019.

FELIPPI, Ângela Cristina Trevisan. O processo produtivo do jornal Zero Hora: a estratégia do “localismo”. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 14, n. 34, p. 95–100, 2007. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3458>. Acesso em: 10 dez. 2019.

FERNANDES, Ismael. **Memória da telenovela brasileira**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1997.

FERRARETTO, Luiz Artur. **RBS, a convergência à Gaúcha**. Porto Alegre, ago. 1998, 33f. Monografia para conclusão da disciplina Indústrias Culturais no Cone Sul: Televisão,

ministrada por Sérgio Capparelli (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

FERRARETTO, Luiz Artur. **Rádio no Rio Grande do Sul (anos 20, 30 e 40):** dos pioneiros às emissoras comerciais. Canoas: Editora da Ulbra, 2002a.

FERRARETTO, Luiz Artur. Do espetáculo à busca de novos rumos: uma contribuição à compreensão da história do rádio em Porto Alegre nos anos 50 e 60. *In:* DORNELLES, Beatriz (org.). **Mídia, imprensa e as novas tecnologias.** Porto Alegre: EdiPUCRS, 2002 b. p. 61–84.

FERRARETTO, Luiz Artur. **Rádio e capitalismo no Rio Grande do Sul:** as emissoras comerciais e suas estratégias de programação na segunda metade do século 20. Canoas: Editora da Ulbra, 2007.

FERRARETTO, Luiz Artur. Rádio e capitalismo no Brasil: uma abordagem histórica. *In:* HAUSSEN, Doris Fagundes; BRITTOS, Valério Cruz (org.). **Economia política, comunicação e cultura:** aportes teóricos e temas emergentes na agenda política brasileira. Porto Alegre: Editora da PUCRS, 2009. p. 93–112.

FERRARETTO, Luiz Artur. **Rádio:** teoria e prática. São Paulo: Summus, 2014.

FERRARETTO, Luiz Artur; MORGADO, Fernando. Da concentração na oferta de conteúdo ao foco na demanda, uma análise histórica das transformações da TV no Brasil. *In:* CAMINOS, Alfredo; MÉDOLA, Ana Sílvia; SUING, Abel (org.). **A nova televisão – do YouTube ao Netflix.** Aveiro: Ria Editorial, 2019. p. 94–122.

FERRARETTO, Luiz Artur; MORGADO, Fernando; SABALLA JR., Léo Henrique. O jornalista com múltiplas funções no rádio: velhos preconceitos para novos desafios. **Revista Rádio-Leituras**, Mariana, v. 10, n. 1, p. 22–40, 2019. Disponível em: <https://www.periodicos.ufop.br/pp/index.php/radio-leituras/article/view/3991>. Acesso em: 15 dez. 2019.

FERREIRA, Marieta de Moraes; FERNANDES, Tania Maria; ALBERTI, Verena (org.). **História oral:** desafios para o século XXI. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2000.

FERREIRA, Wanise. Os casamentos dos magnatas. **Revista Imprensa**, [São Paulo], n. 120, p. 22–29, 1997.

FESTIVAL Internacional da Canção. [Rio de Janeiro]: Memória Globo, c2020. Disponível em: <https://memoriaglobo.globo.com/entretenimento/musicais-e-shows/festival-internacional-da-cancao/1967/>. Acesso em: 3 fev. 2020.

FIDALGO, Joaquim. Jornalistas: um perfil socioprofissional em mudança. **Comunicação e Sociedade**, Braga, v. 5, p. 63–74, 2004. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/29875>. Acesso em: 11 nov. 2019.

FILHO, Ciro Marcondes. **O capital da notícia:** jornalismo como produção social da segunda natureza. São Paulo: Ática, 1986. (Ensaio, 21).

FLORES, Gildo Alves; FLORES, Juliano Barasuol. No ar: o rádio e a televisão em Caxias. Caxias do Sul: J.Sart Consultoria e Comunicação, 2011. 1 vídeo (41 min 59s).

FONSECA, Virginia Pradelina da Silveira. **Indústria de notícias: capitalismo e novas tecnologias no jornalismo contemporâneo**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

FOTOS HISTÓRICAS do jornal Última Hora na mostra do Museu Hipólito José da Costa. **Governo do Estado do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 24 jan. 2016. Disponível em: <https://estado.rs.gov.br/fotos-historicas-do-jornal-ultima-hora-na-mostra-do-museu-hipolito-jose-da-costa>. Acesso em: 16 fev. 2020.

FREIXO, Manuel João Vaz. **Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas**. 2. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2010.

FUTURO desenhado pelo estrategista. **Zero Hora**, Porto Alegre, 8 ago. 2003, p. 6.

GALVANI, Walter. **Olha a Folha: amor, traição e morte de um jornal**. Porto Alegre: Sulina, 1996.

GARLAND, Christian; HARPER, Stephen. Did somebody say neoliberalism? On the uses and limitations of a critical concept in media and communication studies. *In*: FUCHS, Christian; MOSCO, Vincent (org.). **Marx and the political economy of the media**. Leiden: Brill, 2015. (Studies in Critical Social Sciences, 79).p. 219–237.

GARNHAM, Nicholas. **Capitalism and communication, global culture and the economics of information**. London: Sage, 1990.

GARNHAM, Nicholas. The political economy of communication revisited. *In*: WASKO, Janet; MURDOCK, Graham; SOUSA, Helena (org.). **The handbook of political economy of communications**. Oxford: Wiley-Blackwell, 2011. p. 41–61.

GASTAL, Rita de Cássia Vieira. **TV a cabo: origem, tecnologia e evolução no Brasil**. Pelotas: Educat/UCPel, 1995. (Temática universitária).

GLOBO CABO assume a Net Sul e RBS vira parceira da Globo em telecomunicações. **Teletime**, [S. l.], 19 jun. 2000. Disponível em: <https://teletime.com.br/19/06/2000/globo-cabo-assume-a-net-sul-e-rbs-vira-parceira-da-globo-em-telecomunicacoes/>. Acesso em: 11 jan. 2020.

GLOBO COMEÇA a exportar programas: março de 1976. **Grupo Globo - História**, [Rio de Janeiro]: Globo Comunicações e Participações S.A., 2013. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

GOLDING, Peter; MURDOCK, Graham. Culture, communications and political economy. *In*: CURRAN, James; GUREVITCH, Michael (org.). **Mass media and society**. London: Edward Arnold, 1991. p. 15–32.

GRUPOS GLOBO E RBS lideram entre os +Premiados do Ano e da História. **Jornalistas&Cia**, [São Paulo], 29 jan. 2020. Edição 1.241.

GUARESCHI, Pedrinho; RAMOS, Roberto. **A máquina capitalista**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

GUIA ILUSTRADO TV Globo: novelas e minisséries. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2010. (Memória Globo).

HAGEN, Ingunn; WASKO, Janet (org.). **Consuming audiences**. Cresskill, New Jersey: Hampton, 2000.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

HARVEY, David. A arte de lucrar: globalização, monopólio e exploração da cultura. *In*: MORAES, Dênis de (org.). **Por uma outra comunicação**: mídia, mundialização cultural e poder. Tradução de Maria Beatriz Medina. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004. p. 139–171.

HARVEY, David. **A brief history of neoliberalism**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. Tradução de Adail Ubirajara Sobral; Maria Stela Gonçalves. 17. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

HARVEY, David. **A loucura da razão econômica**: Marx e o capital no século XXI. Tradução de Artur Renzo. São Paulo: Boitempo Editorial, 2018.

HERSCOVICI, Alain. Redes eletrônicas e acumulação capitalista: elementos de análise. *In*: BOLAÑO, César Ricardo Siqueira *et al.* **Economia política da internet**. 2. ed. São Cristóvão: Editora UFS, 2011. p. 87–128.

HERSCOVICI, Alain; BOLAÑO, César Ricardo Siqueira; MASTRINI, Guillermo. Economía política de la comunicación y la cultura: una presentación. *In*: MASTRINI, Guillermo; BOLAÑO, César Ricardo Siqueira (org.). **Globalización y monopolios en la comunicación en América Latina**: hacia una economía política de la comunicación. Buenos Aires: Biblos, 1999. p. 9–25.

HERZ, Daniel. **A história secreta da Rede Globo**. Porto Alegre: Tchê!, 1987.

HERZ, Daniel. O monopólio da RBS: um problema do Rio Grande do Sul... e da RBS. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 15., 1992, São Bernardo do Campo. **Anais...** São Bernardo do Campo, 1992. Disponível em: <http://danielherz.com.br/node/240>. Acesso em: 23 nov. 2019.

HERZ, Daniel. A renúncia a uma política de telecomunicações, em nome da telefonia e da radiodifusão. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 20., 1997, Santos. **Anais...** Santos, 1997. Disponível em: <http://danielherz.com.br/node/87>. Acesso em: 10 jan. 2020.

HINERASKY, Daniela Aline. **O Pampa virou cidade**: um estudo sobre a identidade cultural nas produções de teledramaturgia da RBSTV. 2004. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

INAUGURAÇÃO DA RÁDIO GLOBO: dezembro de 1944. **Grupo Globo - História**, [Rio de Janeiro]: Globo Comunicações e Participações S.A., 2013. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

INAUGURAÇÃO DA TV GLOBO: abril de 1965. **Grupo Globo - História**, [Rio de Janeiro]: Globo Comunicações e Participações S.A., 2013. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

INAUGURAÇÃO DA TV GLOBO MINAS: fevereiro de 1968. **Grupo Globo - História**, [Rio de Janeiro]: Globo Comunicações e Participações S.A., 2013. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

INAUGURAÇÃO DA TV GLOBO RECIFE: abril de 1972. **Grupo Globo - História**, [Rio de Janeiro]: Globo Comunicações e Participações S.A., 2013. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

IRINEU MARINHO deixa o jornal A Noite: maio de 1924. **Grupo Globo - História**, [Rio de Janeiro]: Globo Comunicações e Participações S.A., 2013. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

ITACARAMBI, Francisco; NEGRÃO, Simone. Uma dura crise atinge grandes e pequenos. **Revista Imprensa**, [São Paulo], n. 134, p. 14–15, 1998.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. Tradução de Susana Alexandria. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

JORNAIS DO GRUPO RBS anunciam novidades para o segundo semestre. **Coletiva.net**, [Porto Alegre], 8 jul. 2019. Disponível em: <http://coletiva.net/comunicacao/jornais-do-grupo-rbs-anunciam-novidades-para-o-segundo-semester,303131.jhtml>. Acesso em: 18 fev. 2020.

JUNIOR, Gonçalo. Conhecido pelos quadrinhos, Moya foi um dos inventores da TV brasileira. **UOL**, [São Paulo], 15 ago. 2017. Disponível em: <https://entretenimento.uol.com.br/noticias/redacao/2017/08/15/conhecido-pelos-quadrinhos-moya-foi-um-dos-inventores-da-tv-brasileira.htm>. Acesso em: 10 fev. 2020.

JUSTINO, Guilherme Jancowski de Avila. **Jornalismo na fase da multiplicidade da oferta: uma análise do conteúdo multiplataforma** publicado por Zero Hora. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/33564>. Acesso em: 10 jan. 2020.

JUSTINO, Guilherme Jancowski de Avila; FERRARETTO, Luiz Artur. “Você vê. Você lê. Você ouve”: a convergência entre rádio, on-line e jornal em GaúchaZH. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 42., 2019, Belém. **Anais...** Belém, 2019. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2019/resumos/R14-0203-1.pdf>. Acesso em: 10 out. 2019.

KEHL, Maria Rita. Eu vi um Brasil na TV. *In*: COSTA, Alcir Henrique da; SIMÕES, Inimá

Ferreira; KEHL, Maria Rita. **Um país no ar: história da TV brasileira em três canais**. São Paulo: Brasiliense, 1986. p. 167–323.

KILPP, Suzana. **Apontamentos para uma história da televisão no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Editora da Unisinos, 2000.

KNEIPP, Valquiria Aparecida Passos. A primeira emissora de TV do interior da América Latina. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA REDE ALFREDO DE CARVALHO, 3., 2005, Novo Hamburgo. **Anais...** Novo Hamburgo, 2005. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/3o-encontro-2005-1>. Acesso em: 15 fev. 2020.

LAITANO, Cláudia. **Dona Ione**. Porto Alegre: RBS Publicações, 2014.

LANÇAMENTO DE O GLOBO: julho de 1925. **Grupo Globo - História**, [Rio de Janeiro]: Globo Comunicações e Participações S.A., 2013. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

LANÇAMENTO DO JORNAL A NOITE: julho de 2011. **Grupo Globo - História**, [Rio de Janeiro]: Globo Comunicações e Participações S.A., 2013. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

LE GOFF, Jacques. **História e memória**. Tradução de Irene Ferreira; Bernardo Leitão; Suzana Ferreira Borges. 5. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2003.

LIMA, Venício A. de. **Mídia: teoria e política**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2001.

LOPES, Rodrigo. Memória: Festa da Uva 1969 e os primórdios da TV Caxias - Canal 8. **Pioneiro**, Caxias do Sul, 4 dez. 2018. Disponível em: <http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/geral/cidades/noticia/2018/12/memoria-festa-da-uva-1969-e-os-primordios-da-tv-caxias-canal-8-10656636.html>. Acesso em: 11 fev. 2020.

MACHADO, Maria Berenice da Costa. Manual jornalístico e práticas contraditórias: diálogo entre o texto de Zero Hora e a trajetória da RBS. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R0565-1.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2020.

MANZANO, Rodrigo. Ventos do sul. **Revista Imprensa**, [São Paulo], n. 258, p. 22–27, 2010.

MAROCCO, Beatriz (org.). **Entrevista: na prática jornalística e na pesquisa**. Porto Alegre: Libretos, 2012.

MARX, Karl. **Salário, preço e lucro**. Tradução de Silvio Donizete Chagas. 5. ed. São Paulo: Centauro, 2005.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. 2. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2017.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michèle. **História das teorias da comunicação**. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

MATTOS, Fernando Augusto Mansor de. Prefácio. *In*: BOLAÑO, César Ricardo Siqueira *et al.* **Economia política da internet**. 2. ed. São Cristóvão: Editora UFS, 2011. p. 13–16.

MAURÍCIO SIROTSKY Sobrinho: inspiração para os novos tempos. **GaúchaZH**, Porto Alegre, 24 mar. 2016. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2016/03/mauricio-sirotsky-sobrinho-inspiracao-para-os-novos-tempos-5238834.html>. Acesso em: 29 dez. 2019.

McCHESNEY, Robert W. Mídia global, neoliberalismo e imperialismo. *In*: MORAES, Dênis de (org.). **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder**. Tradução de Maria Beatriz Medina. Rio de Janeiro: Record, 2004. p. 217–242.

McCHESNEY, Robert W. **The political economy of media: enduring issues, emerging dilemmas**. New York: Monthly Review Press, 2008.

McCHESNEY, Robert W. Farewell to journalism? **Journalism Practice**, London, v. 6, n. 5–6, p. 614–626, 2012. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17512786.2012.683273>. Acesso em: 11 nov. 2019.

McLUHAN, Marshall; FIORE, Quentin. **Guerra e paz na aldeia global**. Tradução de Ivan Pedro de Martins. Rio de Janeiro: Record, 1971.

MEDINA, Cremilda. **Notícia, um produto à venda: jornalismo na sociedade urbana e industrial**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1988. (Novas buscas em comunicação, 24).

MEDINA, Cremilda. **A arte da entrevista – o diálogo possível**. 5. ed. São Paulo: Ática, 2008.

MELLO, João Manuel Cardoso de. O Estado brasileiro e os limites da estatização. **Ensaio de Opinião**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, 1977.

MELLO, João Manuel Cardoso de. **O capitalismo tardio**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

MIELNICZUK, Luciana Pellin *et al.* Vinte anos de Zero Hora na internet (1995-2015). *In*: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA DA MÍDIA, 10., 2015, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/132762>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MORAES, Dênis de. A comunicação sob domínio dos impérios multimídias. *In*: DOWBOR, Ladislau *et al.* (org.). **Desafios da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 13–19.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Por um refinamento na relação academia & indústria de mídia. *In*: MOREIRA, Sonia Virgínia (org.). **Indústria da comunicação no Brasil: dinâmicas da academia e do mercado**. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2015a. p.

11–14.

MOREIRA, Sonia Virgínia (org.). **Indústria da comunicação no Brasil**: dinâmicas da academia e do mercado. Tradução de Samantha Joyce. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2015b.

MORGADO, Fernando. **Blota Jr., a elegância no ar**: a biografia do mestre dos apresentadores de TV do Brasil. São Paulo: Matrix, 2015.

MORIN, Edgar. A entrevista nas ciências sociais, no rádio e televisão. *In: Linguagem da cultura de massas*: televisão e canção. Petrópolis: Vozes, 1973. p. 115–135.

MORRE O JORNALISTA Roberto Marinho. **Gazeta Mercantil**, [São Paulo], 7 ago. 2003.

MOSCO, Vincent. **The political economy of communication**. 2. ed. London: SAGE Publications, 2009.

MOYA, Álvaro de. **Glória in Excelsior**: ascensão, apogeu e queda do maior sucesso da televisão brasileira. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004. (Coleção Aplauso Especial).

MUGGIATI, Roberto. O homem que inventou a Globo conta a sua história. **Gazeta do Povo**, [Curitiba], 5 set. 2011. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/caderno-g/o-homem-que-inventou-a-globo-conta-a-sua-historia-bmegc9p0qkrvh08v3zwtx411q/>. Acesso em: 6 fev. 2020.

MURDOCK, Graham; GOLDING, Peter. For a political economy of mass communications. **Socialist Register**, [S. l.], v. 10, p. 205–234, 1973. Disponível em: <https://socialistregister.com/index.php/srv/article/view/5355>. Acesso em: 3 jan. 2020.

NAVARRO, Roberto. Como Napoleão perdeu a guerra? **Superinteressante**, [São Paulo], 2011. Disponível em: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/como-napoleao-perdeu-a-guerra/>. Acesso em: 28 dez. 2019.

NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital**. Tradução de Sérgio Tellaroli. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

NIXON, Brice. Critical political economy of communication and the problem of method. *In: FUCHS, Christian; MOSCO, Vincent (org.). Marx and the political economy of the media*. Leiden: Brill, 2015. (Studies in Critical Social Sciences, 79). p. 260–283.

O 5° IMPERADOR. **Revista Imprensa**, [São Paulo], n. 46, p. 64–70, 1991.

O CANAL 9 despediu-se dos telespectadores às 18h40 de ontem. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 1 out. 1970, p. 1. Disponível em: <https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=3798>. Acesso em: 15 fev. 2020.

O PODEROSO THOR. Rio de Janeiro: **Ebal – Editora Brasil-América Limitada**, v. 0, jul. 1967. Edição especial de lançamento.

OHLWEILER, Otto Alcides. **O capitalismo contemporâneo**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1986. (Revisão, 22).

OLIVEIRA, Marcelo Pires de. A reconstrução da memória de uma emissora pioneira, a Televisão Excelsior, com o apoio da metodologia da história oral. Uma contribuição aos 50 anos da televisão no Brasil. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 23., 2000, Manaus: **Anais...** Manaus, 2000. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/278c8e5a96c37c67631e420599405a0f.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2020.

OLIVEIRA, Marcelo Pires de. **TV Excelsior, o elo perdido**: a evolução do modo de produção televisivo, do período romântico para a era industrial, pela visão dos seus dirigentes. 2002. Dissertação (Mestrado em Multimeios) - Instituto de Artes, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/284162>. Acesso em: 9 fev. 2020.

ORRICO, Evelyn; PEREIRA, Carmen. A informação na comunicação: jornalismo e memória. *In*: MORIGI, Valdir; JACKS, Nilda; GOLIN, Cida (org.). **Epistemologias, comunicação e informação**. Porto Alegre: Sulina, 2016. p. 172–194.

ORTIZ, Renato. **A moderna tradição brasileira**: cultura brasileira e indústria cultural. 5. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.

PACETE, Luiz Gustavo. Cidadão sem fronteiras. **Revista Imprensa**, [São Paulo], n. 289, p. 52–56, 2013.

PACHLER, Lilian Cristina. **Televisões regionais**: o processo de comunicação entre a Rede Globo e as afiliadas. 2006. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica) - Faculdade de Filosofia, Comunicação, Letras e Artes, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/4824>. Acesso em: 10 dez. 2019.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Epistemologia e método da pesquisa-ação. Uma aproximação aos movimentos sociais e à comunicação. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, 25., 2016, Goiânia. Anais... Goiânia, 2016. Disponível em: http://www.compos.org.br/biblioteca/epistemologiaemétododapesquisa-ação...ciciliaperuzzo.modelocompos2016_3270.pdf. Acesso em: 6 dez. 2019.

PIAGET, Jean. **A noção do tempo na criança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

PITHAN, Liana Haygert. **Mudar ou partir**: o impacto da era de demissões da imprensa sobre jornalistas. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/184529>. Acesso em: 29 out. 2019.

POSSAS, Mario Luiz. **Estruturas de mercado em oligopólio**. 2. ed. São Paulo: Editora Hucitec, 1987. (Economia & Planejamento - Obras didáticas).

PRINS, Gwyn. História oral. *In*: **A escrita da história**: novas perspectivas. Tradução de

Magda Lopes. São Paulo: Editora Unesp, 2011. p. 368.

PRIOLLI, Gabriel. A saga de Walter Clark. **Revista Imprensa**, [São Paulo], n. 47, p. 26–32, 1991.

RÁDIO GLOBO recebe canal de televisão: julho de 1957. **Grupo Globo - História**, [Rio de Janeiro]: Globo Comunicações e Participações S.A., 2013. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

RÁDIO SOCIEDADE Gaúcha. **Folha da Tarde**, Porto Alegre, 3 jul. 1957, p. 32.

RAMOS, Murilo César. Televisão por assinatura no Brasil: conceito, origem, análise e perspectivas. **Tendências XXI**, Lisboa, v. 1, p. 105–123, 1996.

RAMOS, Murilo César. TV por assinatura: segunda onda de globalização da televisão brasileira. *In*: MORAES, Dênis de (org.). **Globalização, mídia e cultura contemporânea**. Campo Grande: Letra Livre, 1997. p. 135–166.

RAMOS, Murilo César. Televisão a cabo no Brasil: desestatização, reprivatização e controle público. *In*: CAPPARELLI, Sérgio *et al.* **Enfim, sós: a nova televisão no Cone Sul**. Porto Alegre: L&PM, 1999. p. 39–57.

RAMOS, Murilo César. As novas comunicações brasileiras. *In*: DOWBOR, Ladislau *et al.* (org.). **Desafios da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 329–336.

RAMOS, Murilo César. A força de um aparelho privado de hegemonia. *In*: BRITTOS, Valério Cruz; BOLAÑO, César Ricardo Siqueira (org.). **Rede Globo: 40 anos de poder e hegemonia**. São Paulo: Paulus, 2005. p. 57–76.

RBS ANUNCIA venda de operações de mídia em Santa Catarina. **Grupo RBS**, [Porto Alegre], 7 mar. 2016. Disponível em: <http://www.gruporbs.com.br/noticias/2016/03/07/rbs-anuncia-venda-de-operacoes-de-midia-em-santa-catarina/>. Acesso em: 26 dez. 2019.

RBS PEDIU concessões de canais em 91. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 9 abr. 1995. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/4/09/brasil/40.html>. Acesso em: 10 jan. 2020.

RBS TV. [Porto Alegre]: **Grupo RBS**. Disponível em: <http://www.gruporbs.com.br/atuacao/rbstv/>. Acesso em: 11 fev. 2020.

RBS TV SANTA ROSA celebra 25 anos com programação especial. **Grupo RBS**, [Porto Alegre], 28 ago. 2017. Disponível em: <http://www.gruporbs.com.br/noticias/2017/08/28/rbs-tv-santa-rosa-celebra-25-anos-com-programacao-especial/>. Acesso em: 15 fev. 2020.

REDE BRASIL SUL. **Marketing**, São Paulo, v. 14, n. 87, p. 56–61, 1981.

ROBERTO MARINHO (1904-2003). **Zero Hora**, Porto Alegre, 7 ago. 2003, p. 40–41.

ROCHA, Bruno Lima; ANDRES, Marcia Turchiello; ROSA, Ana Maria Oliveira. Capital, informação e economia digital: as múltiplas faces constitutivas da globalização corporativa do

capitalismo. **Eptic – Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação da Comunicação e da Cultura**, [São Cristóvão], v. 12, n. 2, p. 1–15, 2010. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/61>. Acesso em: 21 nov. 2019.

ROMANCINI, Richard. História e jornalismo: reflexões sobre campos de pesquisa. *In*: LAGO, Claudia; BENETTI, Marcia (org.). **Metodologia de pesquisa em jornalismo**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. (Coleção Fazer Jornalismo).p. 23–47.

ROSS, Karen; NIGHTINGALE, Virginia. **Media and audiences: new perspectives**. Buckinghamshire: Open University Press, McGraw-Hill, 2003.

RÜDIGER, Francisco Ricardo. **Tendências do jornalismo**. 3. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

SABALLA JR., Léo Henrique. **A mudança do padrão de emissão na reportagem da Gaúcha: uma análise da preponderância do ao vivo na fase da convergência**. 2019. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação) - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/189350>. Acesso em: 10 abr. 2019.

SACCHITIELLO, Bárbara. Grupo RBS: 55 anos de história. **Meio & Mensagem**, [São Paulo], 31 ago. 2012. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2012/08/31/grupo-rbs-55-anos-de-historia.html>. Acesso em: 5 jan. 2020.

SANTOS, Carla. **Salimen, uma história escrita em cores**. Porto Alegre: AGE, 2009.

SANTOS, Suzy dos. RBS: convergência das teles e da TV a cabo. *In*: CAPPARELLI, Sérgio *et al.* **Enfim, sós: a nova televisão no Cone Sul**. Porto Alegre: L&PM, 1999. p. 125–165.

SANTOS, Suzy dos. Convergência. *In*: MARCONDES FILHO, Ciro (org.). **Dicionário da Comunicação**. São Paulo: Paulus, 2009. p. 79–80.

SCARDUELLI, Paulo. RBS, a network de bombacha ou a teoria do bolo fatiado. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 21., 1998, Recife. **Anais...** Recife, 1998. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/1e1dc5b633f4df0c82227a8aed5b3eff.PDF>. Acesso em: 6 jan. 2020.

SCHIRMER, Lauro. **RBS: da voz-do-poste à multimídia**. Porto Alegre: L&PM, 2002.

SCHIRMER, Lauro. **Jayme Sirotsky, diplomata da comunicação: de menino de Passo Fundo a cidadão do mundo**. Porto Alegre: Palotti, 2005.

SCHUDSON, Michael. Enfoques históricos a los estudios de la comunicación. *In*: JENSEN, K. B.; JANKOWSKI, N. W. (org.). **Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas**. Barcelona: Bosch, 1993. p. 211–228.

SCLIAR, Moacyr. **Maurício: a trajetória, o cenário histórico, a dimensão humana de um pioneiro da comunicação do Brasil**. Porto Alegre: Sulina, 1991.

SERRA, Sônia. Vertentes da economia política da comunicação e jornalismo. *In*: LAGO, Claudia; BENETTI, Marcia (org.). **Metodologia de pesquisa em jornalismo**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 67–83. (Coleção Fazer Jornalismo).

SERVIÇO NACIONAL DE INFORMAÇÕES. Informação nº 001/740/APA/82, de 26 abr. 1982. Assunto: Maurício Sirotsky Sobrinho. SNI, Brasília, 1982.

SHARPE, Jim. A história vista de baixo. *In*: BURKE, Peter (org.). **A escrita da história: novas perspectivas**. Tradução de Magda Lopes. São Paulo: Editora Unesp, 2011. p. 39–63.

SILVA, Carlos Eduardo Lins da. **Muito além do Jardim Botânico: um estudo sobre a audiência do Jornal Nacional da Globo entre trabalhadores**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1985. (Novas buscas em comunicação, 6).

SILVA, Kalina Vanderlei; SILVA, Maciel Henrique. **Dicionário de conceitos históricos**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2009.

SIMÕES, Cassiano Ferreira; MATTOS, Fernando. Elementos histórico-regulatórios da televisão brasileira. *In*: BRITTOS, Valério Cruz; BOLAÑO, César Ricardo Siqueira (org.). **Rede Globo: 40 anos de poder e hegemonia**. São Paulo: Paulus, 2005. p. 35–55.

SINGER, Paul. **O capitalismo: sua evolução, sua lógica e sua dinâmica**. 5. ed. São Paulo: Moderna, 1987. (Coleção Polêmica).

SIROTSKY, Jayme. Fundador do Grupo RBS. Entrevista concedida ao autor. Porto Alegre. 13 jul. 2018.

SIROTSKY, Nelson. Ex-presidente do Grupo RBS. Entrevista concedida ao autor. Porto Alegre. 16 jul. 2018.

SNI: nasce o monstro da espionagem (13 de junho de 1964). **Memorial da Democracia**, [S. l.], c2017. Disponível em: <http://memorialdademocracia.com.br/card/sni-nasce-monstro-da-espionagem>. Acesso em: 19 fev. 2020.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 51–61.

TASCHNER, Gisela. **Folhas ao vento: análise de um conglomerado jornalístico no Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TAVARES, Ana Cristina. “Última Hora”, de Samuel Wainer, um jornal inovador que nasceu em 1951. **Acervo O Globo**, [Rio de Janeiro], 10 jun. 2016. Disponível em: <https://acervo.oglobo.globo.com/em-destaque/ultima-hora-de-samuel-wainer-um-jornal-inovador-que-nasceu-em-1951-19408074>. Acesso em: 16 fev. 2020.

TELEBRÁS SAI por R\$ 22 bilhões. **Zero Hora**, Porto Alegre, 30 jul. 1998, p. 1.

TELEFÓNICA TRAI RBS. **Jornal do Comércio**, Porto Alegre, 31 jul. 1998, p. 1.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2008. (Coleção temas básicos de pesquisa-ação).

THOMPSON, Paul. **A voz do passado: história oral**. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TONI, Graciliano. Informação elimina as distâncias. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 13 abr. 1995 Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/4/13/caderno_especial/1.html. Acesso em: 10 jan. 2020.

TRAVANCAS, Isabel. Fazendo etnografia no mundo da comunicação. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 98–109.

TRAVANCAS, Isabel. A entrevista no jornalismo e na antropologia: pesquisando jornalistas. *In*: MAROCCO, Beatriz (org.). **Entrevista: na prática jornalística e na pesquisa**. Porto Alegre: Libretos, 2012. p. 15–30.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TV GLOBO CONSOLIDA o conceito de rede: janeiro de 1975. **Grupo Globo - História**, [Rio de Janeiro]: Globo Comunicações e Participações S.A., 2013. Disponível em: <https://robertomarinho.globo.com/hgg/>. Acesso em: 5 jan. 2020.

VAMPRÉ, Octavio Augusto. **Raízes e evolução do rádio e da televisão: cronologia**. Porto Alegre: FEPLAM/RBS, 1979.

VEYNE, Paul. **Como se escreve a história**. Tradução de Alda Baltar; Maria Auxiliadora Kneipp. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.

VILELA, Rosario Sánchez. Técnica, método e teoria: a entrevista em profundidade na investigação da recepção. *In*: JACKS, Nilda; PIEDRAS, Elisa Reinhardt; VILELA, Rosario Sánchez (org.). **O que sabemos sobre audiências?: estudos latino-americanos**. Porto Alegre: Armazém Digital, 2006. p. 44–59.

WAINBERG, Jacques A. Luta corpo a corpo: a ambígua relação com estrangeiros pelo controle das telecomunicações no Brasil. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, v. 31, p. 179–224, 1999.

WERNECK, Guilherme. O homem que sabia demais. **Trip**, [São Paulo], n. 169, p. 10–24, 2008.

WIERZCHOWSKI, Leticia; SIROTSKY, Nelson Pacheco. **O oitavo dia**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2018.

XAVIER, Ricardo; SACCHI, Rogério. **Almanaque da TV: 50 anos de memória e informação**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.

ZALLO, Ramón. **Economía de la comunicación y la cultura**. Madrid: Akal, 1988.

ZERO HORA, Porto Alegre, n. 1061, 31 out. 1967.

ZERO HORA, Porto Alegre, 8 nov. 1967.