

2.4

Publishers estão buscando formas de aumentar seus negócios, tanto em seus mercados quanto além das fronteiras que cercam a base de seu jornal. As empresas que conseguem criar estratégias que explorem os pontos fortes do negócio ao mesmo tempo em que desenvolvem sinergias com novas atividades terão a oportunidade de aumentar sua influência e o valor da organização de mídia.

Estratégias de Crescimento e Diversificação

www.futureofthenewspaper.com

Todos os relatórios sobre estratégia encontram-se disponíveis aos membros da WAN e assinantes no site da SFN.



Moldando o Futuro do Jornal



UM PROJETO DA ASSOCIAÇÃO MUNDIAL DE JORNAIS,
EM PARCERIA COM EMPRESAS LÍDERES EM TODO O MUNDO



EMPRESA LÍDER EM SISTEMAS DE PRODUÇÃO DE JORNAIS

PUBLI**Groupe**

GRUPO INTERNACIONAL DE PUBLICIDADE
E PROMOÇÃO COM SEDE NA SUÍÇA

UNISYS

LIDERANÇA NO FORNECIMENTO DE SOLUÇÕES, SERVIÇOS E TECNOLOGIAS
INOVADORAS ESSENCIAIS PARA O SETOR EDITORIAL



UPM

UM DOS PRINCIPAIS PRODUTORES MUNDIAIS DE PAPEL PARA IMPRESSÃO

 **telenor**

GRUPO NORUEGUÊS LÍDER NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES,
INFORMÁTICA E MÍDIA

 **SAMSUNG**

EMPRESA LÍDER EM SEMICONDUTORES, TELECOMUNICAÇÕES E
TECNOLOGIA DE CONVERGÊNCIA DIGITAL

ÍNDICE

Resumo	5
1. Introdução	7
2. Jornais em um momento decisivo	9
3. As dimensões do crescimento	13
Estudo de caso: Johnston Press, Escócia	15
Estudo de caso: The Tampa Tribune, Estados Unidos	18
Estudo de caso: Vorarlberg Media, Áustria	23
Estudo de caso: Schibsted Group, Noruega	25
Estudo de caso: Kauppalehti, Finlândia	31
Estudo de caso: El País, Espanha	32
Estudo de caso: The Arizona Republic, Estados Unidos	35
4. O setor de mídia do Canadá	41
5. Formulação de estratégias	47
6. Conclusão	51

Resumo

Muitos jornais buscam crescimento, seja para aumentar sua influência, competir de forma mais eficiente, ampliar a base de leitores ou simplesmente ganhar mais dinheiro. O desafio, porém, é chegar lá sem prejudicar o negócio principal da companhia e de uma maneira compatível com seus valores e atividades.

As companhias do setor de jornais devem mudar tanto a forma como fazem as coisas, como o que fazem. Em alguns casos, isso se faz necessário porque o negócio principal está encolhendo. Em outros, porque tanto consumidores quanto comunicadores de mídia estão buscando maneiras alternativas de trabalhar. Às vezes, eles têm de crescer ou enfrentar a extinção, já que concorrentes cada vez maiores e outros *publishers* tentam tomar seu mercado ou empresa.

O crescimento pode ocorrer em três dimensões: novas atividades do jornal, desenvolvimento de novas mídias ou diversificação para outros empreendimentos.

Pode acontecer com o aumento da penetração no mercado atual ou com a busca de novas áreas geográficas ou grupos de interesse. Ou, ainda, por meio do crescimento orgânico do negócio central: lançamentos, aquisições e parcerias.

Este relatório indica que cada um desses aspectos tem um papel importante a desempenhar e que as empresas que tiveram mais êxito no desenvolvimento de seu negócio adotaram uma variedade de opções, de forma a aproveitar diferentes circunstâncias. Não há dúvida de que a flexibilidade na forma de pensar e reagir é vista como componente recorrente em jornais de sucesso, que estão crescendo.

Nesses últimos anos, vimos um número recorde de novos jornais sendo lançados, conforme os *publishers* exploram o “tempo livre, sem mídia”, e buscam novos nichos de mercados e leitores mais jovens. Teremos mais disso no futuro, à proporção que custos de entrada no mercado e de impressão

digital caírem.

As empresas continuarão a expandir seus negócios por meio de aquisições e consolidações no setor, tanto domésticas quanto internacionais. Na verdade, esse será um fator importante em nosso setor nos próximos cinco a dez anos. Entretanto, apesar de esse tipo de crescimento se beneficiar de sinergias internas e de marketing, há sinais de que não é bom para todo o setor. Em alguns casos, conforme a circulação continua a cair, os jornais estão apenas comprando a saída para o problema. Em outros, a pressão por lucros cada vez maiores leva a uma queda em vendas.

Muitos dos negócios buscam crescimento com uma diversificação multimídia. Apesar de haver sinais de sucesso para os que expandem seus interesses ampliando as atividades centrais em mercados onde já têm êxito comercial, a maioria dos negócios multimídia de hoje só consegue triunfar se cada divisão de mídia tiver êxito. Não há muitos casos em que grandes empresas tenham conseguido as sinergias internas e externas e, na visão de banqueiros e analistas, companhias multimídia demoram a valorizar.

A melhor opção, talvez, seja a que parece menos glamourosa. As melhores estratégias de diversificação aconteceram em atividades “abaixo da linha”, como eventos, promoções de vendas e dados. Outra excelente oportunidade está nas revistas, nas quais o apelo de massa de um jornal, unido ao conteúdo de nicho de uma revista, pode gerar receitas extras significativas, tanto em termos de venda ao consumidor quanto de poder de comunicação. Há muitas sinergias em marketing e geração de conteúdo.

Os *publishers* de jornais precisam pensar no processo para chegar ao crescimento. O método de desenvolvimento de uma única vez permite às empresas crescerem gradualmente, começando, talvez, com uma nova linha de produtos para um setor já conhecido, antes de desenvolver novas idéias, que serão melhor aproveitadas depois de adquirir conhecimento e habilidades na etapa anterior.

Não existe uma única maneira de crescer os negócios de um jornal com sucesso; mas, em um mercado cada vez mais competitivo e volátil, com consumidores e comunicadores inconstantes, a mensagem é clara: cresça ou desapareça!

1 Introdução

A maioria das empresas busca ampliar seus negócios. É uma ambição natural dos administradores ou donos aumentar o alcance das suas atividades e o valor da sua companhia. Para *publishers* de jornais, aumentos de circulação significam maior influência. Mais circulação tende a atrair mais vendas de espaços publicitários, ou seja, mais receita. Apesar de a circulação ser considerada como o principal fator de sucesso do negócio, é a venda de espaço publicitário que determina a lucratividade.

Um número crescente de *publishers* e seus acionistas busca ampliar o negócio para além das fronteiras de um jornal. Para alguns, é uma questão de expandir a influência que têm em seu próprio mercado para outros canais de mídia, como internet, rádio ou televisão. Para outros, é uma questão de criar uma rede de jornais no país ou até uma rede mundial. Para as companhias de capital aberto, cujos acionistas têm interesses específicos, o desafio é conseguir um crescimento que leve à expansão contínua do valor da empresa, de forma que fique sempre à frente das outras opções de investimento.

O mundo está comprando cada vez mais e é tomado por fusões e aquisições, portanto, a escolha para muitos fica entre comprar e controlar outros negócios ou ser comprado e ver seu controle evaporar. Cada *publisher* tem uma ambição diferente. Porém, todos nós compartilhamos um mesmo desejo: maximizar o retorno potencial de qualquer investimento e minimizar o risco de qualquer novo desenvolvimento não dar certo.

Neste relatório, tentamos traçar as diversas opções disponíveis para *publishers*, hoje. Veremos histórias de sucesso e fracasso em toda a mídia e em todo o mundo, aproveitando as experiências de muitas empresas jornalísticas que buscaram ampliar seus negócios de muitas formas.

Uma pesquisa realizada pela Universidade do Norte do Texas¹ identificou as cinco macroestratégias aplicadas por empresas de mídia. Conforme tentam desenvolver seu negócio a partir de suas principais atividades, as estratégias usadas pelas empresas são:

- **Criação e desenvolvimento de conteúdo de mídia, muitas vezes para diferentes plataformas e meios.**

Apesar de a criação ser parte do nosso negócio, nosso principal e maior desafio é fazer a distribuição em diferentes plataformas e meios.

- **Distribuição ou fornecimento de conteúdo para os consumidores de diversas maneiras.**

Para muitas empresas, a distribuição é feita por terceiros. Essa área deve ser reavaliada, conforme buscamos estratégias de crescimento e diversificação.

- **Realinhamento do conteúdo, permitindo a reutilização em “pacotes” para outros mercados de mídia e produtos.**

Isso já foi feito no setor de filmes e música, e está se tornando uma estratégia cada vez mais importante e potencialmente valiosa para *publishers*.

- **Parcerias ou alianças estratégicas, projetadas para dividir os prêmios e riscos e desenvolver novos produtos e serviços nos mercados.**

Publishers buscam parcerias em muitos campos, como na área de telecomunicação, para desenvolver novas estratégias de mídia, além de atividades fora do setor de mídia, como eventos e exposições.

- **Diversificação, permitindo que as companhias aproveitem as receitas de diferentes segmentos que abarquem tanto ativos do setor de mídia quanto elementos fora do setor de mídia.**

Isso inclui a diversificação para sistemas de distribuição fora da mídia, comércio eletrônico e até fornecimento de viagens para leitores. É importante lembrar que muitas empresas de fora do setor de mídia migraram. E que alguns jornais compraram times de futebol.

2 Jornais em um momento decisivo

Os jornais encontram-se em um momento crítico de sua existência. Apesar de ser possível afirmar que as vendas mundiais continuam a crescer, sabemos que isso se deve em grande parte aos mercados emergentes, onde qualquer outro canal alternativo de mídia também evolui.

As vendas de jornais em mercados maduros estão estagnadas e até mesmo em queda. A participação de jornais no mercado de mídia, seja em termos de acesso a conteúdo ou em gasto com publicidade, está em declínio. Há uma série de fatores que os *publishers* devem levar em consideração no momento de criar estratégias para o futuro:

As vendas de jornais estão em queda

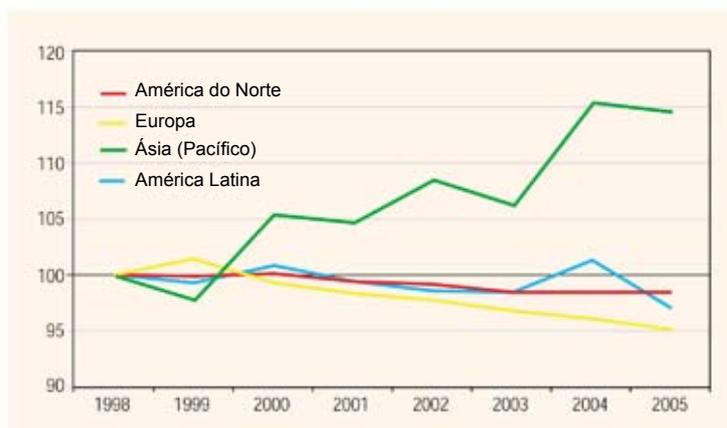
A primeira e mais óbvia questão em relação ao crescimento é que, para a maioria de nós no setor, as vendas estão caindo. O padrão do declínio varia de um mercado para o outro. Em mercados com mais vendas avulsas, a queda se deve à redução da frequência de compra. Em mercados com vendas por assinatura há cada vez mais assinantes pedindo pacotes menores,



com apenas dois ou três dias de entrega por semana, sendo que o nível de churn (número de novas assinaturas que precisam ser obtidas anualmente para manter as vendas estáveis) parece estar aumentando. Em outras palavras, é cada vez mais difícil manter a estabilidade de vendas. Alguns mercados também estão experimentando uma queda no tempo disponível para leitura.

Alguns acreditam que a saída está em diversificar para outras atividades. Isso será discutido em outra parte deste relatório. Outros acham que os jornais, com seus custos desproporcionalmente variáveis, conseguem encontrar grandes

Tendência de circulação de jornal, por região do mundo



sinergias com outras companhias do setor e, conseqüentemente, se beneficiariam de aquisições, ou seja, companhias de mídia encampando outras empresas semelhantes. Isso levou a quantidades massivas de consolidações no mercado, conforme as companhias buscavam incrementar os lucros, apesar das vendas em declínio, com benefícios das sinergias “abaixo da linha”.

O consumo de notícias está em queda

O consumo de mídia, em geral, pode até estar aumentando, mas a quantidade de tempo que as pessoas dedicam à mídia, independente da fonte, vem caindo há anos. Alguns de nós, que trabalhamos em mercados maduros de jornais, vemos as vendas em queda há 15 anos, mas a verdade é que os jornais até se saíram melhor que outros do setor. Em 1998, Richard Deverall, então chefe de estratégia de notícias para a BBC, avisou, durante o congresso da Sociedade de Editores², que: “O volume total do consumo de notícias parece estar caindo. A média de audiência de notícias televisionadas caiu em cerca de um quinto, na última década. A circulação total de jornais [nesse mesmo período], a metade disso”. Deverall continuou sua apresentação informando que a intensidade da audiência também caiu:

“Enquanto 17 milhões de pessoas, ou seja, um terço da população do Reino Unido, assistem a pelo menos uma edição do noticiário Nine o’clock News toda semana, apenas 200 mil o fazem cinco dias por semana.”

Nos Estados Unidos, esses níveis estão em queda constante há algum tempo. Enquanto

74 por cento dos americanos assistiram a um noticiário “ontem”, em 1994, o número caiu para 59 por cento em 1998. Atualmente está em 51 por cento.

É fácil culpar a internet pelo declínio de audiência da mídia tradicional, mas a idéia não pode ser sustentada pelos fatos. Nos Estados Unidos, as pessoas ficam tanto tempo na internet quanto lendo o jornal. Menos de dez por cento do uso da rede é voltado ao consumo de notícias.

Esses números sugerem que *publishers* que buscam diversificar sua atuação para outras mídias, no intuito de aumentar sua representação, fariam melhor se investissem na ampliação do setor impresso em que já atuam. Boa parte do crescimento que ocorre nessas áreas se deve aos canais a cabo locais e não aos canais de mídia de massa, nos quais *publishers* não podem participar devido a regulamentações sobre propriedade.

Os anúncios classificados estão ameaçados

Outra das preocupações de *publishers* é com as receitas provenientes dos classificados, que estão especialmente ameaçadas com a mudança constante do formato para a internet. Isso, porém, não significa que oferecer anúncios na internet é a maneira de reter essa receita.

Vejamos a área de empregos. Empresas estão menos propensas a anunciar na busca por candidatos a empregos. Não investem o dinheiro economizado em anúncios online, mas sim em atividades de relacionamento online e offline para atrair novos funcionários.

E a área de venda de espaço publicitário para o varejo. As companhias estão retirando o investimento de publicidade em rádio, televisão e jornais e colocando seu dinheiro no desenvolvimento de seus próprios sites que alcançam os consumidores que lhes interessa, oferecendo, por exemplo, compras online.

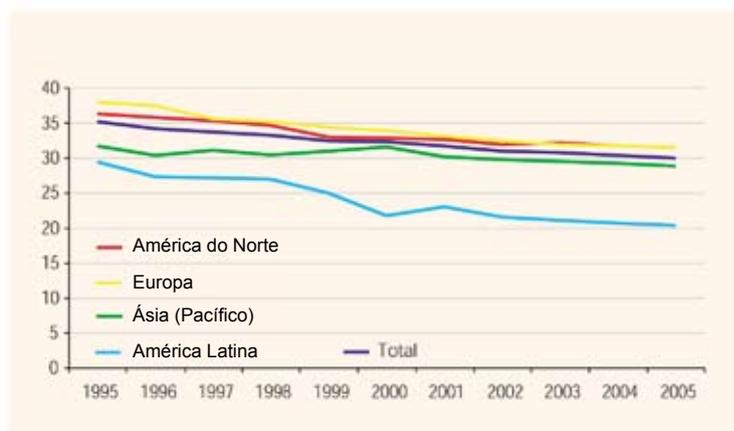
Os varejistas, por sua vez, pedem que fabricantes de alimentos anunciem nos sites de vendas online, tomando o lugar do intermediário, que era ocupado por nós, anteriormente, sendo que, nesse caso, se colocam entre o fabricante e o consumidor. Em qualquer pesquisa sobre publicidade online observa-se que a abundância de sites de fabricantes e varejistas não faz parte dela. Também não vão aparecer os anúncios nos sites de varejistas e fabricantes. Antes, isso era publicidade. Não mais.

Investir em portais dedicados a classificados para imóveis, automóveis ou empregos

pode ser uma forma de reter parte da receita perdida para a internet e há casos de sucesso nessa área. Mas os jornais terão de achar maneiras alternativas de manter ou substituir, no longo prazo, as receitas perdidas, ao invés de apenas repetir o anúncio impresso no ambiente online.

Novos formatos de mídia estão levando a mudanças

A internet pode não ser a grande ameaça nem a grande oportunidade que os *publishers* temiam, mas seu impacto no comportamento e nas expectativas do consumidor de mídia pode, no longo prazo, ter um efeito mais profundo na natureza do nosso negócio do que a simples transferência de público que foi antecipada. Os consumidores de mídia esperam encontrar o que querem, na hora que querem. Não aceitam mais aguardar até que o jornal saia ou que a notícia seja difundida pelo rádio ou pela televisão.



Participação de jornais em publicidade, por região do mundo

Análise: Estratégias para transformação e transição

O professor Robert Picard, da Faculdade de Economia e Administração de Turku³, na Finlândia, é um dos principais analistas do setor de mídia. Ele acredita que as empresas jornalísticas devem “criar estratégias de transformação e transição... O setor está enfrentando essas dificuldades justamente porque falharam seus esforços coordenados na busca de novos leitores para jornais tradicionais. Novas tecnologias não estão trazendo uma economia de custos que compense. A estrutura de receitas de jornais está mudando e depende cada vez mais da

venda de espaço publicitário, isso numa época em que tanto a mídia online quanto outros canais apresentam mudanças competitivas, especialmente na área dos classificados”.

Ele acredita que: “Graves danos acontecerão quando leitores e anunciantes migrarem em grande número para outras mídias e outros produtos de comunicação e serviços. Hoje, esses números não são críticos, mas começam a subir de forma ameaçadora. Gerentes podem apenas esperar que suas receitas continuem a cair. Mudanças demográficas continuarão

a ameaçar a base do mercado de jornais, enquanto a maior dedicação a atividades de lazer virá reduzir o tempo disponível para leitura”.

Uma das saídas indicadas pelo professor Picard é deslocar o tempo que consumidores dedicam atualmente a outras atividades para a mídia. Um exemplo é o conceito do Metro, que explora o que antes era tempo ocioso ao distribuir gratuitamente exemplares para usuários de transporte público.

Ajustar a mídia para os interesses do consumidor é outra maneira lógica de agir.

“Com pequena capacidade para o crescimento natural, os *publishers* precisam encontrar outros mecanismos de desenvolvimento. Para editoras, novas mídias geram valor ao aumentar a interface de contato com consumidores atuais, ampliando o potencial de alcançar novos clientes, ao prover novas competitividades em relação à mídia digital ou eletrônica. Isso pode ser feito pelo desenvolvimento de novas maneiras de usar material existente, novas linhas de produtos e fluxos de receita, e pelo reposicionamento da empresa, passando de simples fornecedora de um produto impresso para uma companhia de informação”, afirma Picard.

“Para desenvolver uma estratégia de sobrevivência e crescimento no curto prazo, os *publishers* precisam ser pró-ativos nos empreendimentos de novas mídias, evoluindo a partir de suas competências existentes no setor impresso e buscando novas oportunidades de expansão da empresa com atividades em

diversas mídias.”

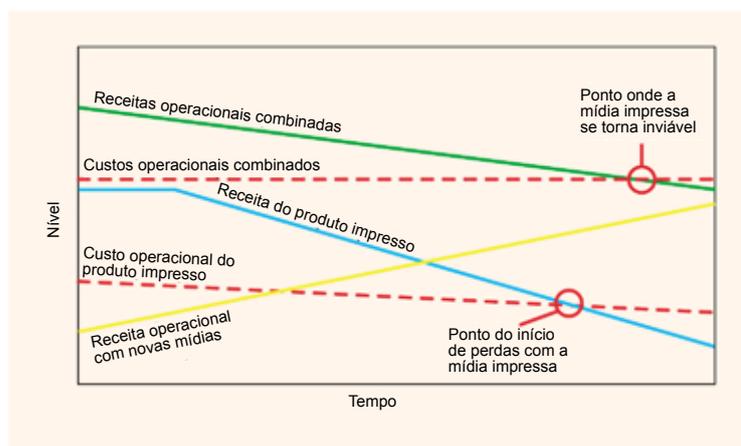
“A questão-chave é como evitar sacrificar uma empresa que produzirá uma renda por anos ao mudar muito rapidamente para uma que produza resultados limitados por muitos anos.”

O professor Picard tem um modelo que mostra como receitas operacionais com novas mídias aumentam com o tempo e como receitas operacionais com mídia impressa, em algum momento, começam a cair abaixo do valor de custo de manutenção. O desafio é assegurar que o custo combinado das operações fique abaixo da soma das receitas.

Ele acredita que: “Economias de escala obtidas em uma consolidação e a maximização dos retornos de diversos títulos não serão suficientes para resolver o problema de editoras no longo prazo”.

Podemos questionar o propósito do modelo do professor Picard, mas não há dúvida em relação à sua conclusão: “De acordo com esse raciocínio, as companhias precisam começar a se transformar em empresas sustentáveis, conforme as condições de mercado mudam. A questão enfrentada pelos *publishers* não trata da necessidade ou não de ter estratégias de transição e transformação, mas sim de saber quando será tarde demais para começar a criá-las.”

Modelo de tomada de decisão em jornais, de acordo com Robert Picard



3 As dimensões do crescimento

Estratégias de crescimento são criadas em torno de três fatores-chave:

- **A forma** que novos desenvolvimentos tomam. No caso de jornais, isso pode significar evoluir ainda mais no próprio setor ou usar uma estratégia mais diversificada e adotar outras mídias ou atividades.
- **O mercado**, seja numa mesma área geográfica, em outras regiões do país ou, talvez, alcançar o mercado de outro setor.
- **O mecanismo** usado para implementar esse desenvolvimento, que pode tomar a forma de aquisições, novos lançamentos, crescimento orgânico ou expansão da atual cadeia de valores. As companhias crescem cada vez mais por meio de alianças ou de parcerias.

Os negócios podem evoluir de diversas formas.

Uma companhia pode adquirir um pequeno negócio para acelerar o crescimento orgânico, por exemplo, comprando outro título para lançar uma série.

Cada um desses fatores será examinado a seguir.

3.1 Crescimento por meio de atividades do setor

As companhias podem crescer com a aquisição de negócios similares ou com a diversificação para outras áreas, que podem estar inicialmente

relacionadas ao negócio central, como atividades de mídia ou marketing, ou ir além dessas fronteiras, em áreas de outros produtos.

3.1.1 Amplificação das atividades do jornal

A tendência dominante observada no crescimento da mídia é a consolidação das companhias com a aquisição de outros títulos e concorrentes. Em alguns mercados, como Escandinávia, Reino Unido e Irlanda, o nível de consolidações chegou a tal ponto que a legislação impede que os grandes títulos continuem a agir assim. Modificações nessas leis, esperadas para breve, resultarão em novas consolidações e parcerias entre mídias.

Em outros países, como Estados Unidos, Alemanha, Itália, França e Espanha, mais consolidações são possíveis e podem ocorrer nos próximos anos.

Assim como em qualquer outro setor, a aquisição por outras empresas do ramo é vista como uma forma segura e confiável de crescer.

- Os gerentes estão assumindo uma área que conhecem.
- Diversas sinergias são alcançadas nas funções voltadas para o público, incluindo vendas publicitárias, distribuição e geração de conteúdo.
- Economias em termos de recursos administrativos internos são possíveis nas áreas de informática, finanças, operações e

gestão.

- As organizações beneficiam-se em escala e escopo e podem desenvolver melhores práticas de negócio no qual um investimento mais elevado para o crescimento custará menos em termos per capita. (Veja o estudo de caso da Johnston Press, a seguir.)
- A influência política e de marketing da companhia aumentará muito.

Conforme os níveis de aquisição começam a limitar o número de participantes no mercado, o fenômeno passa a ser conhecido como consolidação entre pares.

Uma crítica pode ser feita ao crescimento por consolidação: em mercados em que os jornais estão lentamente perdendo circulação, as companhias que compram outras estão, na verdade, investindo em um declínio, justificando seus investimentos, não pelo crescimento direto, mas pelo controle de custos.

Uma decisão em relação à questão depende muito dos objetivos do negócio. Caso a meta seja aumentar a cobertura e a participação de mercado de forma contínua, esse tipo de estratégia é essencial. O fato de ser possível ter benefícios de economia de escala e escopo

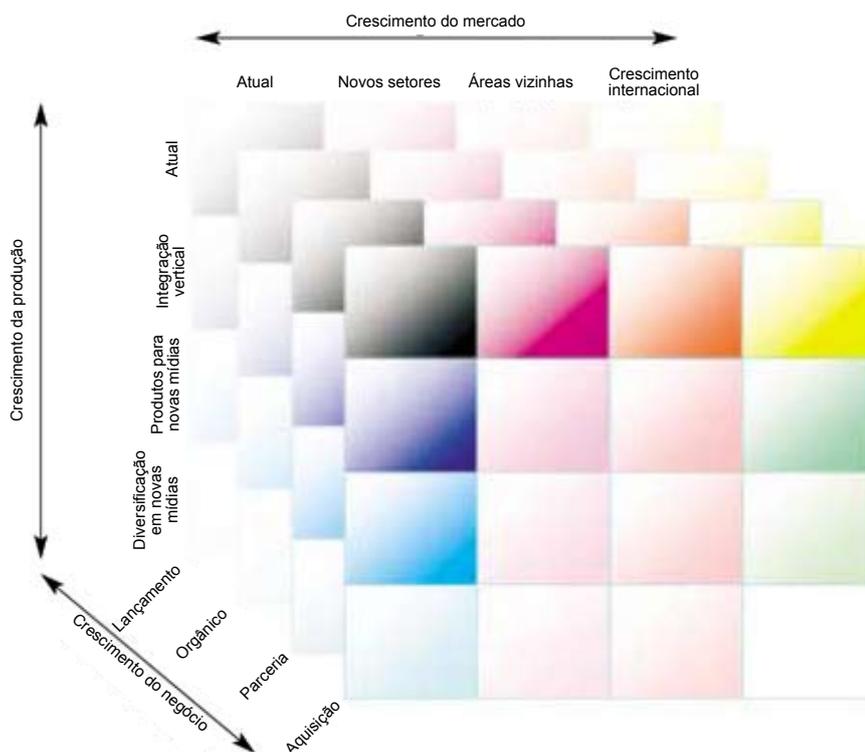
sugere que, pelo menos no curto ao médio prazo, lucros crescentes poderão ser obtidos com uma estratégia desenvolvida em torno da consolidação.

Essa possibilidade não passa despercebida pelas instituições financeiras. Por muitos anos, os jornais eram vistos por corretores da bolsa e banqueiros como geradores automáticos de dinheiro e o valor das ações refletia isso. Mas, conforme a publicidade sucumbia à recessão, sem ser compensada pelo potencial orgânico ou pela internet, as companhias de mídia única começaram a perder seu atrativo.

A pergunta que se faz é se o valor obtido com a economia de custos é maior que a perda devido ao “valor líquido presente” da queda de circulação.

Diversas companhias jornalísticas, frustradas com a falta de oportunidades de crescimento em seus próprios mercados, estão se expandindo com sucesso para mercados estrangeiros, levando suas habilidades na administração de jornais para áreas menos consolidadas. De início, faziam isso com aquisições, mas diversas empresas escandinavas, alemãs e suíças, por exemplo, lançaram novos jornais direcionados em países da antiga União Soviética.

Dimensões do crescimento



Estudo de caso: Johnston Press, Escócia

A Johnston Press foi desenvolvida com base na crença de que “a vida é local”. Mas, se essa perspectiva pessoal do executivo chefe, Tim Bowdler, parece paroquial, as ambições e a escala do negócio não o são. O grupo é dono de 250 jornais locais semanais e diários em todo o Reino Unido, com valor de mercado de cerca de £1 bilhão. Em 1962, a companhia consistia de quatro semanários, com uma movimentação de £100 mil.

Desde 1995, cerca de €10 bilhões de euros foram gastos em aquisições e fusões de jornais regionais do Reino Unido. Hoje, a Johnston Press é uma das quatro maiores companhias de jornal do país e controla 72 por cento do setor de jornais regionais. Há oito anos eram 34 por cento.

Apesar de muitos jornais estarem buscando diversificação para outros canais de mídia, Bowdler acredita firmemente que sua companhia deve continuar a fazer o que sabe fazer. “Conforme evoluem as mídias, ficamos tentados a diversificar, saindo do nosso setor principal. Muitos o fazem numa tentativa de buscar áreas com maior crescimento de publicidade ou para explorar a possibilidade hipotética de fornecer aos compradores de mídia a chance de comprar tudo num só lugar”.

“Permaneço muito cético em relação às promessas de benefícios que podem ser alcançados por meio das sinergias entre mídias ou dos valores substanciais de combinações de rádios com jornais locais ou jornais regionais com nacionais. Ao mesmo tempo, há um risco real de perder o foco do negócio. Os melhores retornos podem ser obtidos na aquisição de outras empresas de jornais locais ou regionais, com uma consolidação e não uma diversificação para outras mídias. A meu ver, os mercados ficam mais competitivos assim e, nesses casos, é mais importante concentrar-se no seu negócio principal.”

A experiência da Johnston Press, especialmente com jornais semanais, mostra que a demanda resiste a aumentos de preços, contanto que o jornal continue apresentando conteúdo local forte e relevante e que a companhia continue a investir em bom jornalismo, aumento na paginação e cadernos especiais. Os semanários da Johnston têm apresentado circulação crescente, até mesmo onde os preços de capa aumentaram significativamente, e a abordagem adotada pela empresa começa a pagar dividendos em alguns dos títulos diários recentemente adquiridos.

A consolidação realizada pela Johnston Press traz vários benefícios:

- Economias de escala, com custos administrativos fixos, como contabilidade, folha de pagamento, recursos humanos, administração e gestão central, divididos por um fluxo de receitas maior.
- Possibilidade de aumentar a eficiência ao se adotar uma abordagem comum e sistemas harmonizados com a entidade ampliada.

“Permaneço muito cético em relação às sinergias entre mídias.”

- Maior poder de barganha e de compra, fazendo com que os custos com fornecedores de papel de imprensa, tinta, placas e telefonia sejam reduzidos.

Recentemente, a Johnston Press adquiriu por £560 milhões a Regional Independent Media e já está no caminho de economizar mais de £9 milhões no primeiro ano do negócio. Um exemplo das economias que podem ser obtidas inclui a substituição do departamento de contabilidade da companhia local, com 28 funcionários, por apenas três novas funções na contabilidade central da companhia sede – uma economia de 25 postos.

“À medida que mercados se tornam mais competitivos, maior será a necessidade de desenvolver eficiências, seja por meio de consolidações ou não,” afirmou Bowdler. “E eu enfatizo eficiências e não cortes de custos diretos”.

Tais eficiências representam investimento e não só racionalização de recursos:

- Nos últimos três anos, a Johnston Press investiu mais de £40 milhões em equipamentos modernos de imprensa, com o principal objetivo de aumentar a disponibilidade de impressão em cores total.
- O grupo está desenvolvendo tecnologia computer-to-plate para suas maiores centrais de impressão – um investimento com retorno muito rápido e grande melhoria de qualidade.
- Sistemas “front-end” comuns em cada uma das principais regiões editoriais do grupo, o que facilita a venda de pacotes e outros ganhos operacionais de eficiência.
- Um sistema de folha de pagamento centralizado, que permite a oito funcionários cuidarem dos dez mil empregados do grupo.
- Uma rede que cobre uma grande área fornece um banco de dados para idéias publicitárias e visibilidade para todo o grupo.

Também tem havido melhorias significativas na área comercial da companhia:

- Modelos de assinatura flexível e aumento no nível de entregas diretas com o suporte de maiores opções na forma de pagamento.
- Publicitários beneficiam-se de um faturamento central, com estrutura de tarifas transparente e facilidade de colocar anúncios online.

Bowdler, porém, encoraja seus *publishers* a desenvolver atividades complementares para apoiar o negócio central. Essas atividades incluem:

- Lançamento de uma série de revistas, em papel brilhante, sobre diversos estilos de vida, para atrair anunciantes e marcas que jornais normalmente não publicam.
- Exposições locais, incluindo feiras de

emprego ou de automóveis.

- Premiação para o varejo local e eventos relacionados, para reconhecer e comemorar empreendimentos locais.
- Cadastros locais.
- Distribuição de panfletos.
- Férias dos leitores.

Há oportunidades também no desenvolvimento de um cadastro de clientes. Jornais lidam com grandes volumes de transações com seus leitores e anunciantes. Uma das formas de a Johnston Press explorar essas possibilidades acontece quando, por exemplo, uma pessoa coloca um anúncio para vender um carro. Visto que é quase certo que essa pessoa também é uma compradora, algumas perguntas simples são feitas quando o anúncio é encomendado, o que levanta diversas dicas de venda valiosas que, com a autorização do cliente, serão passadas para vendedores de carros, que são anunciantes fiéis. Isso ajuda a relação com os revendedores de automóveis e também gera uma pequena, porém bem-vinda, receita adicional.

Outra atividade que a Johnston Press sagazmente desenvolveu foi o uso da internet. “Essa área se tornou o cemitério de muitas companhias e os *publishers* de jornais estão entre os que desperdiçaram recursos e esforços consideráveis em estratégias falhas,” afirmou Bowdler. “A Johnston Press teve a sorte de não investir pesado durante a euforia no final dos anos noventa”.

“Nossa estratégia foi simples: criar uma plataforma online comum, que poderia ser implementada para todas as nossas companhias editoriais, para que elas mesmas pudessem localizar e preencher com o conteúdo publicitário e editorial desejado. Temos hoje mais de 140 sites, que são parte integrante de cada uma de nossas operações editoriais. Exploramos a força de nossas marcas existentes, pois elas são uma extensão e um complemento de nossos jornais.”

Em 2002, as atividades de publicação eletrônica da Johnston Press contribuíram financeiramente com £1,25 milhão.

3.1.2 Crescimento por meio de diversificação em outras mídias

Cada vez mais, empresas jornalísticas estão tentando diversificar seus negócios para outras mídias. A maioria dos jornais desenvolveu atividades na internet, com resultados e lucros diferentes. Nos lugares em que a legislação permite, muitos passaram a ter participação em rádio e televisão, especialmente para serviços emergentes, como televisão a cabo e satélite. Há menos tempo, a comunicação em celulares começou a oferecer uma variedade de novas oportunidades.

Os *publishers* têm várias razões para buscar esses novos caminhos:

- Poder oferecer ao mercado que atendem uma gama mais ampla de serviços.
- Assegurar a fidelidade das comunidades geográficas ou de interesse que possuem.
- Continuar a desenvolver o negócio onde as oportunidades do produto impresso são limitadas.
- Beneficiar-se do redirecionamento do conteúdo, extraíndo novas receitas de material existente.

O que é importante saber, porém, é até que ponto o jornal pode ou deve diversificar.

O lançamento de um serviço de internet parece uma alternativa lógica para distribuir a palavra impressa. Teoricamente, as mesmas pessoas que escrevem para o jornal poderiam escrever para a internet. No entanto, como muitos já descobriram, reelaborar o conteúdo a partir do nosso negócio central pode ser fácil, enquanto questões de mercado, como preço de conteúdo e publicidade, mostraram-se bem mais complexas.

Conforme aumenta a diversidade do produto, maiores são as diferenças nos níveis de capacidade necessária – por exemplo, a habilidade necessária para lançar uma estação de rádio ou televisão é bem diferente da que usamos para criar um jornal. O mesmo se aplica ao marketing.

O nível de sinergias obtidas entre diferentes operações também deve ser cuidadosamente avaliado. É interessante notar que a maioria das organizações de mídia verdadeiramente multimídias, como a Bonnier, Bertelsmann and News Corporation, administra as diferentes operações de mídia separadamente, com interseções apenas em termos de promoção. Muitas companhias tentaram integrar operações de mídia distintas, mas poucas obtiveram sucesso.

De acordo com Alfonso Sánchez Tabernero e Miguel Carvajal, na Universidade de Navarra, na Espanha⁴, “diversos grupos multimídia não conseguiram gerar sinergias significativas. No papel, ou seja, durante a avaliação feita para a tomada de decisão sobre uma aquisição ou novo lançamento no mercado de mídia, a integração de diversas formas de comunicação em um único grupo parece oferecer vantagens como troca de publicidade, uso conjunto de fontes de notícias ou outros recursos, compra e venda em bloco, etc. Porém, esses planos nem sempre são colocados em prática, muitas vezes porque isso exigiria uma coordenação que obriga gerentes de diferentes unidades a aceitar pontos de vista distintos e passar a ter um papel menos proeminente; e, se a egomania parece ser uma doença comum entre executivos, no mundo da mídia já se tornou uma epidemia”.

Apesar disso, muitos jornais estão construindo com sucesso atividades multimídias como um meio específico de ampliar a sua franquia.

Estudo de caso: The Tampa Tribune, Estados Unidos

A palavra revolução talvez seja a mais apropriada para definir a abordagem multimídia adotada pelo The Tampa Tribune, da Flórida, principal jornal da Media General, que embarcou em um ambicioso programa de diversificação.

Além do jornal, a companhia opera uma estação de TV, a WFLA, com uma audiência de cerca de 1,8 milhão de pessoas, sendo que 1,2 milhão delas não lê o Tribune. O público de internet do TBO.com é de 748 mil, sendo que 435 mil também não lêem o jornal. Esses números representam uma enorme oportunidade de desenvolvimento da marca para o jornal. Cada uma das operações é gerenciada de forma separada, apesar de haver cooperação entre as administrações do jornal, da televisão e da internet.

“A estratégia de crescimento do Tribune está baseada na convergência e na geração de núcleos,” de acordo com Allyn DiVito, editor sênior da companhia. “Ao unir os pontos fortes singulares das nossas companhias de jornais, televisão e internet, a News Center, em Tampa, Flórida, pode levar à comunidade produtos com mais qualidade do que os oferecidos pelos concorrentes, distribuídos em um só meio.”

A convergência da operação de notícias permite que cada jornalista se supere.

O mercado de Tampa é competitivo e a equipe do jornal acredita que a diversificação para outras mídias é a forma de impulsionar as qualidades da companhia e aumentar a base de leitores e, portanto, de receitas.

O News Center busca tirar o melhor da convergência das áreas de impressão, transmissão e mídia online. Nas palavras de DiVito: “Consumidores não recebem notícias e informações de uma única fonte e seria ingênuo acreditar nisso. A convergência da operação de notícias significa que a força jornalística de cada mídia tem a oportunidade de se superar a

cada matéria; e a conversão das operações de publicidade significa que os anunciantes poderão atingir mais consumidores de forma interativa”.

“Vimos usando a [agência publicitária] DDB-NY para nos ajudar a desenvolver uma marca de jornal que seja compatível com as marcas dos nossos parceiros de TV e internet. Nossos esforços de marketing são vistos pelas ‘lentes da marca’ que desenvolvemos. Toda atividade promocional e de patrocínio corresponde a nossa marca.”

Em termos de cobertura de notícias, as operações combinadas têm “aumentado significativamente os olhos e ouvidos na comunidade por meio da convergência. Jornalistas são como guardiões, independente de como seu trabalho é distribuído para o público”. Aqui, alguns exemplos:

- A central de atribuições multimídia do News Center concentra os editores das três plataformas em um único lugar, tornando a avaliação de notícias de última hora extremamente mais eficiente.
- Ferramentas como o sistema de banco de dados da companhia, o Budget Bank, permite acesso sem barreiras ao orçamento para notícias e fornece a todas as redações acesso ao mapeamento do que está sendo preparado para edições futuras e noticiários. Isso significa excelentes planejamento e proteção contra duplicação de recursos.
- Os repórteres do produto impresso aprenderam a trabalhar com um sentido de urgência mais aguçado, devido à influência da TV e da internet.
- Já os repórteres da TV aprenderam a prestar mais atenção a detalhes, como resultado do trabalho impresso, e descobriram novos caminhos para a profundidade nem sempre possível nos scripts compactos da TV.
- Os colaboradores do caderno de negócios do Tribune aperfeiçoaram

suas habilidades e usaram melhor seus contatos para produzir matérias de maior qualidade e, agora, um programa de atualidades de negócios é transmitido diariamente pela TV.

- Os jornalistas esportivos estão tremendamente envolvidos com a comunidade dos esportes e aparecem regularmente na TV.
- Depois da convergência, o arquivo e o departamento de pesquisa da WFLA registraram recordes de pesquisa sem precedentes, por parte do público.

O acesso a um público de telespectadores tão amplo também traz muitos benefícios para o jornal:

- A WFLA, localizada no 13º maior mercado televisivo dos Estados Unidos, traz para os profissionais do jornal um público imediato e amplo, sendo que anteriormente suas mensagens atingiam apenas os assinantes. Esse público é atualmente composto por 1,2 milhão de pessoas que não lêem o Tribune.
- Os leitores do jornal têm acesso ao programa On Your Side, Canal 8, de notícias, que trata de proteção ao consumidor, em uma coluna semanal publicada no diário.
- O helicóptero da TV permite criar fotos aéreas que fortalecem visualmente as matérias impressas.

Um dos maiores desafios para a redação multimídia é dar prioridade às matérias e direcioná-las para as diferentes plataformas. No Tribune, há uma regra geral que governa qual mídia será a primeira a divulgar uma matéria. Normalmente, a divisão que deu origem à matéria é que vai liderar a discussão. O editor executivo e vice-presidente sênior do Tribune, Gil Thelen, muitas vezes usa a analogia da “primeira prensa disponível” quando fala a seus editores sobre como ponderar a forma de divulgação de uma matéria. A concorrência com o vizinho St. Petersburg Times complica ainda mais a questão. Thelen sempre insiste com seus editores para que eles se perguntem quem realmente conhece a

história – o jornal ou a comunidade?

Ter programas de computador especializados que permitem aos diversos especialistas das áreas compartilhar conteúdos de notícias nas diferentes plataformas foi essencial para o sucesso da convergência. Já que sistemas de computador comerciais em redações independentes não eram compatíveis entre si, a Media General desenvolveu o BudgetBank, que é um sistema orçamentário para conteúdo editorial, baseado na rede, que permite aos jornalistas da companhia acessar muita informação (orçamento de conteúdo de notícias) nas redações do jornal, da televisão e da internet. Tudo é acessado

O News Center permite que jornalistas pensem além de suas funções tradicionais.

via Meganet, uma intranet da companhia que tem, atualmente, cerca de 1.500 usuários. O Newsbank, um recurso crescente que se tornou um serviço regional de notícias, é coordenado por um editor na cidade de Richmond, no estado da Virgínia, e permite a diversos jornais e canais de televisão fornecerem e trocarem matérias, fotos, filmes, novos orçamentos e sugestões entre si. Desde o início, o Newsbank permitiu que 113 mil matérias e 46 mil fotografias e ilustrações pudessem ser compartilhadas fora do mercado original. Outras tecnologias que foram aceleradas pelas divisões multimídia incluem a migração para a fotografia digital, visto que a revelação de filmes era mais demorada e menos portátil, e o uso agressivo de computadores portáteis, com conectividade sem fio. Apesar de não estar diretamente relacionado à tecnologia, o treinamento de fotógrafos e repórteres para trabalhar com uma mídia com a qual não estavam acostumados também merece menção.

Allyn DiVito acredita que: “O News Center permite que jornalistas que pensem além do seu papel tradicional amadureçam. Um repórter, independente do meio para o qual foi designado, aprende a pensar sobre seus parceiros multimídia.” Em alguns casos, jornalistas do produto impresso aparecem na

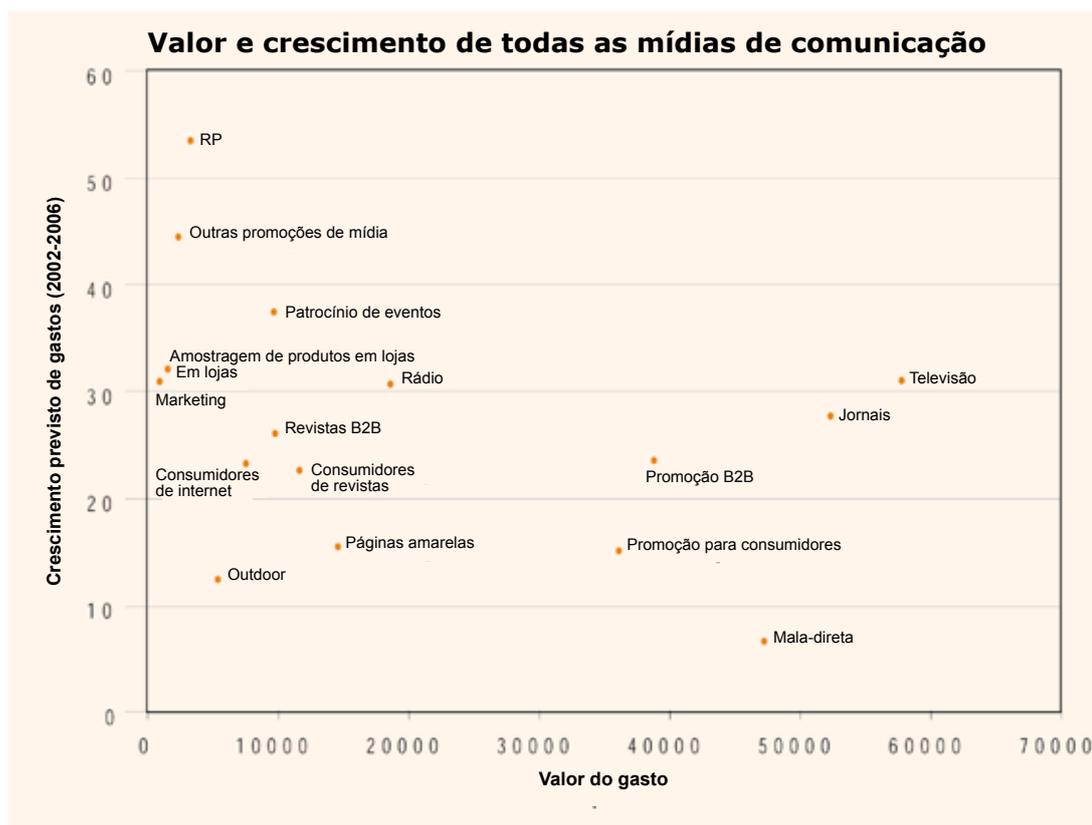
televisão e os da televisão contribuem para o jornal. Fotografos podem levar filmadoras e máquinas fotográficas e, de acordo com a necessidade, fornecem informações visuais em um formato ou no outro.

Capitalizar o protagonismo do conteúdo da companhia tem um valor inclusive fora do mercado primário e é econômico, especialmente para pequenas publicações que não têm os recursos de um grande diário. A sinergia vai além dos títulos que pertencem ao Florida Publishing Group. A Media General aproveita ao máximo as redes compartilhadas de jornais, de estações de TV e de sua central de notícias em Washington, DC.

DiVito afirma: “Todos os executivos de vendas conseguem identificar clientes

prospectivos para venda multimídia. Uma vez identificados, esses clientes são administrados por uma equipe de vendas conjunta do jornal, da TV e da internet. Buscamos contas de convergência em vendas. Representantes de vendas não ficam limitados a mídias específicas. Estruturas de incentivos e compensações foram criadas para reforçar a publicidade multimídia de nossos clientes. Conseguimos novas receitas significativas e fechamos lacunas em nossa linha de produtos com novos produtos multimídia”.

As atividades da companhia não se limitam aos ativos da Media General. O The Tampa Tribune tem uma parceria com o Sarasota Herald Tribune, uma publicação do grupo The New York Times, localizada a 150 milhas ao sul de Tampa.



3.1.3 Crescimento em marketing de serviços

Outra forma de crescer é desenvolver o que se conhece como marketing de serviços ou atividades “abaixo-da-linha”. Isso inclui vendas, promoções, design, mala-direta, marketing de banco de dados, pesquisas de mercado, eventos e exposições, e relações públicas. Um relatório recente do projeto SFN, *Added Value Advertising*⁵ (Publicidade de Valor Agregado, em português), mostra que há tanto dinheiro investido nessa área quanto em atividades de publicidade “acima-da-linha”. Essas receitas são vistas no gráfico anterior:

- Apesar de esses negócios terem menor participação nos gastos totais de marketing, muitos mostram níveis significativos de crescimento e representam oportunidades compatíveis de crescimento fora do negócio central do jornal.
- A demanda por informação em diversos tipos e formas de negócios continua a crescer. Os jornais podem aumentar seus atuais arquivos ao criar parcerias com outras instituições locais governamentais e acadêmicas, para, assim, tornarem-se a principal fonte de informação para sua comunidade.
- Muitos jornais organizam grandes eventos locais, como exposições, feiras comerciais, desfiles de moda, feiras náuticas, eventos sobre finanças pessoais, eventos musicais, concertos, e exposições de arte. Esses eventos não são apenas muito populares, mas também uma maneira eficiente de aumentar a base de dados de assinantes e de fornecer serviços de valor agregado aos clientes.
- Serviços de marketing e de mala-direta podem ser desenvolvidos com a reutilização do banco de dados de assinantes potenciais. Muitas companhias compram as listas de população para realizar suas campanhas promocionais. É possível incrementar esses dados com informações coletadas durante as visitas. Outra fonte de receita é passar a lista de clientes a partir dos anunciantes privados: quando uma pessoa coloca um anúncio para vender um carro, por exemplo, pergunta-se se ela permite que seus dados

sejam passados para revendedores que estão anunciando automóveis semelhantes e que possam estar interessados em comprar o dela.

- A pesquisa de mercado é outra área em que os jornais podem explorar as possibilidades de dados residenciais existentes. Há bancos de dados que podem ser usados para fazer uma amostragem, com fins de pesquisa.
- Em mercados menores, os jornais podem se tornar mais valiosos para anunciantes ao oferecer outros serviços sob medida. Ao longo dos anos, foi sugerido que os jornais poderiam fazer uma integração vertical entrando no negócio das agências de publicidade e comprar as firmas que lidam com a criação e compra de espaço publicitário para seus clientes. Isso, afirmam, permitiria aos jornais não apenas recuperar as comissões que atualmente pagam para a mídia, mas também aumentaria sua influência sobre as decisões publicitárias dos clientes.
- O setor de distribuição parece outra área óbvia de expansão. Jornais podem ganhar ao se tornarem proprietários dos canais de distribuição, gerando diversas fontes adicionais de receita, da amostragem de produtos à realização de pesquisas junto aos distribuidores.

3.1.4 Diversificação para outros setores, que não os de mídia

Companhias de mídia, é claro, não se limitam à diversificação em seu próprio setor. As empresas espalham-se para outras atividades, que freqüentemente não estão associadas ao seu setor de atuação principal, com ampliações para atividades desenvolvidas em algum lugar da cadeia de valor de um jornal. Alguns exemplos dessas atividades:

- Criação de agências de notícias e de fotografia.
- Desenvolvimento de serviços de logística ou de distribuição.
- Venda de sistemas de editoração e de vendas.

Um bom exemplo é o fato de a News Corporation ser dona do time de beisebol Los

Angeles Dodgers e do time de futebol americano Denver Broncos. Esse tipo de atividade fornece vínculos com os torcedores e também assegura maior influência nas relações da associação com outras mídias, o que vem a ser um fator crítico para qualquer grande operadora de serviços por cabo.

Da mesma forma, o magnata italiano de mídia, o primeiro-ministro Silvio Berlusconi, é dono do time de futebol AC Milan.

Outro exemplo vem do grupo Pearson, que é dono do Financial Times. Em 1980, começou a adquirir parques de diversão e atrações turísticas, como o museu de cera Madame Tussaud. Em 1990, o grupo tornou-se a maior empresa de entretenimento do Reino Unido. No entanto, quando a principal executiva do grupo, Marjorie Scardino, decidiu concentrar novamente a empresa no setor de mídia especializada, o grupo ligado ao entretenimento – que em 1998 estava operando com lucros de €53 milhões e um faturamento de €161 milhões – foi vendido por €528 milhões.

Estudo de caso: Vorarlberg Media, Áustria

O Vorarlberg Media é um jornal local da Áustria. Ele desenvolveu diversos serviços de atendimento ao leitor, que podem ser adotados por muitos *publishers*.

No coração da companhia está o VN, um jornal que vende 73 mil exemplares, distribuídos por quatro edições regionais. O grupo também publica dois jornais voltados para um público jovem. Um deles, um diário, vende 50 mil exemplares aos domingos e 25 mil nos outros dias; o outro, que sai duas vezes por semana,

Os descontos oferecidos são maiores que o custo do próprio jornal.

vende 130 mil exemplares às quartas-feiras e domingos. O compromisso da companhia com os jovens reflete-se no fato de o índice de leitura na faixa etária de 14 a 29 anos ter aumentado de 54 por cento, em 1989, para 76 por cento, hoje.

A companhia publica jornais e revistas gratuitas, opera a primeira estação de rádio privada da região e é líder em serviços locais de internet.

Um dos aspectos interessantes do serviço de internet é o fornecimento de LAN (Local Area Network) sem fio, em pontos importantes na comunidade local. Essas áreas, conhecidas como hot spots, são montadas em locais onde os usuários podem se reunir.

A diversificação da companhia reflete as ambições e a originalidade de seu principal executivo, Eugen Russ.

O principal elemento de sua estratégia tem sido reconhecer e explorar a relação que o jornal tem com seus leitores, seja de forma direta, seja por meio do valor do processo de faturamento de assinaturas, desenvolvendo diversos serviços secundários.

De acordo com Russ, no caso de outros serviços regulares, como luz, telefone, etc., o consumidor não tem escolha. Com

seu jornal, os leitores podem decidir eles mesmos quando começar ou terminar uma assinatura. Os assinantes confiam no jornal e associam-no com a qualidade, valor e confiabilidade. O jornal também administra uma equipe de marketing de alta qualidade.

Como uma extensão do serviço, o VN agora se tornou uma dos principais provedores de internet da região, com 10 mil clientes e outros 12 mil assinantes de banda larga.

O grupo é o provedor de telefonia de maior êxito na região, com mais de 30 por cento de participação de mercado e 35 mil clientes ativos, que fazem 100 mil chamadas por dia. A empresa está fechando parceria com a T-Mobile, para oferecer serviços de telefonia móvel de baixo custo.

A companhia também está trabalhando com a concessionária local de eletricidade com o objetivo de aumentar o número de assinantes e gerou, até o momento, 41 mil novos usuários.

Por último, os assinantes podem se beneficiar de um desconto em seguros, pagando €20 por um serviço que normalmente custaria €100, com formas de pagamento muito mais favoráveis. O parceiro no empreendimento de seguros pode arcar com esses descontos porque seus custos de vendas foram drasticamente reduzidos graças à relação que o jornal tem com seus leitores.

O projeto mais recente desenvolvido por Russ é criar um cartão de crédito VN.

O principal atrativo para leitores, na verdade, são os descontos oferecidos que vão muito além do custo do jornal. Uma assinatura anual sai por €196. O leitor pode obter descontos de até €296, se contratar todos os outros serviços oferecidos pelos parceiros do jornal.

A companhia também administra um premiado programa de reciclagem de papel de imprensa.

3.2 Crescimento de mercado

O segundo aspecto do crescimento está relacionado ao desenvolvimento de mercado. Isso pode incluir comunidades em diferentes áreas geográficas, mas também pode estar relacionado a grupos de interesses. Em uma microescala, está relacionado ao desenvolvimento de diferentes categorias de negócio ou na atração de diferentes setores da comunidade. Porém, em termos macro, diz respeito à migração de expertise do setor de uma área geográfica para outra.

Os *publishers* de revistas são adeptos dessa abordagem, ao criar, testar e aprovar novas idéias e depois transferir o conceito para outros mercados. A chave está em reconhecer quais partes da cadeia de valor devem ficar com o negócio principal e quais devem ser alocadas a outros parceiros. Diversas abordagens podem ser usadas.

Conforme novas oportunidades estão se

materializando em termos de “exportar” conceitos de um mercado para o outro, novas chances aparecem na “importação” de parcerias. Um bom exemplo disso é satisfazer as demandas de minorias étnicas na comunidade, trabalhando com *publishers* de seus países de origem para fornecer um serviço localizado no país onde se estabeleceram.

À medida que a população mundial fica mais migratória, novas oportunidades de negócios surgirão.

Um dos aspectos da diversidade está relacionado à demanda contínua por especialização, tanto de consumidores de mídia quanto de comunicadores de mídia. Conforme mostrado em outros relatórios do projeto SFN, os futuros consumidores de mídia exigirão conteúdo sob medida. Anunciantes com certeza preferem pagar mais e atingir seu público-alvo diretamente do que ter de cobrir todas as perspectivas fora de sua meta. Nesse fato está uma das forças da estratégia futura de crescimento.

Estudo de caso: Schibsted Group, Noruega

O grupo Schibsted é o principal líder de mídia da Noruega, um dos mercados de mídia mais evoluídos do mundo. Com o maior índice de leitores do mundo e sendo o país com maior penetração de internet e uso de telefonia móvel, podemos aprender muito com o mercado norueguês, e a Schibsted é uma companhia a ser observada com cuidado.

Para outras editoras, a Schibsted não é apenas um modelo a seguir, mas também um estudo de caso sobre como jornais podem crescer usando todos os meios descritos neste relatório.

O Aftenposten é o diário líder em assinaturas da Noruega e foi lançado em 1860. Junto com o VG, que é líder de vendas avulsas e que foi comprado pelo grupo em 1966, forma o núcleo da companhia. O grupo tem participação societária em diversos jornais regionais no país.

O Schibsted foi uma empresa familiar por 160 anos, mas em 1988, ao se dar conta de que precisava crescer ou corria o risco de ser comprado, o executivo-chefe, Kjell Aamot, convenceu a família de que uma nova estrutura acionária era necessária. Nas palavras de Aamot, ele pediu à família “três anos de trégua” para que pudesse mostrar o êxito da estratégia proposta.

Em 1992, a companhia abriu seu capital.

Apesar de essa ser apenas uma maneira de permitir que membros da família vendessem sua participação e saíssem da empresa, o Schibsted levantou capital com uma oferta de ações a diversos investidores, entre eles o Fidelity, que teve um papel importante no desenvolvimento da estratégia agressiva de crescimento do grupo. Hoje em dia, a família detém 26,1 por cento da companhia, que no total está avaliada em €200 milhões. Essa participação “constitui uma garantia especial para a liberdade e independência dos títulos e mídia de massa do Schibsted”. (Veja painel a seguir.)

Aamot sabe de onde virá seu crescimento. “Tratamos dessa questão desde o início, pois víamos a vantagem de ter ações negociadas na bolsa. Tivemos de dizer aos acionistas institucionais que poderíamos crescer. Possuir apenas jornais era difícil, já que os mais tradicionais estavam com vendas em queda e isso significava que as receitas com publicidade também iriam cair. Claro que podemos comprar mais jornais, mas temos de lembrar que todo o mercado estava em queda”.

Apesar de sua estratégia declarada de transformar uma companhia jornalística em uma companhia multimídia, isso não impediu a companhia de investir em jornais, nos quais acreditava haver crescimento possível.

O truste Tinius: como defender os valores de um jornal

Declaração feita por Tinius Nagell Erichsen, após a assembléia de acionistas da Schibsted, em 9 de maio de 1996.

“A questão da estrutura acionária é mais importante para jornais do que para empresas de outros setores. Um jornal não é apenas mais um produto, mas um fórum vital para informações e troca de opiniões em uma comunidade, sobre o qual nossa sociedade democrática se baseia.”

“A estrutura proprietária de um jornal, portanto, além de ser de longo prazo, deve se comprometer abertamente com os valores do próprio jornal.”

“Em alguns momentos, pode ser necessário defender esses valores para assegurar a contínua liberdade de expressão e independência editorial do jornal. Ser um acionista majoritário nesses casos é uma vantagem.”

“A participação de 26 por cento do Grupo Schibsted garante direitos especiais nos artigos constitutivos da companhia. Esses direitos, em condições normais, exigiriam uma participação muito maior, mas fizeram parte das minhas condições ao aceitar a transição de companhia privada para companhia de capital aberto, há muitos anos.”

“Enquanto essas ações forem mantidas como uma unidade, elas constituem uma garantia especial de liberdade e independência para os jornais e produtos de mídia de massa do Grupo Schibsted. A força desse conjunto de ações é tanta que uma encampação seria muito difícil.”

“Para garantir que as ações continuem unidas, criei o Blommenholm Industrier, para onde transferi minhas ações do Schibsted. Nele, há uma estrutura acionária com pagamento de dividendos regular, mas apenas uma ação com direito de voto (A-share).”

Em 1996, o grupo adquiriu o diário sueco Aftonbladet, o maior jornal dos países nórdicos, e, em 1998, comprou o Svenska Dagbladet, que foi recentemente reformado e relançando.

Mais recentemente, a companhia começou uma nova estratégia internacional com diários e provedores de internet gratuitos para usuários de transporte público, chamado 20 Minutes, na Suíça, Espanha e França. Outros produtos com esse conceito foram desenvolvidos. Esses jornais, porém, tratam tanto do desenvolvimento de marcas de mídia integradas quanto de jornais propriamente ditos.

De acordo com Aamot, “o 20 Minutes é uma estratégia arriscada. Um dos principais fatores de nossas estratégias é a perda de leitores entre o público jovem, e o motivo pelo qual lançamos o 20 Minutes é que temos a capacidade jornalística, mas tínhamos de lidar com o único mercado de jornais para jovens”.

Ele faz referência a um consultor americano que afirmou que leitores lêem apenas dez por cento do jornal. O 20 Minutes, acredita Aamot, provê exatamente esses preciosos 10 por cento. Depois de três anos e meio, é o diário mais popular da Suíça e está se pagando. Aamot tem planos semelhantes para outros novos títulos.

“Vimos que podíamos usar o jornal como forma de transferir nossa experiência na internet da Noruega para outros mercados. O conceito é ter uma marca de mídia jovem. De início pensamos em um portal na rede, mas entendemos que tínhamos de começar com um jornal impresso. Vimos, também, que deveríamos evitar cidades onde existe um monopólio.”

A relação entre produtos impressos e online é essencial para a estratégia do Schibsted. Como principal companhia jornalística de um mercado extremamente “conectado”, o grupo sabe tudo sobre as altas e baixas do fenômeno internet. A companhia, porém, já

está lucrando com seu compromisso com a internet, pelo portal Finn.com.

As pesquisas de mercado sugerem que o crescimento da publicidade online na Noruega é de cerca de 40 por cento ao ano, e as previsões disponíveis indicam que o mercado continuará a se expandir, às custas das plataformas tradicionais de jornais.

Ao mesmo tempo em que a internet dilui as receitas de jornais, ela fornece uma margem de lucro. “Se conseguirmos controlar a conversão do produto impresso para conteúdo de internet, será possível manter as margens”, afirma Aamot. Analistas esperam uma margem de 29 centavos com o Finn no próximo trimestre.

Se conseguirmos controlar a conversão do produto impresso para conteúdo de internet, será possível manter as margens.

Por sua vez, o Finn contribuirá significativamente para os lucros do Aftenposten, sendo que metade vem do jornal e a outra, das atividades na internet.

A melhor evolução veio quando o Finn se transformou em uma empresa independente, gerando sua própria receita. “Quando lançamos o Finn, pensamos nele como uma manobra defensiva, para proteger as receitas com publicidade – na área de classificados de empregos, automóveis, imóveis. Deu tudo errado”.

“A administração de jornais é muito conservadora. Por isso tivemos de começar com um portal fora do jornal.”

Recentemente, com o declínio do fenômeno “ponto com”, a companhia trouxe o negócio da internet para o núcleo do setor de jornal e televisão.

“É possível reduzir as perdas e aumentar a participação de mercado ao mesmo tempo, já que a concorrência está se fechando. Nos últimos 18 meses, nos encontramos na situação em que as pessoas anunciavam a venda de seus carros na internet, e agora

temos de convencê-los a usar o jornal”.

O interessante é que 80 por cento das pessoas que anunciam veículos no Finn fornecem uma foto do automóvel, o que mostra a grande quantidade de pessoas que possuem câmeras digitais no mercado.

O fato mais significativo é que, em 1999, o preço da publicidade online era apenas uma fração do anúncio no jornal; hoje, o anúncio de automóvel na internet é o mais alto.

Recentemente, duas companhias do Reino Unido compraram, cada uma, 25 por cento do Finn.com, fornecendo capital e novas oportunidades de parcerias futuras.

O ritmo de crescimento e diversificação da empresa fica evidente na mudança de sua estrutura. Há cinco anos, 91 por cento do negócio vinham de jornais, dos quais 63 por cento, na Noruega. Hoje, apenas 44 por cento do faturamento está em jornais noruegueses, um terço em jornais de outros mercados e 24 por cento divididos quase igualmente entre outras atividades de mídia fora do país.

Outra área de interesse é inevitavelmente a telefonia móvel. A companhia investiu €5 milhões na implementação de uma empresa para criar serviços móveis para seu negócio de mídia. Trinta novas linhas de produtos foram criadas.

Um exemplo é a Mess TV, onde dois apresentadores falam com as câmaras enquanto os telespectadores enviam mensagens de texto, que podem ser lidas na lateral da tela, sobre o que desejam ou com comentários sobre a conversa dos apresentadores ou críticas a respeito da roupa que vestem. De acordo com Aamot, é o empreendimento móvel mais lucrativo da companhia até o momento, mas ainda é muito incipiente.

A companhia investiu pesado e com sucesso

nos países do Báltico, especificamente na Estônia, onde é dona de um canal de TV, jornais e revistas. Depois de perder dinheiro por quatro anos, é esperado lucro para o próximo ano.

O trabalho em parceria

Parcerias são importantes na estratégia do Schibsted. O grupo é dono de 33,34 por cento do canal de televisão comercial TV2, da Noruega, e, com a participação de seus jornais regionais, tem 17 por cento na licença da única rádio comercial do país, que deverá ser lançada em 2004.

O Schibsted também é dono de 65 por cento do principal grupo de produção de TV e filmes da Escandinávia, o Metronome, o qual administra. Da mesma forma, possui 75 por cento da principal agência de fotografias, a Scanpix.

Um dos tópicos recorrentes levantados por Aamot é o da natureza conservadora das pessoas do setor jornalístico, especialmente na redação.

“As pessoas que trabalham em jornais estão mudando, mas muito devagar. As que têm maior propensão a mudar e que são dinâmicas são as que mais sofreram. Uma das nossas empresas teve uma experiência quase fatal. Tiveram de cortar na carne. Passar de um formato broadsheet para tablóide. Buscaram instalações menores. Menos funcionários. Mas a administração criou um espírito organizacional realmente positivo. Aqueles que experimentaram o sucesso, são muito mais avessos a mudanças.”

Com a mudança maciça dos classificados para a plataforma online, ele acredita que os jornais devem “planejar uma estrutura de custos que conte exclusivamente com publicidade. Pode até acontecer, mas precisam pensar de forma mais dramática. É um desafio, mas precisam mesmo pensar diferente. O 20 Minutes não pode ser comparado com o Aftenposten, mas o primeiro tem 50 funcionários e o segundo, 800”.

A solução, crê Aamot, é fazer com que os funcionários questionem continuamente o que estão fazendo e que tenham uma visão

global da empresa e não se vejam envolvidos apenas no departamento onde sempre trabalharam. Ele está lidando com isso em um programa de treinamento administrativo agressivo. O processo começou em 1997, e, a partir daí, a companhia vem recrutando equipes de jovens administradores anualmente.

“Essas são as pessoas Schibsted. Elas não pertencem a um departamento. Lidam com questões importantes, encontrando sinergias e novas soluções”. Somente este ano, 950 pessoas se inscreveram no programa.

A transição de empresa familiar para uma companhia internacional de capital aberto foi, sem dúvida, um grande desafio, tanto para a família quanto para Aamot. Com certeza outros donos de jornais poderão se identificar com esse processo. O último membro da família que participava do negócio se aposentou do cargo de presidente

recentemente, mas mantém um lugar no conselho e a crítica participação de 26,1 por cento das ações. Nas palavras de Aamot: “Ele toma conta da catedral e eu, do mercado de ações.” Mas ele acredita que a bolsa de valores tem muitas vantagens.

“Às vezes pode ser bem difícil, já que temos de cumprir metas e fazer relatórios trimestrais para os acionistas. E no tocante ao declínio em vendas de jornais, é preciso mostrar que estamos crescendo em outras áreas. Para convencer o mercado acionário, é preciso investir em internet, telefonia móvel, jornais online e outras áreas em crescimento.”

“Em nosso setor, é preciso coragem e estar preparado para mudanças. Se não estivermos dispostos a cometer erros, não devemos sequer aceitar a responsabilidade em primeiro lugar.”

3.3 O mecanismo de crescimento

O crescimento pode ser obtido de diversas formas:

- Aquisição;
- Crescimento orgânico;
- Lançamento de novos produtos;
- Parceria ou aliança.

3.3.1 Aquisição

Aquisição é a forma mais comum de expansão de negócios maduros e leva a uma consolidação de mercado. É importante, porém, buscar novos caminhos de crescimento diversificado que permita às companhias adquirir novas especialidades e presença em novos mercados ou novas linhas de produtos. As aquisições trazem fluxo de caixa e, partindo do princípio de que a fusão de companhias trará economias de escala e sinergias, a empresa toda poderá ter um valor maior e melhores oportunidades.

Muitas das características do setor de mídia, pelo menos em mercados maduros, são determinadas pelas aquisições. Porém, nem sempre elas são tão simples, visto que os problemas normalmente decorrem de questões culturais e de território. Afirma um observador, a respeito da fusão desequilibrada da AOL com a Time Warner: “não entendo por que a Time Warner está se juntando à AOL, se a Time ainda não se juntou propriamente à Warner”.

Muitos analistas acreditam que levaria oito anos até que a fusão da Time com a Warner começasse a ter valor para os acionistas ⁶.

3.3.2 Crescimento orgânico

Dada a maturidade do setor jornalístico em muitos países, o crescimento orgânico só poderia ser obtido às custas da concorrência. Na maioria dos mercados há exemplos claros de companhias inovadoras tomando clientes de concorrentes menos inovadores, e, em muitos desses casos, vemos um padrão de líderes e perdedores surgindo.

Apesar de o crescimento orgânico ser uma excelente forma de expansão, a busca por participação de mercado a qualquer custo pode acabar saindo cara. Na maior parte das cidades americanas, o atrito entre concorrentes, aliado ao declínio de volume dos mercados, levou à fusão de jornais.

Na Dinamarca, duas grandes editoras foram obrigadas a se fundir porque a concorrência de preços, tanto entre elas, quanto com a televisão, tornou-se muito intensa.

3.3.3 Lançamento de novos produtos

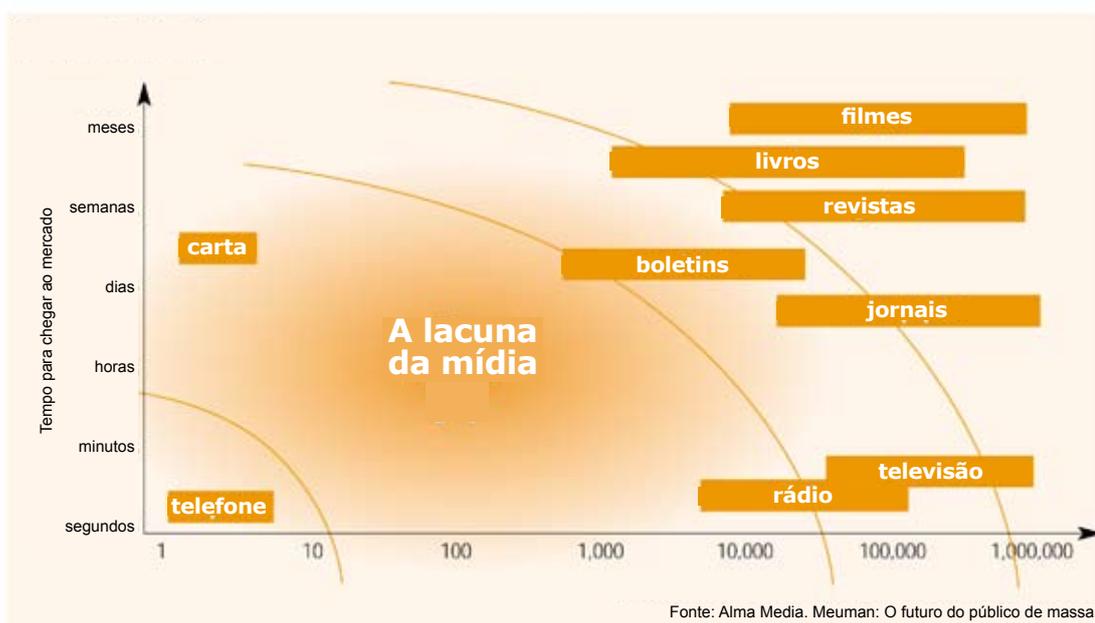
Lançar novos produtos é claramente essencial em qualquer novo setor, como a internet ou a comunicação digital. É bastante encorajador notar o número e a variedade de jornais que foram lançados recentemente, incluindo muitos títulos para usuários de transporte público e para o público mais jovem. Apesar de podermos partir do princípio de que tais lançamentos geram valor – afinal de onde vieram todos os grandes jornais de hoje? –, o nível de risco é bastante alto. Acredita-se que apenas 40 por cento de novos jornais sobrevivem. Uma maneira de diminuir esse risco é adotar uma estratégia de crescimento em uma etapa que encoraje os *publishers* a desenvolver seus negócios pelas bordas, buscando novos setores no mercado, na mídia que conhecem, ou lançando novos produtos em mercados que conhecem. Esse processo é detalhado no Capítulo 5 – Formulação de Estratégias.

3.3.4 Parceria ou aliança

Criar parcerias ou alianças é a forma mais popular de desenvolvimento de produtos, especialmente com o ritmo crescente de internacionalização. *Publishers* podem aproveitar a experiência local para aumentar a oferta de produtos, ao mesmo tempo em que minimizam o risco de entrar em novos territórios. Até mesmo concorrentes ferrenhos se juntam para gerar novas oportunidades. Dada a estrutura do setor de mídia, descrita no Capítulo 1, um número crescente de *publishers* busca alianças com empresas que operam em diferentes partes da cadeia de valor.

É claro que esses conceitos existem há anos, na forma de terceirização de serviços, como distribuição, venda de anúncios ou impressão, a diferença é que essas parcerias criam novas companhias, que vão gerar valor e trazer maior transparência.

Na verdade, a fusão da AOL com a Time Warner tratou de criar sinergias ao longo da cadeia de valor (como descrito no Capítulo 1), com o conteúdo produzido pela Time Warner expandindo seu mercado por meio da distribuição da AOL. Pode-se especular se um valor potencial mais alto poderia ser obtido em uma parceria mais simples.



Estudo de caso: Kauppalehti, Finlândia

Com uma visão de “Superioridade em informação de finanças, independente de tempo e lugar”, o Kauppalehti é provavelmente o jornal de negócios mais popular do mundo.

Com uma circulação de 85 mil exemplares e uma base de leitores de 311 mil pessoas, a razão de 16,4 exemplares para cada mil habitantes se compara com os 6,5 do Wall Street Journal e os 6,1 do Financial Times. O jornal pertence ao grupo Alma Media e tem participações sólidas que vão além do grande êxito do produto impresso.

Como publisher de notícias sobre negócios e finanças, o Kauppalehti reconhece que seu público busca informação em diversos formatos e formas, em diferentes momentos do dia. Também entende que seus anunciantes “compram soluções com fins de comunicação de marketing, não apenas uma página do jornal”.

Pessoas do setor de finanças e negócios buscam informações em diversos formatos, em horas distintas.

Por trás do impressionante crescimento orgânico do principal negócio do jornal, a estratégia de crescimento do Kauppalehti seguiu diversos processos descritos anteriormente neste relatório. Em termos da natureza de seu crescimento, lançou novas publicações e desenvolveu serviços de internet e de telefonia móvel. Em uma parceria com uma companhia de TV associada, criou programas e serviços de texto para televisão. Junto com uma companhia de mídia finlandesa, de propriedade de um sindicato, o grupo lançou novas publicações. Por meio de aquisições, criou bases em outros países.

A primeira estratégia do Kauppalehti para tornar-se uma empresa multimídia foi o lançamento de um serviço de notícias no canal de TV da Alma Media, o MTV3. Hoje em dia, o serviço tem um público semanal

de mais de 500 mil pessoas. O produto aumentou a percepção de qualidade da marca Kauppalehti e trouxe novos públicos para o grupo.

Em uma operação paralela, a empresa fornece serviços de notícias a uma estação de rádio associada. Isso atrai cerca de 175 mil ouvintes.

Outro lançamento da companhia foi uma revista de finanças pessoais, chamada Saldo, produzida em parceria com um jornal técnico e econômico semanal, de propriedade do sindicato local de impressores. Essa parceria aumentou a base de leitores do principal negócio do grupo ao dar acesso a um público mais técnico.

Outro progresso foi a compra da Lehdentekijät, uma revista voltada para leitores e anunciantes “business-to-business”. Essa revista dá aos anunciantes acesso a clientes que estariam fora da base central de leitores do jornal.

O grupo também administra diversos serviços para computador, internet, equipamentos móveis e telefones celulares.

Juha Blomster, vice-presidente executivo da Alma Media, acredita ser essencial que a companhia tenha diversos serviços em diferentes mídias. Ele cita um modelo interessante produzido pelo grupo Neuman, que mostra uma lacuna entre a comunicação individual e a cobertura de mercado de massa da mídia estabelecida, que normalmente leva mais tempo para chegar ao mercado. Blomster acredita que isso mostra a necessidade de uma mídia que possa alcançar nichos de mercado menores, de forma mais rápida, com diferentes formatos que consumidores de mídia possam acessar em diferentes horas do dia.

Originalmente a companhia baseava cada

uma das suas operações de notícias em escritórios separados por tipo de mídia, acreditando que a equipe de TV, por exemplo, trabalharia em conjunto, que a equipe das revistas faria o mesmo, e assim por diante. No entanto, decidiu juntar todos os funcionários de negócios e finanças em uma única redação, independente da plataforma. Isso tem sido visto como um fator crítico para o sucesso de todos os novos empreendimentos de notícias. A mudança trouxe diversos benefícios:

- Garantiu um fluxo de informação melhorado.
- É preciso um número menor de funcionários, o que traz economia de custo.
- Plataformas tecnológicas são compartilhadas sempre que possível, o que permite maior flexibilidade e redução no custo de capital.
- A oportunidade de rotatividade em diferentes cargos permite à equipe

desenvolver novas habilidades e traz sangue novo para cada operação.

- Há uma atitude mais positiva, de uma maneira geral, entre os funcionários.
- Núcleos de conhecimento foram criados.
- A matriz dessa estrutura leva a um melhor entendimento do negócio pelos funcionários.

Operações integradas semelhantes existem nas áreas de venda ao consumidor e de espaço publicitário. Essa união também trouxe excelentes resultados:

- Maiores oportunidades de geração de receita em diversos canais.
- Melhor administração contábil.
- Promoções e vendas cruzadas.

A companhia, mais recentemente, ampliou suas atividades para os estados do Báltico, ao comprar uma agência de notícias líder na região.

Estudo de caso: El País, Espanha

O grupo PRISA publica o principal jornal da Espanha, o El País, além de diversos jornais regionais. Nos últimos 30 anos, o mercado espanhol de jornais vem crescendo a um ritmo impressionante, com níveis de leitura passando de 15 por cento, em 1972, para cerca de 40 por cento, hoje.

jovem, na Espanha eles continuam não só a atrair números crescentes de jovens, como também demonstram ser possível persuadir pessoas a começar a ler jornais e a fazê-lo com mais frequência conforme envelhecem.

A companhia está expandindo seus negócios para a televisão local, música e outros

produtos audiovisuais na Espanha, e desenvolvendo sua participação em rádios e editoras na Colômbia, Chile e México.

Na Espanha, o compartilhamento de serviços entre os jornais regionais, rádio e TV locais pertencentes ao grupo vem gerando vendas cruzadas de publicidade e sinergias. Continua a usar sua experiência no setor de rádio para desenvolver as atividades na TV.

Tabela 3.1: Taxa de penetração de diários na Espanha, por faixa etária

	1972 (%)	1982 (%)	1992 (%)	2002 (%)
15-24	11,1	31,4	33,1	35,2
25-34	14,8	38,5	43,6	43,4
35-44	18,3	31,7	42,1	43,4
45-54	17,6	27,3	33,1	43,0
55-64	13,8	27,6	24,5	35,5
65+	13,5	23,5	22,8	25,4

Enquanto em outros mercados os *publishers* reclamam por estarem perdendo muitos leitores e não conseguirem atrair o público

A companhia tem usado diversos mecanismos para aplicar sua estratégia de crescimento.

Na América Latina, o grupo realizou aquisições e parcerias com operadoras locais para desenvolver participação em rádios; com o grupo Bavaria, na Colômbia; e com a Televisa, no México. Atualmente busca criar uma rede de rádio pan-americana e faz vendas cruzadas de publicidade regionalmente.

A companhia lançou um produto no Brasil, único país da América do Sul em que o El País ainda não tinha participações. Aqui, o objetivo é atender o grande número de pessoas que falam espanhol no país.

Uma divisão de entretenimento concentra-se no desenvolvimento de atividades no setor de música, televisão e produção de filmes. O

Gran Vía Musical concentra-se nas gravadoras, catálogos de música, produtoras de música e eventos musicais. A Plural Entertainment trabalha com produção e programação de filmes e TV na Espanha, América Latina e Estados Unidos.

Atualmente, 38 por cento do faturamento da companhia vêm de atividades de jornal na Espanha, comparados com 42 por cento há cinco anos. Durante esse período, metade do crescimento veio do desenvolvimento orgânico de atividades fora do setor de jornais; 28 por cento, de aquisições de atividades fora do setor; e o restante, do crescimento dos jornais propriamente ditos.

Análise: Lacunas de mercado que valem ser preenchidas

Ao identificar oportunidades para um novo produto, é fácil cair no velho adágio: “Pode haver uma lacuna no mercado, mas será que há um mercado para a lacuna?” Os marqueteiros de mídia, tradicionalmente, faziam pesquisas para encontrar “buracos” em um mercado predefinido, na esperança de encontrar alguma coisa para preenchê-los. Mas a experiência mostra que o mundo está cheio de líderes que conseguiram sucesso indo além do parâmetro desse princípio. A “mídia” não é mais assim. O espaço está cada vez mais preenchido e há três novos paradigmas a serem considerados:

Tempo livre na mídia

O primeiro conceito trata das janelas livres de mídia. Talvez o melhor exemplo seja o jornal Metro, que explora o tempo que antes era desperdiçado, apresentando material de leitura para pessoas que estão viajando de trem ou ônibus. Isso abriu uma nova janela de tempo e, ao fazê-lo, alcançou um novo público cujo potencial ainda não tinha sido explorado plenamente. Outro exemplo dessa janela livre de mídia está nos carros, quando matérias selecionadas podem ser lidas para os motoristas, por meio dos seus celulares.

“Contexto sobre conteúdo”

O segundo novo paradigma diz respeito à questão de tempo e lugar, o contexto no qual a mídia é consumida. Consumidores de mídia, cada vez mais, buscam informações não apenas quando querem, mas onde querem e no

formato mais apropriado possível.

Um exemplo disso é a capacidade de enviar mensagens a motoristas sobre acidentes, indicando em seus celulares a localização do desastre. Um conceito semelhante poderia ser aplicado à publicidade, quando uma pessoa entra em um shopping. Pode ainda estar relacionado a um hobby, produzindo um jornal expresso, com uma prensa móvel digital, a ser lido logo após eventos esportivos.

“Minha mídia”

O terceiro paradigma está relacionado à personalização – ou seja, a “minha mídia”. Esse conceito já foi bem treinado, mas o advento da impressão digital e da tecnologia móvel trouxe novas oportunidades e meios de distribuição. Novas ferramentas de compilação permitem aos usuários de mídia montar uma prioridade de conteúdo, a partir de diversas fontes e realinhamento para qualquer tipo de formato de impressão, de recepção no celular ou para leitura na tela do computador. Isso permite combinar notícias, arquivos e dados com diferentes funções.

Os dois primeiros conceitos são atraentes para anunciantes, já que dão a oportunidade de alcançar um público receptivo. O segundo e o terceiro conceitos são atraentes para os donos de mídia, já que tanto consumidores de mídia quanto comunicadores aceitam pagar mais pela relevância do serviço.

Tabela 3.2: Descrição das vantagens e desvantagens dos mecanismos de crescimento disponíveis	
	Lado negativo
Fusão e aquisição	<p>Lado positivo</p> <p>Considerada a forma menos arriscada de crescimento. Beneficia-se de recursos conhecidos e da aquisição de negócios mais maduros com produtos e administração comprovados.</p> <p>Permite sinergias ao unir atividades por meio das divisões adquiridas e da redução de custos.</p>
Lançamento de produto	<p>Quando tem êxito, o lançamento de produto é uma excelente maneira de criar valor a custos mais baixos.</p>
Crescimento orgânico	<p>O crescimento orgânico em circulação normalmente resulta em crescimento paralelo em publicidade. Juntas, essas áreas levam a um maior lucro e valor. Jornais que conseguem crescimento orgânico em mercados com um único título podem ser altamente lucrativos. (Pode-se afirmar que jornais que estão em declínio também podem ser lucrativos.)</p>
Parceria ou aliança	<p>Os benefícios de estratégias de parcerias são o compartilhamento de risco e conhecimento. Parcerias são uma excelente forma de entrar em novos mercados, nos quais um <i>publisher</i> pode trazer o conhecimento de conteúdo e um parceiro local contribuir com o marketing e a produção.</p>
	<p>Lado negativo</p> <p>A legislação limita cada vez mais o nível de aquisições. Em muitos mercados, os <i>publishers</i> estão limitados a uma certa percentagem do setor.</p> <p>Alguns analistas argumentam que, ao adquirir pares e concorrentes, os <i>publishers</i> estão apenas aumentando seus lucros, comprando mais negócios que estão em queda, ao invés de investir em novas atividades com crescimento mais rápido.</p> <p>Poucas oportunidades de continuar lançando jornais tradicionais. A experiência mostra que apenas uma minoria de novos jornais sobrevive mais que dois anos.</p> <p>Jornais que tiveram um bom desempenho conseguiram isso às custas de seus concorrentes. Esse tipo de crescimento pode levar a um aumento em circulação e publicidade, mas as pressões competitivas para atingir essa maior participação de mercado podem acabar saindo caras. Mercados altamente competitivos – como os Países Baixos e a Dinamarca – viram quedas drásticas no lucro e, em alguns casos na Dinamarca, a fusão de arquiinimigos.</p> <p>Muitas parcerias fracassam quando as coisas estão indo bem e não mal. O sucesso, ironicamente, pode levar a discordâncias sobre estratégias futuras, e muitos negócios de mídia faliram devido a indecisões causadas por desentendimentos entre parceiros.</p>

Estudo de caso: The Arizona Republic, Estados Unidos

Antecipando mudanças futuras na legislação em relação à estrutura de propriedade em diversas mídias, o jornal Arizona Republic, do grupo Gannett, e seu canal de televisão KPNX, assim como diversos outros jornais americanos, resolveram agir de forma progressiva no tocante à convergência ou o que também é conhecido como integração de mídia.

O Arizona Republic é o 14º maior jornal dos Estados Unidos, com uma circulação de 500 mil exemplares diários e 600 mil aos domingos. Isso se traduz em cerca de 1,2 milhão de leitores.

O KPNX é o canal de TV mais assistido no estado do Arizona, tanto como uma afiliada – faz parte da rede National Broadcasting Company – quanto como canal local. A TV também é de propriedade do grupo Gannett.

O portal Azcentral, lançado pelo Arizona Republic em 1995, é o principal portal de internet do estado, com quase 40 milhões de páginas visitadas e cerca de 2 milhões de visitantes por mês.

Quando o grupo Gannett comprou o Arizona

Republic, a companhia aproveitou o sucesso do site do jornal, usando-o também para representar a marca da TV na internet. Isso criou um portal local poderoso e lucrativo.

A presidente-sênior do Grupo Gannett Pacific Newspaper, Sue Clark-Johnson, e arquiteta por trás da estratégia de entre mídias do Arizona Republic, acredita que essa abordagem pode ser aplicada tanto para mídias sob a mesma direção quanto como uma estratégia entre parceiros.

“Alianças e parcerias estão se tornando imperativas em modelos de novos negócios. Isso só faz sentido em mercados altamente competitivos, que faz com que busquemos relacionamentos que cobrirão nossas fraquezas e destacarão nossos pontos fortes. Há muitas razões de negócios para buscar uma abordagem multimídia num mesmo mercado. Isso vale tanto para empresas de um só grupo, quanto para alianças ou parcerias.”

Ela vê diversos benefícios no que chama de integração de mídia (ver Tabela 3.3) e acredita que podem ser extraídos em cinco níveis (Tabela 3.4), que podem ser obtidos da mesma forma em uma parceria.

Tabela 3.3: Benefícios da integração de mídia

Melhores serviços	Oportunidade de apresentar matérias melhores e alcançar mais pessoas de forma eficiente.
Eficiência em custos	Algumas pequenas economias podem ser alcançadas em tecnologia, marketing e finanças e talvez até mesmo em recursos humanos.
Receita adicional	Receitas adicionais podem ser geradas ao vender publicidade em múltiplas plataformas, provendo um serviço mais amplo e econômico para o anunciante.
Ativos online mais fortes	Possibilidade de criar um ativo online melhor, competindo com sites nacionais e internacionais, e um modelo de lucratividade mais claro.
Vendas cruzadas	Lançamento de conteúdo e marketing que aumentem a participação de mercado e que tenham um impacto positivo na receita e no valor das propriedades.

Tabela 3.4 Cinco níveis de benefício

Promoção cruzada	Um meio pode promover os outros. Isso pode ser feito com a troca de espaços publicitários, fazendo referências a matérias e compartilhando manchetes com a TV, ou ainda colocando personalidades da TV nos jornais.
Integração limitada de conteúdo	Um repórter do jornal pode ser entrevistado para explicar o desenrolar de alguma matéria ou para dar sua visão e detalhes sobre uma história que, de outra forma, passaria apenas como uma manchete de TV. Ou, ainda, um comentarista esportivo da TV pode escrever uma coluna semanal no jornal ou um colunista do jornal pode aparecer num programa da TV.
Online	Isso traz grandes oportunidades de desenvolver um site local com um modelo de negócios sustentável que consegue competir com grandes participantes nacionais. Parceiros também podem cooperar ao compartilhar conteúdo e promoções cruzadas com material relevante para todos. Também servem para atrair as pessoas para os classificados. A integração online permite que o consumidor de mídia perceba, como um só, os serviços impressos e difundidos.
Integração ampla de conteúdo	Isso demanda o compartilhamento de planos de cobertura jornalística, para que cada um possa participar das matérias, conforme vão aparecendo. A colaboração pode ir de apenas alguns departamentos da empresa e jornalismo cívico – que pode ser planejado – até estruturas mais complexas de notícias de última hora.
Integração de receitas	Há importantes questões relacionadas à organização de unidades de venda, à determinação do que realmente significa receita adicional, aos conflitos dos canais de vendas e à capacidade de atingir as contas corretas.

A redação tem uma equipe multimídia que produz matérias de jornal para a televisão.

Um tópico central da estratégia de Clark-Johnson é a capacidade de controlar as diferenças entre as diferentes mídias em um serviço integrado.

“Do ponto de vista estratégico, queremos que o Arizona Republic, o KPNX e o site Azcentral mantenham a identidade de cada marca. Mas também queremos que todas as plataformas sejam vistas como uma rede conectada, que usa os diferentes ângulos para contar as melhores histórias que sejam relevantes para a maior parte do mercado.”

Cada uma das diferentes mídias tem características distintas em termos de perfil de público, quando examinadas, e em relação à natureza e estilo do conteúdo (Tabela 3.3).

Usar recursos combinados de vendas para publicidade nas três plataformas pode ser um pouco difícil, visto que cada meio tem características publicitárias distintas (Tabela 3.4).

A companhia gerou US\$2,2 milhões de receita adicional dessa maneira em 2002 e deve obter um valor acima disso em 2003.

O grupo criou uma equipe de vendas separada que se concentra na venda de pacotes de mídia integrados, ao atrair clientes que atualmente gastam menos que 25 por cento de seu orçamento com os produtos combinados do grupo Gannett.

Clark-Johnson acredita que a convergência dá à empresa três vantagens competitivas com os clientes (Tabela 3.5).

Tabela 3.5: Características do público da mídia

	Público	Perfil	Padrões
Jornais	57% semanal	Homens mais velhos	Mais forte aos domingos Mais fraco às segundas
Televisão		Mercado baixo Mulheres	Forte no início da semana e na hora do jantar
Internet		Jovens Mercado da alta	Horário comercial Tarde da noite

Tabela 3.6: Características da publicidade da mídia

Serviço	“Oferecemos uma abordagem consultiva, sem a comissão paga a agências de publicidade. O cliente fala diretamente com as pessoas que montam a campanha e nós executamos o plano, com despesas de produção pequenas, o que significa que mais dinheiro do anunciante poderá ser aplicado para passar a mensagem.”
Cobertura e impacto de mercado	“Isso pode oferecer um alcance mais eficiente e melhor frequência que um anunciante poderia querer. Podemos passar uma mensagem altamente direcionada em diversas plataformas. Há 3,2 milhões de pessoas em Phoenix e sabemos que a combinação das três mídias pode atingir a maioria delas ao longo da semana. Quando necessário, recomendamos inclusive mídias não relacionadas ao grupo Gannett.”
Pacotes	“Oferecemos pacotes conjuntos – impressos, TV e online – e, caso os dólares sejam realmente adicionais, investimos aquilo que foi gasto na difusão na TV e online no contrato do anunciante com o jornal. Ou seja, os gastos combinados nas três mídias serão usados agora para criar uma tarifa baseada em volume. Isso traz benefícios tanto para o anunciante quanto para minha empresa.”

Cada mídia tem um perfil de mercado distinto.

A principal diferença identificada por Clark-Johnson está na estrutura e no processo de tomada de decisão nas diferentes organizações de mídia (Tabela 3.5). “Jornais têm diversos níveis administrativos e tendem a ser metódicos no processo de tomada de decisão. Uma estação de TV tem quatro ou cinco gerentes que se reportam a um gerente geral. O gerente geral e a equipe sênior estão envolvidos em tudo. Apesar de isso facilitar a comunicação, pode trazer problemas de tempo. A TV é estruturada para mover-se rápido e sempre planeja e vende um trimestre antecipadamente”.

“A redação é menos propensa a fazer esse vínculo entre mudanças no índice de leitura e decisões sobre conteúdo e leva, no mínimo, meses para fazer análises e interpretações. Editores e jornalistas não estão muito ligados ao desempenho da circulação. Na TV, tudo

gira em torno dos índices de audiência, que são observados diariamente. Todas as tarifas de publicidade são montadas com base nesses números e têm um impacto direto sobre as receitas. Como resultado, um diretor de noticiário de televisão está muito mais envolvido na produção de shows vinculados aos índices do que um editor de jornal.”

“Âncoras e jornalistas são classificados, e os postos são perdidos ou ganhos de acordo com a percepção do que os telespectadores gostam ou não.”

Clark-Johnson acredita que esse é o principal desafio: “As duas organizações devem trabalhar com questões culturais das duas redações. Jornais e TV abordam notícias de forma distinta e é necessário fazer a conciliação de ambos. As diferentes entidades precisam criar confiança uma na outra. As mídias são altamente competitivas e é difícil ver concorrentes trabalhando juntos e

dividindo matérias. O jornal e a TV precisam identificar quais repórteres de jornal podem fazer TV. Novas habilidades precisam ser desenvolvidas. A forma mais eficiente de fazer isso é pela comunicação em diversos níveis, especialmente para aqueles que estão abaixo do nível da gerência”.

“Isso é muito importante porque, fundamentalmente, são os leitores e os espectadores que determinam nosso sucesso, que, por sua vez, depende de nossa capacidade de contar histórias relevantes e cumprir nossas obrigações como fiscais da mídia. Destaco que, no meu entender, o Arizona Republic e o KPNX devem sempre permanecer separados como marca, com redações separadas, e, quando necessário, concordaremos que discordamos.”

Tabela 3.7: Benefícios da integração de mídia	
	Televisão
Diferença no mercado	Apesar de a base de leitores de jornais vir caindo ao longo dos anos, ela tem-se sustentado melhor que o público de TV. Há menos concorrência direta do que na TV.
Processo de tomada de decisão	Mais metódico do que na TV e com muito mais gente envolvida. Muitas vezes os gerentes de segunda ou terceira linha de jornais reúnem-se com diretores executivos de TV, levando a diversos problemas de comunicação e fazendo com que seja difícil agendar reuniões com as pessoas certas.
Análise do desempenho	As medidas semestrais e anuais de auditoria têm um impacto pequeno sobre as tarifas e um efeito retardado sobre a receita. Não há sentido ou urgência para a realização de mudanças como na TV.
Medição do sucesso	O índice de leitura é normalmente medido anualmente, no melhor dos casos, e há pouca demanda para medições regulares no jornal. Editores quase nunca perdem seu emprego por causa do desempenho da circulação. Repórteres nunca perdem. Além disso, mudanças na base de leitores influenciam pouco o conteúdo.
Determinação do que é notícia	Muitas pessoas pensam cuidadosamente nas matérias relevantes por semanas ou até meses. Jornalistas da mídia impressa vêem a cobertura da TV como superficial. Jornalistas que trabalham na TV vêem os do jornal como muito desinteressantes e sérios. Com o tempo, ambos aprenderão a gostar da plataforma do outro.
Modelo de negócio	Jornais podem imprimir tanto quanto conseguem vender e podem desenvolver seus planos de negócios de acordo com edições diárias, cadernos e produtos secundários. Com custos altamente variáveis, conseguem agüentar qualquer queda.
	Altamente competitivo! Para cada ganhador, há um perdedor. Ao falar em participação em parcerias ou eventos comunitários, a exclusividade é essencial para um canal de televisão. Estão sempre buscando uma vantagem competitiva.
	Rápido e normalmente feito por quatro ou cinco gerentes principais que estão envolvidos em tudo. Apesar de isso ajudar na comunicação, também significa que as mesmas pessoas devem participar de todas as reuniões, o que pode ser um problema. A TV também planeja e vende com um trimestre de antecedência.
	As receitas publicitárias são fortemente influenciadas pelas medições constantes dos índices de audiência. O diretor de jornalismo de um canal de TV está muito mais envolvido na produção de shows ligados aos índices do que um editor de jornal.
	As estações de TV ajustam e/ou fazem grandes mudanças de um dia para o outro com base nos índices de audiência. Âncoras e repórteres são classificados, e os empregos são dados ou tomados (a não ser que estejam sob contrato) com base no gosto ou na percepção do telespectador. Celebidades significam muito para a TV, mas quase nada no mundo impresso.
	É muito importante buscar parceria com uma estação de TV que tenha valores semelhantes, mesmo que o critério de escolha de notícias seja diferente. Os jornais oferecem profundidade, a TV trabalha rápido. Mas a TV pode, ainda assim, manter o valor da matéria, mesmo que a apresentação seja um pouco mais sensacionalista.
	A TV é inflexível em termos de tempo disponível no ar e altos custos fixos, fazendo com que seja mais complicado enfrentar momentos difíceis. O modelo de negócios baseia-se em maximizar receitas de cada comercial disponível e, uma vez que o estabelecimento de preços é movido por tarifas que mudam constantemente, quase nada é garantido, e os spots sempre estão disponíveis para quem pagar mais.

4 O setor de mídia do Canadá

A história no Canadá começou, na verdade, no início do ano 2000 e foi inspirada por fusões de mídia nos Estados Unidos, especialmente a que ocorreu entre a America Online (AOL), como portadora, e a Time Warner, como provedora de conteúdo.

Três grandes companhias canadenses, todas altamente lucrativas em seus negócios básicos, surgiram, quase ao mesmo tempo, como grandes participantes na convergência: a Bell Canada Enterprises (BCE), baseada em Montreal, a CanWest Global, de Winnipeg, e a Quebecor, gigante na área de impressão, sediada em Quebec. Todas trabalham em ambiente regulamentado, no qual o controle estrangeiro de jornais e de companhias de mídia é, efetivamente, proibido. Quando a maioria dos acionistas de uma companhia canadense de mídia deseja vender um jornal ou estação de TV, só pode fazê-lo para outro canadense.

A BCE, proprietária da companhia telefônica nacional e a mais integrada empresa de comunicação do Canadá, pagou US\$1,8 bilhão (todos os números em dólares americanos) pelo controle da rede de TV com trinta estações CTV e, em uma parceria,

Consolidações e convergências no Canadá mostram o que pode acontecer em outros lugares, conforme a regulamentação a respeito de estruturas acionárias e a concentração de diversas mídias ficar menos rígida. O jornalista canadense Chris Cobb descreve os eventos mais recentes do mercado.

tomou o controle do jornal Globe and Mail, com distribuição nacional. O Globe era o último jornal da Thomson Corp, que vinha diminuindo sua participação e investimento em jornais, migrando para o setor de informação eletrônica. A BCE também é dona da provedora de serviços de internet Sympatico.

A CanWest Global, proprietária da eficiente rede de 11 estações de televisão no Canadá, investiu cerca de US\$2,3 bilhões na aquisição do grupo Metro e de outros diários menores locais, de propriedade de Conrad Black, assim como o National Post, um diário nacional que Lorde Black lançou em 1998. A companhia, depois, vendeu alguns desses jornais, mas permaneceu com 17 diários em cidades, grandes ou não, em todo o Canadá. Junto com os jornais veio o site da internet Canada.com.

A Quebecor, construída do nada por Pierre Peladeau, já falecido, e agora presidida por seu filho, Pierre Karl, pagou US\$3,9 bilhões em dinheiro pela companhia de TV a cabo de Quebec Le Groupe Videotron, incluindo a maior rede de TV da província. A companhia já era proprietária do diário mais popular de Quebec (Le Journal de Montreal) e, no Canadá inglês, controlava o grupo tablóide Sun, que tem diários em Toronto, Ottawa, Edmonton e Calgary. Como parte do acordo com o Sun, em 1998, a Quebecor também passou a ter controle sobre o portal de internet CANOE (Canadian Online Explorer).

Os três principais participantes fizeram a convergência com diferentes abordagens, mas cada um comprou no topo do mercado e terminou o processo com, basicamente, os mesmos componentes: jornais, TV e internet.

Uma vez terminadas as negociações, os três grupos buscaram aprovação na área de regulamentação do órgão de supervisão canadense.

A Quebecor apresentou-se diante da comissão primeiro, em fevereiro de 2001, seguida, alguns meses depois, pela BCE e pela CanWest, cujos pedidos foram ouvidos um após o outro. Fazendo referência à emergência de impérios de mídia nos Estados Unidos e em outras partes, as companhias de mídia argumentaram que precisavam de crescimento maciço para competir globalmente. Porém, o regulador estava preocupado com a questão da diversidade das vozes no setor de mídia e com a independência jornalística.

Era preciso garantia de que as redações dos jornais e da TV ficariam separadas, sob administrações independentes. Os futuros conglomerados afirmavam que, ao contrário de reduzir o número de vozes, a convergência traria um aumento nas opções disponíveis ao público e maiores oportunidades jornalísticas para os que fossem treinados para trabalhar em todas as mídias.

O CRTC não ficou convencido disso e criou uma restrição sem precedentes para a Quebecor, fazendo com que sua licença de TV fosse condicionada a uma separação clara das operações das redações dos jornais e da TV.

O órgão regulador quase impôs as mesmas condições rigorosas aos grupos BCE e CanWest, mas acabou exigindo apenas que as redações de jornais e TV tivessem administrações separadas e que fossem dadas garantias por escrito de que as empresas manteriam a independência jornalística. As companhias ofereceram, voluntariamente, um

Vigilância feroz

A Comissão de Supervisão de Rádio-Televisão e Telecomunicações do Canadá não tem jurisdição sobre o setor desregulamentado de jornais, mas fornece todas as licenças de difusão; portanto, efetivamente, ela tem a última palavra em relação à convergência no Canadá. As audiências públicas diante da Comissão, realizadas pelas três gigantes da mídia nacional, foram, justificadamente, consideradas históricas.

código de conduta, prometendo exatamente isso. Isso significava que, logo, jornalistas poderiam trabalhar diante das câmaras ou fornecendo matérias para a internet.

O CEO da CanWest Global, Leonard Asper, provavelmente o maior entusiasta da convergência, disse que a união de jornais e TV viria aumentar “a profundidade e o alcance” da cobertura de notícias e dar ao público maior conteúdo com o mesmo número de jornalistas.

“A essência da apresentação de notícias e a decisão do que será ou não apresentado aos canadenses acontecem nas administrações separadas e não no momento da coleta da notícia,” afirmou. “A coleta das notícias é como uma colheita no campo. Se o produto vai virar trigo ou óleo de canola, é outra

questão”.

Isso foi há dois anos e uma era empresarial atrás.

A BCE, prejudicada, assim como outros, pelo declínio no ambiente anteriormente vigoroso do setor de alta tecnologia do Canadá, parece ter perdido seu zelo convergente, e agora se encontra sob nova e mais rigorosa administração, muito menos inclinada a expandir suas fronteiras para além do negócio central de telecomunicações da empresa.

A BCE estornou US\$67 milhões das iniciativas de convergência, tendo decidido que nenhuma delas funcionaria e que há poucas chances de recuperar esse investimento. A companhia está se voltando apenas para seu negócio central e adotou uma posição “neutra” na questão da convergência.

Em outras palavras, a BCE está se juntando a uma legião de antigos entusiastas em todo o mundo e decidiu que a convergência não funciona – pelo menos ainda não.

Enquanto isso, a Quebecor viu o preço de suas ações cair em mais de 30 por cento e está presa a uma enorme dívida, e muitos de seus executivos seniores saíram da empresa. A companhia cortou pessoal, custos e continua a lutar, mas, enquanto BCE, AOL Time Warner e Universal, da França, buscam a porta de emergência da convergência, o CEO da Quebecor pede paciência aos acionistas e aos investidores céticos.

“O sucesso exige, simplesmente, que façamos o melhor possível”

A CanWest Global, que tem participações na Austrália, Nova Zelândia e na República da Irlanda e Irlanda do Norte, permanece acreditando fervorosamente que a convergência pode e vai dar certo em todas as plataformas de mídia existentes e com qualquer tipo de acesso que as novas tecnologias produzam para consumidores acessar informação e entretenimento. De todas as companhias de mídia canadenses, incluindo as menores, que trabalham nas bordas da

convergência, a CanWest parece representar a maior esperança dessa nova ordem da mídia que, atualmente, está sendo questionada por muitos, incluindo o ex-presidente da AOL

O chefe da Quebecor continua a pregar paciência na convergência.

Time Warner, Steve Case.

Seria possível afirmar que, se a CanWest não conseguir desenvolver um modelo de convergência no Canadá, ninguém mais conseguirá.

Seu CEO, Leonard Asper, esforça-se para mostrar que seu modelo de sucesso para convergência não depende da aceitação por parte do consumidor de uma tecnologia que ainda não existe. “A convergência pode funcionar bem com o que já temos disponível”, diz.

“Não apostamos no novo papel da mídia no mundo,” disse Asper em uma conferência de líderes globais. “Nosso êxito depende apenas de fazermos melhor o que já realizamos hoje – gerar ou adquirir conteúdo, colocar tudo em um pacote que agrade consumidores e anunciantes, fazer sua promoção e, depois, vender, vender e vender”.

A CanWest tem uma importante vantagem sobre seus concorrentes canadenses, já que é dona de jornais e estações de TV tanto em termos nacionais quanto em termos das grandes cidades – consideração importante num país tão grande e diverso quanto o Canadá. Praticamente desde o início, os canais de televisão local e os jornais da companhia em cidades como Calgary, Montreal e Saskatoon juntaram esforços para produzir relatórios sobre questões locais, como violência entre alunos de escola, prostituição e preços de seguro de carro.

Do ponto de vista nacional, a companhia começou um programa policial matinal aos domingos, produzido em Ottawa, que mostra os repórteres da TV, mas é dominado por repórteres de jornais, do recém-criado bureau nacional de política – pessoas do mundo dos jornais que estão aprendendo que a televisão pode não ser tão fácil quanto parece.

Durante a guerra do Iraque, a Global, rede de TV da CanWest, empregou todos os seus jornalistas na TV, equipando-os com um videofone ou um cameraman que acompanhava a matéria de um local para outro e de um repórter para outro. A Global também lançou um noticiário nacional, em horário nobre, nos dias de semana, que usa a especialização dos jornalistas de jornais como analistas e os exemplares gerados pelos repórteres dos jornais da CanWest para aumentar os arquivos diários. (As redações de TV da companhia recebem os novos cronogramas do jornal conforme são atualizados ao longo do dia.)

A CanWest também tem usado seus jornais e estações de TV para fazer a promoção cruzada, uma estratégia que a companhia afirma aumentar a circulação do jornal e os índices de audiência da TV e, o que é mais importante, aumenta o lucro da empresa.

Como era esperado, postos de trabalho foram cortados (um executivo não estava brincando quando chamou isso de “realização benéfica”) conforme a companhia encontrou “eficiências”

Hora de pagar

Leonard Asper, CEO da CanWest Global, espera que o fim da carona que a internet vem pegando com os leitores de jornais esteja chegando.

“A carona de graça está no fim,” diz ele. “Alguns conteúdos permanecerão gratuitos, mas o conteúdo detalhado ou especial só estará disponível por um preço. Ao mesmo tempo, equipamentos pessoais, como telefones celulares, pagers e seus sucessores, incluindo o equipamento de leitura de jornais, poderão entregar jornais no mundo sem fio, com uma estrutura de tarifas, comparável ao modelo em evolução da internet.”

entre seus diferentes empreendimentos como consolidação contábil, atendimento ao cliente, alguns de seus jornalistas e outras atividades internas.

A recém-formada CanWest News Service, uma equipe editorial centralizada, que trabalha na sede da companhia em Winnipeg, coordena parte da cobertura de notícias em todo o país e produz um arquivo diário de notícias nacionais, pescadas de todos os jornais e de alguns de seus escritores especializados. A redação também coordena a entrega na hora de um exemplar de cada jornal para disseminação em todo o sistema de mídia.

No longo prazo, Asper acredita que o jornal vai continuar a trocar o modelo “pagamento por uso” pelo conteúdo entregue pela internet.

Asper continua a rebater as críticas que condenam a convergência como uma obsessão de alguns executivos de mídia, guiados por seu próprio ego. “O boom repentino de convergência foi acelerado pela tecnologia”, diz ele, “mas não foi aí que começou”.

“Trata-se de uma evolução,” disse ele, “não de uma revolução. Assim como a revolução industrial, numa perspectiva histórica, a convergência, daqui a alguns anos, também será considerada uma revolução, o que, na verdade, já vem ocorrendo desde 1980, com a evolução da TV a cabo e a invenção da TV por satélite. É provável que vá continuar evoluindo por 30 ou 40 anos.”

O consultor de mídia de Toronto, Eric Rothschild, concorda que a convergência é um conceito razoável, mas afirma que, para os conglomerados de mídia canadenses que compraram na alta do mercado durante o frenesi das aquisições, a hora não foi boa.

“Essas companhias estão todas presas a dívidas enormes, adquiridas durante a onda de compras, portanto, nenhuma delas está numa posição que permita a capitalização do potencial da convergência,” diz Rothschild.

“Estão tratando de controlar custos, potencializando o fluxo de caixa,

minimizando riscos e mantendo a dívida sob controle como um esforço para convencer uma relutante comunidade de investidores de que todos são responsáveis do ponto de vista fiscal e administrativo. Conseqüentemente, não há muita experimentação criativa acontecendo.”

“As companhias canadenses, como tantas outras no mundo, lutam para descobrir o que realmente significa a combinação de linhas de mídia no futuro. Ainda estão lidando com os mecanismos básicos, como venda combinada de espaço publicitário. Normalmente pensamos na convergência sob o ponto de vista do conteúdo editorial, mas a questão real é

que o anunciante vai querer pagar menos e não mais por um pacote que inclua jornais, TV e internet. Grandes compras de mídia envolvem descontos.”

“Já ficou comprovado que a convergência é muito mais complicada do que pode parecer, muito mais do que todos pensaram no início. Isso não significa que unir todos esses componentes seja uma má idéia, mas foi feito em um momento errado e o ônus da dívida está sufocando a iniciativa. É importante, porém, não confundir problemas de dívida com a noção básica de uma companhia ser proprietária de linhas multimídias. Não é necessariamente uma má idéia. Ainda poderá evoluir e ter êxito.”

O que isso significa para os jornais canadenses, em seu formato atual, também é terreno fértil para discussões. Otimistas poderão se referir ao advento da TV, que muitos especialistas afirmaram que acabaria com o rádio. O videocassete seria o fim dos cinemas, e a internet viria arruinar o negócio de classificados de jornais. De alguma maneira, os formatos antigos conseguem se adaptar e coexistir com os novos.

Apesar de os jornais estarem enfrentando problemas reais fora do âmbito da convergência, Eric Rothschild acredita que irão sobreviver e prosperar.

“Jornais vêm, há anos, lutando com o declínio em uma base de leitores em franco envelhecimento,” diz ele. “Acho que a convergência foi uma reação a isso. Foi um esforço para encontrar novas maneiras de se

conectar com o público”.

Em uma escala mais modesta do que a vivida pela CanWest, o grupo Osprey Media, com sede em Ontário, anunciou em março deste ano que estaria lançando uma edição digital por assinatura de todos os seus 22 diários, que se encontram nos mercados menores do Canadá. É a primeira empresa jornalística canadense a oferecer réplicas exatas de suas edições impressas. A taxa mensal é de US\$9,40.

“Nosso objetivo é fornecer um serviço online que seja fácil para nossos clientes usar e que tenha o mesmo visual da nossa família de produtos impressos,” explicou Wade Hynes, diretor de novas mídias da companhia.

Outros, incluindo Torstar, donos do maior diário do Canadá, o Toronto Star, são mais cautelosos. O grupo Torstar, o maior editor mundial de romances de ficção, com a série de enorme sucesso Harlequin Romances, pensou na idéia de comprar a rede CTV um pouco antes de a BCE intervir, mas acabou rejeitando o negócio por achar muito arriscado. O grupo continua muito lucrativo e grande. É pouco provável que siga os passos de companhias como a CanWest e a Quebecor nessa nova fronteira.

Do ponto de vista do Canadá, pelo menos, a história da convergência tem sido dramática, mas ainda é um trabalho em andamento. O final ainda não foi escrito.

Chris Cobb. Cobsun@magma.ca

Tel.: 613-798-9905; Fax: 613-798-0775.

Análise: quais são as opções

Uma das principais questões para os *publishers* é saber qual formato de crescimento trará melhores resultados.

O que é melhor para as companhias? Concentrar esforços em um só setor ou diversificar? É melhor ficar no mercado doméstico ou fazer uma expansão internacional?

Ao analisar o crescimento das companhias de mídia, Stephanie Peltier, da Universidade de Paris ⁷, mediu o desempenho dos 11 maiores grupos de mídia do mundo de acordo com diversos critérios. As conclusões desse estudo são as seguintes:

- **O tamanho de uma companhia não influencia seu desempenho econômico**
O estudo encontrou uma correlação positiva entre o tamanho de uma empresa de mídia (faturamento) e sua lucratividade (retorno sobre vendas). As maiores companhias de mídia – AOL Time Warner e Vivendi Universal – tiveram os mais baixos retornos. Embora o tamanho da empresa ainda seja considerado por analistas ou gerentes como uma fonte de economia de escala e escopo, além de outras sinergias, essa hipótese não é realmente validada pelos dados empíricos do estudo.

Pode-se afirmar que muitas companhias pequenas são imensamente lucrativas.

Jornais comunitários menores também estão mais bem colocados para reter níveis de circulação.

- **A presença simultânea em diferentes setores de mídia nem sempre leva a um desempenho econômico melhor**
O estudo sugere que, apesar de uma das principais justificativas dadas para a realização de fusões e aquisições (M&A, na sigla em inglês) nos setores de mídia ser a disponibilidade de sinergias, isso não se refletiu no desempenho das companhias mais diversificadas.
- **As companhias que permaneceram mais focadas em uma única mídia (sem participação em outras atividades) tiveram um desempenho mais robusto**

Das cinco companhias que tiveram os melhores resultados econômicos, quatro estavam totalmente concentradas no setor de mídia. De maneira inversa, das quatro com desempenhos mais fracos, três obtinham menos que 60 por cento do faturamento do setor de mídia. Foi observada uma tendência entre as companhias da amostra para um maior foco no setor de mídia, às custas de atividades complementares ou não.

- **Houve uma correlação positiva entre a internacionalização e o desempenho econômico**

As companhias com maior participação de vendas internacionais tendem a obter maiores retornos sobre vendas, apesar de esses resultados estarem restritos a companhias fora dos Estados Unidos.

A conclusão do estudo é que: “Apesar de acordos de M&A permitirem à companhia satisfazer as exigências do mercado acionário e criarem poder de mercado, parece que as esperanças depositadas nas sinergias são um desapontamento.” A pesquisa mostrou: “Não há correlação positiva entre o tamanho da companhia e sua presença simultânea em muitos negócios nos setores de mídia e o desempenho econômico. A existência de economias de escala e escopo, ou a capacidade da companhia de implementar essas sinergias, ainda não foi comprovada.”

“A existência de economias de escala e escopo ainda não foi comprovada”

“A internacionalização de companhias, especialmente das não-americanas, e seu nível de foco no setor de mídia parecem estar positivamente correlacionados com o desempenho econômico. Porém, por enquanto, essas conclusões estão baseadas em resultados limitados.”

Esses achados foram confirmados em outro estudo feito por Gillian Doyle⁸, que conclui: “A idéia de que a propriedade comum de televisão e jornais cria eficiências de custo e outros benefícios econômicos tangíveis pode ser desafiada pelos resultados deste estudo”.

5 Formulação de estratégias

Como os *publishers* podem determinar onde estão as novas oportunidades de negócio? Uma das formas de fazê-lo é adotar uma abordagem de processo de negócio em “uma única etapa”⁹, descrita no primeiro relatório SFN, Value Driven Newspaper (algo como “Jornal Voltado para o Valor”). Esse processo baseia-se no conceito da Matriz de Desenvolvimento Ansoff, discutida em relatórios anteriores.

O processo em uma única etapa parte do princípio de que um desenvolvimento de baixo risco resulta da criação de novos produtos de mídia em mercados ou setores já bem conhecidos ou da migração de produtos de mídia para novos mercados ou setores.

A estratégia pode ser realizada, inicialmente, por meio de uma listagem de todos os produtos atuais e mercados em que a companhia opera, seguida de uma avaliação do potencial para novas atividades que estão um passo adiante das atuais. A mudança para essas áreas pode ser feita com novos lançamentos ou o desenvolvimento orgânico do negócio atual ou com aquisições (gráfico, página 48).

Um jornal que seja bom em cobertura

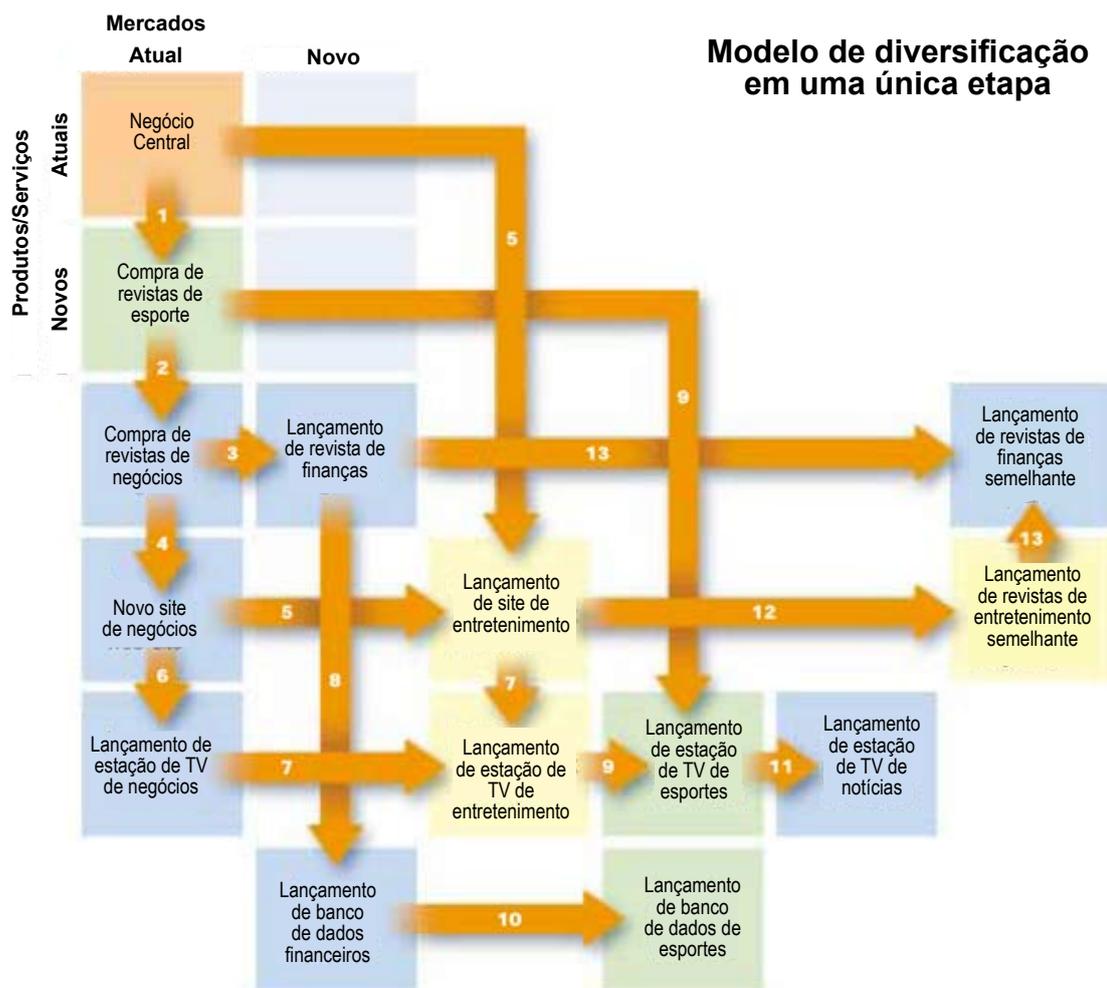
esportiva, por exemplo, pode lançar um serviço de esporte na internet ou uma revista. Outro que tenha um forte apelo feminino pode patrocinar eventos para suas leitoras.

Uma vez estabelecida a competência central dessas novas atividades, é possível ampliar essas atividades para novos mercados ou setores.

Ao longo do tempo, isso cria uma matriz de novos negócios, cada um dos quais baseado em experiência já estabelecida.

Um dos benefícios específicos dessa abordagem é que ela realiza sinergias em toda a organização, conforme o negócio evolui, superando as críticas iniciais do crescimento diversificado – que não dá conta das sinergias enquanto se desenvolve.

Há diversos fatores a serem considerados na determinação de quais alternativas de mídia são mais compatíveis como parceiras no setor de jornais. Essas se encontram descritas na tabela da página 49. Levando isso em consideração, é possível criar uma escala que reflita o valor desses fatores no momento em que uma companhia começa a considerar a



diversificação para outras atividades.

Uma escala de +2, por exemplo, sugere fortes benefícios a serem obtidos. Uma de -2 indica o impacto negativo no negócio.

5.1 Televisão

O advento da TV a cabo e a distribuição em banda larga abriram novos canais e oportunidades para companhias jornalísticas. Na maioria dos casos, a legislação referente à propriedade entre mídias não se aplica a esses novos canais.

É claro que muitas companhias são grandes participantes nas duas mídias, mas há dúvidas sobre a adequação da TV como estratégia de crescimento para jornais.

Para começar, o consumo de mídia difundida está caindo muito mais rápido do que o dos jornais. Isso, aliado à contínua fragmentação

dos públicos e à falta de vontade de pagar por novos conteúdos, sugere que a viabilidade, no longo prazo, da TV como mídia de notícias é questionável.

Muitas companhias têm relatado problemas para atingir as sinergias entre as operações de mídia impressa e difundida. Isso pode ter razões culturais. Pode ser porque a coleta e a difusão de conteúdo são processos essencialmente diferentes, exigindo capacidades e tecnologias distintas. O fato de muitos analistas terem dúvidas sobre o aumento do valor que a diversificação pode trazer sugere que os jornais devem pensar cuidadosamente antes de investir no crescimento na TV.

5.2 Rádio

A situação com rádios é semelhante à da televisão, com o escopo adicional do desenvolvimento por meio da telefonia

móvel. O custo de entrada mais baixo pode fazer com que os riscos dessa opção sejam mais aceitáveis. A crescente popularidade de programas de entrevista em rádio e as demandas de maior interação com o público mais jovem sugerem que a ligação entre jornais e rádios pode ter valor no futuro.

5.3 Revistas

O escopo de crescimento com aquisição ou lançamento de revistas parece uma perspectiva bem melhor. Há diversos pontos em comum na produção e no armazenamento de material, o que sugere economia de tecnologia e equipe editorial. Apesar de as tecnologias de impressão serem totalmente diferentes, um número crescente de empresas busca terceirizar as atividades de impressão e de mailing room.

Tabela 5.1: Análise subjetiva das sinergias que companhias jornalísticas obtêm ao expandir para mídias alternativas

		Outros jornais	Televisão	Rádio	Revistas	Internet	Eventos	Serviço de informação	Promoção de vendas
Conteúdo	Coleta	2	1	1	2	0	1	2	0
	Aumento	0	1	0	2	1	1	2	0
	Redirecionamento	1	2	2	2	2	1	2	0
Marketing	Receitas de consumidores	0	0	0	1	1	2	1	0
	Receitas de comunicação	1	0	0	1	0	2	1	2
	Vendas cruzadas	0	2	1	2	1	2	1	2
	Aumento do público	0	1	1	2	1	1	0	0
	Distribuição	1	0	0	1	1	0	2	1
	Integração de sistemas	1	0	0	1	1	0	2	0
Pessoas	Eficiência	2	1	1	1	1	0	1	0
	Efetividade	1	0	0	1	0	0	1	0
	Administração	1	0	0	1	0	0	0	0
Tecnologia	Aumento de sistemas	0	0	0	1	1	0	1	0
	Redução de sistemas	2	0	0	1	0	0	0	0
Finanças	Coleta de fundos	2	2	2	2	1	1	2	2
	Economias	2	1	1	1	-1	0	1	0
	Valor da companhia	1	-1	0	1	0	1	1	0
Externos	Legislação	0	-1	-1	0	0	0	0	0
	Sustentabilidade	-2	0	0	0	0	1	1	0
	Vantagem competitiva	0	1	1	1	1	2	1	0
Escala subjetiva		15	10	10	24	11	15	21	7

Valor da sinergia +2 = muito positiva; -2 = muito negativa.

5.4 Internet

A maioria das companhias jornalísticas possui operações de internet complementares a seu negócio central. A pergunta é até que ponto essas atividades trazem oportunidades de crescimento no longo prazo.

Apesar de haver provas de uma maior aceitação de pagamento por conteúdo, ainda há dúvidas em relação a quanto desse interesse se deve ao conteúdo jornalístico. Com exceção de serviços de classificados, as previsões de publicidade na internet permanecem conservadoras.

5.5 Eventos

De início, a expansão para essa área de atividade parece pouco convidativa, mas a verdade é que muitos jornais lucram em uma variedade de eventos.

Publishers devem levar em consideração essa opção como forma de agregar valor em termos de receitas e serviços para o cliente, e não como uma simples forma de crescimento significativo. Um exemplo disso está no Daily Mail, do Reino Unido, que lançou a exposição Casa Ideal, em 1907.

Em 1989, o jornal criou uma divisão separada para exposições e, hoje, a DMG World Media produz cerca de 300 feiras profissionais e exposições para consumidores, além de cerca de 70 revistas, jornais, catálogos e relatórios relacionados, com um faturamento de US\$227 milhões.

5.6 Serviços de informação

Essa é uma oportunidade de crescimento lógica e segura para a maioria dos jornais. A questão é até que ponto poderá ser uma atividade lucrativa. Com o aumento da demanda por informação personalizada, cada jornal deve pensar em uma estratégia de crescimento em termos de coleta de informações locais e, quando apropriado, nacionais.

5.7 Promoção de vendas

Isso representa 25 por cento de toda atividade de marketing. Os jornais devem tentar somar as vendas de serviços promocionais aos produtos que já oferecem aos anunciantes, acrescentando, talvez, distribuição, eventos ou encartes.

6 Conclusão

Fica claro que o crescimento no setor de jornais é delicado. O lançamento de novos jornais é altamente arriscado. A aquisição de outros títulos é limitada por questões de controle legislativo ou de impacto, no longo prazo, do declínio da indústria jornalística. A mídia televisiva oferece uma perspectiva de glamour, mas, na verdade, poucas companhias conseguiram êxito na integração de operações entre mídias.

Revistas oferecem a opção mais positiva em termos de sinergias, tanto em termos de mercado, quanto de organização entre mídias. Isso pode ser obtido pelo lançamento de um título, seguindo o modelo de processo em uma única etapa, ou por meio de aquisição. Mais atividades nessa área podem ser esperadas.

Conforme as oportunidades de crescimento em um mercado nacional acontecerem por consolidação, um número maior de empresas buscará expansão para países vizinhos ou mesmo para mercados mais distantes. Muitas dessas atividades acontecerão em jornais.

Muito será realizado por meio de parcerias com empresas locais, em áreas como distribuição e venda de espaço publicitário.

A principal barreira ao crescimento, obviamente, será o acesso a capital disponível, mas muitos estudos também indicam obstáculos culturais e de estilo administrativo.

De acordo com Tavernero e Carvajal⁴:
“Independente da estratégia adotada, o dinamismo do mercado exige maior flexibilidade, antecipação de mudanças contextuais e maior inovação por parte das empresas de comunicação”.

“Diretores dos grupos de comunicação mais bem administrados na Europa tentam ganhar rapidamente um conhecimento detalhado dos novos desafios do setor para realizar mudanças em suas organizações. A inovação é prejudicada por culturas empresariais que se concentram em resultados de curto prazo, paralisadas por estruturas burocráticas, baixo nível de confiança e integração dos

funcionários, falta de espírito de equipe, atitudes arrogantes por parte da liderança e medo do desconhecido.”

Eles acrescentam: “As companhias não conseguem obter vantagem competitiva ao juntar informações isoladas e bolsões fechados de experiência, que não beneficiam os outros departamentos e áreas de trabalho. Na prática, a principal fonte de sinergias dos grandes grupos de comunicação vem da capacidade de compartilhar e transferir idéias e conhecimento”.

As empresas jornalísticas precisam crescer. Não porque o crescimento é visto, de alguma maneira, como uma medida de sucesso. É necessário crescer porque os consumidores de mídia e os comunicadores estão crescendo em termos de suas demandas e necessidades. Consumidores são crescentemente contextualizados no tocante a suas demandas de mídia e temos de atender essas necessidades, a qualquer hora, local ou circunstância.

Os níveis de consolidação e internacionalização aumentam rápido. Um número crescente de grupos de mídia está migrando para novos mercados na busca de novos consumidores. Conforme cair o custo de entrada no mundo da mídia, níveis de concorrência só irão aumentar. Se as companhias de mídia desejarem manter seus consumidores, de forma a poder revender seu valor a anunciantes, precisam ter mobilidade em todo o espectro da mídia, tanto na defesa quanto no ataque.

Tabernero e Carvajal, porém, indicam que o desafio está tanto nos corações e mentes das organizações, quanto em sua capacidade de aumentar o fluxo de capital.

As companhias são construídas com base nas pessoas, que têm idéias e as tornam realidade. Nos momentos difíceis, às vezes esquecemos que muitas das melhores idéias surgem na adversidade. E que a melhor hora de desenvolver participação é quando o mercado está mais limitado.

Agora é a hora de crescer.

Notas

1. Alan B. Albarran: The Top Six Communication Industry Firms: Structure, Performance, Strategy, University of North Texas.
albarran@unt.edu
2. UK Society of Editors.
<http://www.ukeditors.com/>
3. Robert Picard é chefe do Media Group, do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Negócios, da Turku School of Economics and Business Administration, Finlândia.
robert.picard@tukkk.fi
4. Alfonso Sanchez Taberero e Miguel Carvajal: Media concentration in the European Market – trends and challenges.
astaberero@unav.es
5. O relatório SFN Added Value Advertising pode ser encontrado no site www.futureofthenewspaper.com
6. Nick Moore é gerente de carteira do Jurika & Voyles. www.jurika.com
7. Stephanie Peltier. Les-Matisse: Mergers & Acquisitions in the Media Industries: A Preliminary Study of the Impact on Performance, Universidade de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, e Universidade de La Rochelle, França.
stephanie.peltier@wanadoo.fr
8. Gillian Doyle: The economics of monomedia and cross media expansion, A study of the case favouring deregulation of TV and newspaper ownership in the UK no Journal of cultural economics.
9. O “One-step Development Process” é direito autoral do autor.

A Editor

World Association of Newspapers
25, Rue d'Astorg
75008 Paris, France
Telefone: +33 1 47 42 85 00
Fax: +33 1 47 42 49 48

O Autor

Jim Chisholm é Consultor de Estratégias para a World Association of Newspapers e diretor do projeto **Moldando o Futuro do Jornal**.

Como consultor, trabalha com muitas das maiores organizações de mídia na área de planejamento estratégico e desenvolvimento de negócios.

E-mail: jim.chisholm@futureofthenewspaper.com

Telefone: + 44 13 89 87 72 42

Edição e gráficos por Martin Hillman e Mike Gill, do Need to Know Creative Communication, um grupo de mídia e consultoria de marketing de Edimburgo, Escócia.

E-mail: martin.hillman@ntkcc.co.uk

Telefone: + 44 13 16 25 56 25

© WAN World Association of Newspapers. Junho de 2006.

Todos direitos reservados.

O conteúdo deste relatório pode ser usado em parte ou em sua totalidade por publishers na realização de seu trabalho. A utilização de qualquer parte do conteúdo ou propriedade intelectual aqui contida, com o objetivo de representação ou consulta exige autorização, por escrito, do autor. Qualquer reprodução só pode ser feita mediante consentimento, por escrito, da WAN.

Este relatório foi traduzido, no Brasil, com o apoio da



Moldando o Futuro do Jornal



Um projeto da
Associação Mundial de
Jornais, apoiado por seis
parceiros de negócios
estratégicos.
© WAN



PUBLIGroupe

