



Projeto de Transformação

Pesquisa inovadora do American Press Institute sobre novos modelos de negócios para a indústria jornalística: Novas formas de ver oportunidades, produzir crescimento sustentável e reformular organizações para conseguir inovação consistente.

“Uma onda poderosa de desestabilização está abalando a indústria jornalística, mas isso não é necessariamente um desastre. Há, pelo menos, o mesmo número de oportunidades de crescimento e ameaças, e as empresas que aprendem a pensar e agir como desestabilizadoras não apenas podem sobreviver como também prosperar. A abordagem da Newspaper Next oferece as ferramentas necessárias.”

Dr. Clayton Christensen,
Faculdade de Administração
da Harvard Autor,
The Innovator's Dilemma and
The Innovator's Solution

ÍNDICE:

UMA ÉPOCA DE AMEAÇA – OU OPORTUNIDADE.....	1
INTRODUÇÃO	2
SEÇÃO I: ANÁLISE DA SITUAÇÃO	5
A. Uma reviravolta no ambiente dos meios de comunicação	6
B. Entendendo os padrões de desestabilização	9
C. As implicações para empresas jornalísticas	12
SEÇÃO II: O MÉTODO DE INOVAÇÃO DA NEWSPAPER NEXT (N²)	18
Introdução: Um processo prático de inovação	19
Etapa 1: Avistar oportunidades	20
Etapa 2: Desenvolver possíveis soluções	23
Etapa 3: Avaliar idéias	26
Etapa 4: Testar, aprender e ajustar	29
Apêndice	31
Seção III: O PLANO DE JOGOS DA NEWSPAPER NEXT	36
Introdução: Uma estrutura estratégica	37
Área 1: Maximizar o principal	38
Área 2: Gerar públicos desempenhando funções que vão além das notícias	43
Área 3: Usar novos modelos para desempenhar funções de anunciantes novos e atuais	49
Área 4: Criar facilitadores e estruturas de inovação	57
Avaliando o progresso: painel de informações da N²	63

SEÇÃO IV: NEWSPAPER NEXT PROJETOS DE DEMONSTRAÇÃO	65
Introdução: Programa de Assessoria sobre Inovação Desestabilizadora	66
1. The Boston Globe: Pequenos anunciantes	67
2. The Dallas Morning News: MasterMom	69
3. GateHouse Media New England: WickedLocal.com	71
4. Gannett/The Desert Sun: Estruturas para Inovação	73
5. Media General/Richmond Times-Dispatch: Não anunciantes	76
6. North Jersey Media Group: Reconsiderando a estratégia online	78
7. The Oregonian: Visando a 'jovens criativos'	80
SEÇÃO V: COLABORAÇÃO NA INDÚSTRIA: O QUE FAZER PARA CONSEGUI-LA?	82
Entrevista de colaboração da N²	83
Fatores importantes para colaborações	87
Apêndice	90
SOBRE A EQUIPE DA NEWSPAPER NEXT	92

O projeto da Newspaper Next e este relatório foram desenvolvidos em conjunto pelo American Press Institute e a Innosight LLC.

www.newspapernext.org.



UMA ÉPOCA DE AMEAÇA – OU OPORTUNIDADE?

Durante anos, empresas jornalísticas puderam enxergar problemas futuros.

Poucas achavam que a chegada deles seria tão drástica.

A circulação de jornais e os leitores continuam diminuindo e os benefícios da Internet não são suficientes para compensar o fato. Os ganhos com anúncios estão enfraquecidos e as vendas por Internet, embora crescentes, ainda são muito poucas para causar impacto significativo. As margens estão sendo esmagadas e a pressão de investidores atualmente gerou o que não se podia imaginar: a venda da Knight Ridder, uma das empresas mais respeitadas da indústria. Outras empresas, públicas e privadas, também sofrem intenso estresse.

Muitos acreditam que é o começo de um declínio a longo prazo. Ou pior.

Mas fora das perceptíveis fronteiras da indústria, estão surgindo grandes oportunidades em todas as partes. O comportamento dos clientes está mudando rapidamente, conforme pessoas e empresas encontram novas soluções para suas notícias, informações e publicidade.

Novos modelos comerciais estão surgindo, oferecendo novas formas de obter e fornecer informações, de comprar e vender, de criar e manter relacionamentos e de reunir as comunidades. Muitas dessas ofertas substituem as funções de jornais tradicionais, agregando novas dimensões de valor, conveniência e interatividade. Os clientes e anunciantes estão adotando, avidamente, essas novas soluções para conseguir que funções importantes sejam desempenhadas.

Os inovadores que estão criando tais soluções têm observado índices de crescimento incríveis. Por que as empresas jornalísticas não podem fazer o mesmo?

Conclusão da Newspaper Next: Elas podem – mas não sem mudanças drásticas em sua forma de pensar, nas estratégias que adotam e nos processos de inovação que utilizam.

Assim como um pai dedicado que vê seu filho ingressando na universidade, a indústria alcançou um momento de auto-análise. O público está migrando na nossa frente, descobrindo, com alegria, novas formas de liberdade, oportunidades e escolhas em um mundo de infinitas informações. Ficaremos presos a nossas antigas funções para afundarmos na irrelevância? Ou iremos nos comprometer em descobrir novas funções que serão bem recebidas pelo público, mesmo que nos sejam desconhecidas e desafiadoras?

As empresas jornalísticas que têm esse compromisso descobrirão amplos e novos horizontes de serviços civis e oportunidades comerciais. Elas terão sucesso em mobilizar novos e amplos segmentos de clientes, tanto entre o público como entre os negócios, e descobrirão formas de atendê-los de forma mais eficiente do que nunca.

O objetivo da Newspaper Next (N²) é oferecer às empresas jornalísticas uma estrutura estratégica, bem como as ferramentas e processos que elas precisam para desempenhar esses novos papéis.

“A Newspaper Next me ajudou a ver que temos um futuro sim ... e que ele está muito mais sob nosso controle do que nos faz pensar a crença popular.”

– Peter Bhatia,
Editor Executivo,
The Oregonian,
Portland

O QUE É NEWSPAPER NEXT?

Em meados de 2005, devido as intensas mudanças que se aproximavam, os líderes do American Press Institute tomaram medidas. O Presidente e Diretor Executivo Andrew B. Davis propôs um projeto de um ano para desenvolver processos e ferramentas de inovação necessárias para que as empresas jornalísticas revertissem o quadro, passando de declínio para crescimento — um método prático que o API poderia ensinar. A Direção do API aprovou.

“N² substitui seu pensamento de colapso e tensão na indústria jornalística pela chance de um futuro novo e brilhante, se fizermos as escolhas certas. N² o informa de que há vida ‘apenas após o jornal’”.

– Lonnie Pepler,
Publisher,
The Monroe (Mich.)
Evening News

A campanha, batizada como “Newspaper Next: O Projeto de Transformação”, foi lançada em setembro de 2005 e a apresentação das descobertas ocorreu em setembro de 2006.

O desafio da Newspaper Next (N²): Encontrar uma forma de ajudar as empresas jornalísticas a migrarem de um modelo fixo e monolítico para um portfólio de modelos comerciais, produtos e serviços, diverso e crescente, que envolvam uma grande quantidade de novos clientes e anunciantes.

Uma solução de portfólio é necessária, pois apenas um jornal ou um jornal e um site de notícias juntos não são mais suficientes. Trata-se de soluções para o grande público, mas esse público está ficando disperso e não voltará mais.

Em um ambiente que muda rapidamente, como transformar uma indústria construída com base em um antigo modelo de séculos atrás? Não há uma solução genial. Há muitas oportunidades, mas é difícil reconhecê-las e ainda mais difícil é aproveitá-las quando se usa as vendas impostas por 100 anos de sucesso.

Grande parte da indústria concordaria com o gerente que disse em uma pesquisa da Newspaper Next, “Não sei o que fazer, mas estou disposto a fazê-lo”.

A transformação da indústria jornalística requer planos ambiciosos:

- Melhor compreensão das forças que reformulam todo o ambiente dos meios de comunicação e desestabilizam a indústria jornalística.
- Melhor maneira de ver onde as oportunidades estão surgindo.
- Um processo claro, prático para desenvolver os produtos que abrirão essas oportunidades, ao mesmo tempo, minimizando custos e riscos.
- Um plano de jogos estratégicos descrevendo o que as empresas jornalísticas deveriam se tornar e algumas das oportunidades mais promissoras que poderiam buscar.

Esses são os principais elementos e estratégias do método de inovação da Newspaper Next e são abordados detalhadamente neste relatório.

Grande parte do método de inovação da Newspaper Next foi adaptado com base no trabalho de Clayton Christensen, Professor da Harvard Business School. Sua empresa de consultoria, a Innosight LLC, foi uma participante integral de cada etapa desse projeto com duração de um ano.

Os produtivos estudos do Dr. Christensen revelam que empresas bem sucedidas em mais de 60 indústrias repetiram os mesmos padrões de falhas quando abaladas por ondas de inovação desestabilizadora. Esses padrões são extremamente visíveis na indústria jornalística hoje.

Entretanto, o trabalho do Dr. Christensen também identifica certas estratégias e táticas inesperadas que podem romper esses padrões de falhas. Elas permitiram que empresas perspicazes desenvolvessem inovações revolucionárias e atingissem novo crescimento.

O projeto da Newspaper Next pretende adaptar e modificar a abordagem de Christensen, especificamente para o uso na indústria jornalística.

FIGURA 1: PLANO DE JOGOS DA NEWSPAPER NEXT (SEÇÃO III)



A equipe da N² passou um ano pesquisando os modelos de desestabilização na indústria, desenvolvendo um processo prático de inovação e um plano de jogos estratégicos para empresas jornalísticas e testando essas abordagens. A equipe também recrutou 26 funcionários com importantes funções em jornais ou empresas online, e sua contribuição ajudou dar forma ao projeto e às descobertas deste relatório.

Nos últimos cinco meses do projeto, o processo de inovação da Newspaper Next foi aplicado em sete projetos de demonstração em empresas jornalísticas norte-americanas. Em cada caso, o Método da N² mostrou sua capacidade de estimular o pensamento inovador, de revelar novas oportunidades, de estimular o desenvolvimento de novos produtos e modelos comerciais e de reformular organizações para uma inovação mais consistente. (Ver Seção IV)

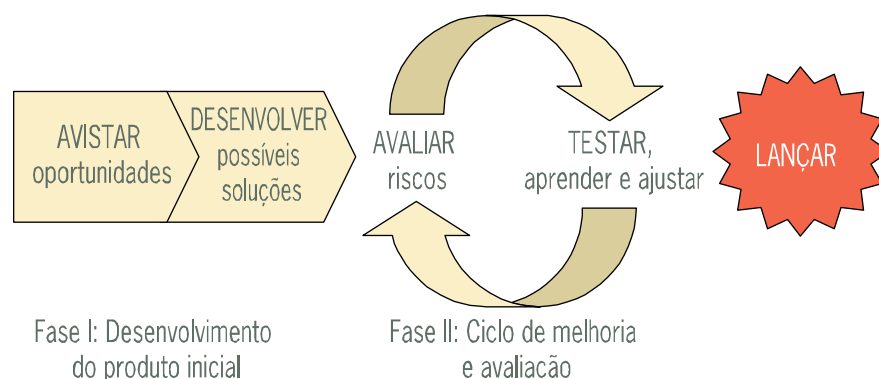
A fase final do projeto explorou as possibilidades de cooperação entre as empresas jornalísticas para atingir novo crescimento na Internet. Os resultados revelaram um forte consenso entre os principais executivos de jornais com relação ao elevado potencial dos esforços de cooperação para vender anúncios nacionais em sites de empresas jornalísticas. (Ver Seção V)

Para ajudar as empresas jornalísticas a aprenderem e aplicarem esse método exclusivo de inovação, o Plano de Jogos e o Método da Newspaper Next se tornarão componentes integrais dos serviços da indústria e dos programas do American Press Institute.

'E' – NÃO 'OU'

O foco principal da Newspaper Next – expandir e diversificar o modelo comercial jornalístico – é apenas um dos muitos desafios enfrentados pelas empresas jornalísticas. Enquanto isso, outras organizações, inclusive o Readership Institute, a Newspaper Association of America, a World Association of Newspapers, o Poynter Institute, a Learning Newsroom, iFOCOS, além de muitas outras, estão tratando de outras questões difíceis com as quais a indústria jornalística deve lidar. Tais questões vão de como aumentar a leitura impressa e online a como garantir o futuro do jornalismo e de uma sociedade saudável.

FIGURA 2: MÉTODO DE INOVAÇÃO DA NEWSPAPER NEXT INNOVATION (SEÇÃO II)



A Newspaper Next não dobra esses esforços; ela pretende complementá-los e apoiá-los. Na verdade, o futuro do jornalismo e a missão cívica das empresas jornalísticas serão muito mais fáceis de manter, se as empresas jornalísticas puderem desenvolver novos modelos comerciais rentáveis para apoiá-las.

Entretanto, esse relatório dá atenção à importante pergunta – como sustentar e manter os principais produtos da indústria jornalística: jornais impressos e sites de notícias. Esses produtos continuarão sendo a base do desenvolvimento das empresas jornalísticas nos próximos anos, e o processo de inovação da Newspaper Next oferece ferramentas para melhorar sua eficiência.

E QUANTO À 'MISSÃO CÍVICA'?

Muitas pessoas da indústria jornalística vêem um perigo sério para os jornais, no futuro, no cumprimento de sua tradicional missão cívica: possibilitar a existência de cidadãos informados, facilitar o diálogo e vigiar as instituições.

Com a “assustadora” diminuição de leitores de jornais, margens de lucro em declínio e a reduções de funcionários, os sinais são alarmantes. Com menos da metade do público lendo jornais regularmente, paira uma importante pergunta: Como a sociedade funcionará se a qualidade, a quantidade e o impacto público do jornalismo com conteúdo não tiver respaldo?

A Newspaper Next adota uma visão pragmática. Para que as empresas jornalísticas continuem desempenhando seus importantes papéis na sociedade, há dois pré-requisitos:

- A atenção regular da grande maioria do público
- Uma forte base financeira e sustentável

Ambas correm perigo com o tradicional modelo de negócios da indústria jornalística. Nos dois casos, a Newspaper Next pretende oferecer o processo de inovação, as ferramentas e as estratégias necessárias para alcançar o crescimento.

As empresas que adotarem a abordagem da N² rapidamente descobrirão novas oportunidades, tanto com o público como com a publicidade. Acabarão servindo públicos mais amplos com um portfólio maior e mais diverso de produtos e serviços lançados.

Ao mesmo tempo, através desses novos canais, descobrirão novas dimensões para cumprir sua missão cívica. Descobrirão que podem ajudar e capacitar um conjunto maior de indivíduos, comunidades e negócios, de formas mais variadas, como nunca se viu antes.

ESTIMULANDO SINAIS DE TRANSFORMAÇÃO

A equipe da Newspaper Next atravessou o país nos últimos seis meses, utilizando os métodos descritos neste relatório para ajudar as empresas jornalísticas a encontrarem novos caminhos de inovação. Em todos os locais onde estivemos, vimos os verdadeiros desafios que elas enfrentam; inclusive mentalidades e estruturas institucionais e grandes limitações de dinheiro, mão-de-obra e tempo.

E ainda vimos as drásticas mudanças dentro dessas empresas quando aplicam a abordagem da N². Vimos as empresas reestruturarem seus mercados e descobrirerem importantes oportunidades de crescimento. Vimos essas empresas se esforçarem para desenvolver e testar novos produtos e modelos de negócios, reduzindo, ao mesmo tempo, os riscos e custos da inovação. Vimos tais empresas descobrirerem melhorias importantes a serem feitas nos produtos já existentes. Algumas avançaram drasticamente ao reestruturarem suas empresas para tornar a inovação um processo contínuo.

O complexo desafio de transformar as empresas jornalísticas não tem uma solução simples, mas vemos um grande motivo para estimular essas e outras dezenas de iniciativas que estão sendo aplicadas na indústria. E o mais importante é reconhecer que existem muitas oportunidades novas e várias maneiras de progredir.

Há muito a ser feito e não temos tempo a perder. Acreditamos que as atitudes certas adotadas hoje podem impulsionar a transformação que essa indústria tanto precisa.

SOBRE ESSE RELATÓRIO

As principais seções do relatório da Newspaper Next apresentam:

Seção I: Análise da Situação

Como mudanças fundamentais estão reformulando todo o ambiente dos meios de comunicação; como essas mudanças estão enviando sinais de desestabilização na indústria jornalística; as implicações para as empresas jornalísticas.

Seção II: O Método da Newspaper Next

Estratégias, ferramentas e processos para identificar oportunidades, desenvolver novos produtos e repetir o sucesso.

Seção III: O Plano de Jogos da Newspaper Next

Objetivos e estratégias gerais de empresas jornalísticas e alguns dos caminhos mais promissores para o crescimento.

Seção IV: Lições árduas

Como os conceitos, as ferramentas e os métodos da Newspaper Next estimularam e reestruturaram o processo de inovação em sete empresas jornalísticas.

Seção V: Colaboração na Indústria Jornalística

Quais são as oportunidades mais promissoras para uma ação conjunta implementada por empresas jornalísticas? Quais são as estruturas mais promissoras para colaboração? 

SEÇÃO I

ANÁLISE DA SITUAÇÃO

O que está acontecendo — e por quê?

- A. Uma reviravolta no ambiente dos meios de comunicação
- B. Entendendo os padrões de desestabilização
- C. As implicações para empresas jornalísticas

A. REVIRAVOLTA NO AMBIENTE DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Movido por comportamentos mutáveis clientes, o ambiente dos meios de comunicação está mudando em um ritmo nunca visto antes. Quase todo o aspecto do ambiente está em movimento, fazendo com que os meios de comunicação procurem por novos serviços e estratégias, alianças e aquisições.

Na indústria jornalística, freqüentemente parece que milhares de feridas são provocadas por milhares de inimigos. O jogo está mudando diante de seus olhos e novos concorrentes estão tendo sucesso mesmo antes vermos que eles estão chegando.

Em meio a esse caos, é difícil para o editor, o chefe de redação ou um executivo do grupo estabelecer um caminho estratégico e mantê-lo. Para progredir de forma inteligente, precisamos rever e entender por que essas coisas estão acontecendo. Quais são as forças propulsoras? Quais são as implicações para as empresas jornalísticas? E o mais importante, o que podemos fazer com relação a isso?

UMA MUDANÇA ESSENCIAL NA VIDA HUMANA

Em busca de respostas, a equipe de projetos da Newspaper Next (N²) passou um ano estudando o ambiente dos meios de comunicação e as forças que o estão reestruturando. Em uma parte do projeto, realizamos várias entrevistas, elaboramos um grande número de relatórios e analisamos milhares de histórias nos meios de comunicação.

As evidências são surpreendentes: Trata-se de uma mudança de grande impacto, impulsionada por uma transformação importante na relação entre os seres humanos e as informações. O impacto social provavelmente competirá com o advento do aspecto mutável e do conhecimento em massa.

A mudança está avançando rapidamente em direção a uma nova realidade onde as pessoas podem obter quaisquer informações, a qualquer hora e em qualquer lugar, e divulgar seu próprio conteúdo à vontade.

Neste século, vastas reservas de inteligência humana, criatividade e produtividade serão libertadas, enquanto milhões de indivíduos em todo o mundo utilizam esse novo acesso ao conhecimento para maximizarem seu potencial. O impacto disso para a liberdade humana e a qualidade de vida será certamente enorme.

A alavanca é tecnológica, mas o impacto é comportamental. Como os indivíduos respondem à infinita gama de escolhas disponíveis a eles, essa mudança reformulará o ambiente da mídia e, com o tempo, a própria sociedade.

As pessoas desejarão muitas coisas que ainda não existem – novos tipos de informação, novas ferramentas e serviços, novas experiências, novas formas de conseguir fazer as coisas. A Internet está viva na prática, conforme inovadores tentam adivinhar quais serão as novas soluções. Mas tudo isso apenas tocou a superfície das possibilidades e o ritmo das mudanças apenas ficará mais rápido.

Embora as implicações e possibilidades para sociedade e os negócios sejam imensas, os meios de comunicação tradicionais estão entre os primeiros a sentirem o impacto – como ameaça e como oportunidade. Para eles, essa revolução a longo prazo no comportamento humano gera uma crise intensa a médio prazo.

ENXERGANDO O FUTURO POR MEIO DE ANTIGAS VENDAS DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Como guardiões dos antigos e limitados canais de informação, os jornais, as revistas, o rádio e a televisão estão vendo seu domínio desmoronar, à medida que consumidores e anunciantes adotam novas fontes de informação, notícias e entretenimento.

Para essas empresas, compreender o escopo dessa mudança é crucial e, ao mesmo tempo, difícil.

Para as empresas jornalísticas, o próprio jornal — sua forma, função, história, papel na sociedade e exigentes processos de produção — cria 'vendas' que tornam difícil compreender as mudanças essenciais que ocorrem ao seu redor.



Todos os alunos da Havekost School, na foto em Monroe (Michigan.) Evening News no começo da década de 1930. Motivo: Foi uma das 24 escolhas locais "100-por cento" onde a família de cada aluno assinou o jornal. Quantas dessas escolas existem hoje?

Há algum tempo, o jornal foi o melhor canal de informações, a única fonte de informações completa para conectar as pessoas do ontem ao amanhã. Não havia nenhum substituto.

O quase monopólio terminou há décadas, mas uma noção de algo indispensável ainda permeia a consciência da indústria.

Entretanto, na maioria das residências hoje, os jornais são apenas uma opção entre milhões de outras. De opções limitadas a infinitas, os consumidores estão substituindo avidamente soluções mais rápidas, mais baratas, mais recentes e mais simples (ou mais completas) para atender as necessidades de informação antes atendidas por jornais e outros meios de comunicação tradicionais.

Isso favoreceu um massivo aumento do tempo gasto com os meios de comunicação, atingindo agora uma média de sete horas e meia por dia¹ no caso de adultos norte-americanos. À medida que os canais proliferam — a mídia impressa, a TV, o rádio, a TV a cabo, o rádio por satélite, a Internet, os celulares, DVDs, leitores de música, jogos e muito mais — os meios de comunicação saturam cada vez mais media use as horas que ficamos acordados.

Com mais fontes e canais, a predominância de uma fonte específica tende a se dissipar. Como resultado, muitos observadores opinaram que agora estamos testemunhando o fim da audiência em massa.

Enquanto isso, a Internet também reduziu drasticamente as barreiras de publicação. Sem contar com a imprensa ou com anos de capacitação, até mesmo um estudante é capaz de criar um site. Foi-se o tempo em que poucos proprietários controlavam o fluxo de informações.

O resultado é a impressionante proliferação de recursos e vozes disponíveis a qualquer usuário da Internet e a democratização dos meios de comunicação que está fazendo história.

Quais serão as conseqüências da mudança de um pequeno canal para um canal infinito para as pessoas e seus comportamentos? A resposta é extremamente importante para provedores de conteúdo.

Para encontrar seu rumo em meio a essas mudanças assustadoras, as empresas dos meios de comunicação devem desviar o foco dos produtos e serviços e concentrar-se na vida dos consumidores. Enquanto o cenário continua mudando, a pergunta principal é, "Que papéis indispensáveis podemos desempenhar nas vidas dos clientes e negócios?"

Para visualizar a vasta gama de novas oportunidades, é importante ver com seus olhos e entender as funções que estão tentando desempenhar. Essa mudança fundamental de perspectiva é um dos princípios centrais do Método de Inovação e do Plano de Jogos da Newspaper Next.

NOVAS FERRAMENTAS E NOVAS SOLUÇÕES

A revolução desencadeada introduz um número crescente de tecnologias que sobrecarregam comportamentos tradicionais e possibilitam novos comportamentos.

O acesso à Internet de alta velocidade facilita e fortalece tecnologias como buscas, bancos de dados, mapeamento, o comércio eletrônico, a transmissão por áudio e vídeo, a criação de usuários, a publicação em sites, os fóruns de discussão e as mensagens instantâneas, além de aumentar o tempo que as pessoas estão dispostas a gastar fazendo isso. Essas e outras tecnologias online estão causando novos comportamentos e modelos comerciais.

A Internet está rapidamente se tornando o canal preferido das pessoas, para oferecer e receber informações, criar e manter relacionamentos, fazer parte de comunidades, comprar e vender, encontrar e comparar escolhas e se divertir. Em muitas situações, hoje ela é a melhor ferramenta para desempenhar importantes funções com base em informações, substituindo soluções e modelos comerciais que tiveram histórias longas e bem sucedidas.

Algumas implicações de um canal infinito:

- Tudo está disponível o tempo todo.
- O conteúdo gratuito torna-se quase universal.
- As escolhas pessoais tornam-se praticamente infinitas.
- Os usuários esperam obter informações solicitadas.
- A busca torna-se uma habilidade e comportamento básico.
- Usuários — não só os chefes de redação e especialistas — fazem escolhas.
- Usuários criam conteúdo à vontade.
- "O que importa para mim" impulsiona as escolhas da maioria dos usuários.
- Conteúdos relevantes em âmbito pessoal ofusca conteúdos genéricos.
- Os públicos se fragmentam em muitas direções.
- Comunidades virtuais se formam sem limites de tempo ou distância
- Notícias nacionais e internacionais de última hora são transformadas em produtos.
- Usuários gravam todos os meios de comunicação segundo sua vontade.
- Formas e usos do conteúdo tornam-se fungíveis.
- As linhas que dividem os meios de comunicação se diluem.

REVIRAVOLTA NA PUBLICIDADE

O infinito canal e tecnologias afins também estão provocando mudanças revolucionárias no cenário da publicidade.

O público fragmentado faz com que seja cada vez mais difícil e caro para os publicitários atingir os amplos segmentos da população. A crescente desordem nos meios de comunicação dificulta a visualização, portanto, os publicitários estão se envolvendo com filmes, jogos, vídeos online e outros canais.

Ao mesmo tempo, novas tecnologias interativas, como a busca e a publicidade orientada a partir do comportamento, possibilitam alcançar grupos-alvo precisos, como jamais visto antes. Os recursos multimídia e bidirecionais dos novos meios de comunicação permitem que os publicitários atraiam os clientes que almejam de formas completamente novas.

Os antigos meios de comunicação — impressos e eletrônicos — não são capazes de alcançar o público e atraí-lo como a Internet e outros meios de comunicação interativos conseguem. Também não conseguem oferecer evidências diretas de eficiência — Retorno sobre Investimento (ROI) — que os publicitários desejam e que a publicidade interativa pode oferecer.

Os meios publicidade tradicionais ainda controlam a participação no mercado, mas quase todos os dias, informam que os principais anunciantes estão deixando de investir em publicidade tradicional para investir em publicidade interativa, normalmente às custas de meios impressos ou da radiodifusão e da TV.

Agências de publicidade tradicionais, como os meios de comunicação tradicionais, estão imersos em uma mudança profunda. Anthony J. Hopp, presidente da Association of American Advertising (Associação de Agências de Publicidade Norte-Americanas) disse recentemente, "As agências que terão sucesso são aquelas ...que encontrarem novas formas de atrair e se comunicar com os consumidores. Quem não fizer isso, não fará parte do negócio."²

As agências não estão sozinhas. Os meios de comunicação enfrentam exatamente o mesmo, já que as pessoas e os anunciantes buscam novas soluções para informação, entretenimento e notícias.

PADRÕES NO VENDAVAL

As forças desestabilizadoras que atingem os meios de comunicação tradicionais são intensas e de longo alcance, mas não são aleatórias. Seguem exatamente os padrões clássicos de outras indústrias.

Esses padrões surgem quando novas tecnologias enfraquecem as empresas existentes. O Dr. Clayton Christensen identificou tais padrões em mais de 60 indústrias. Seu trabalho, publicado nos best-sellers *The Innovator's Dilemma*³ e *The Innovator's Solution*⁴, revela como ocorre a desestabilização, por que as empresas consolidadas quase sempre perdem quando isso ocorre e como elas podem romper os padrões de fracasso.

O primeiro passo crucial é entender como funciona a inovação desestabilizadora. **N**

B. Entendendo os padrões da desestabilização

A inovação acontece, de forma rotineira, em todos os setores. Empresas consolidadas normalmente lideram, melhorando os produtos existentes como resposta às demandas de seus melhores clientes. Esse é o caminho normal de crescimento e bem-estar de empresas bem-sucedidas.

Os gráficos seguintes do trabalho do Dr. Christensen ilustram como acontece esse processo.

Figura 1 mostra como o desempenho de um produto hipotético muda com o tempo.

As linhas vermelhas pontilhadas refletem o ritmo em que o consumidor típico consegue absorver as melhorias do produto. Normalmente, os desejos dos clientes mudam apenas gradualmente. Mas na verdade, os desejos dos clientes abrangem uma ampla escala de desempenho, conforme indica a linha vermelha à direita — dos que aproveitam apenas algumas vantagens do produto àqueles que nunca estarão satisfeitos, não importa o quanto melhore o produto.

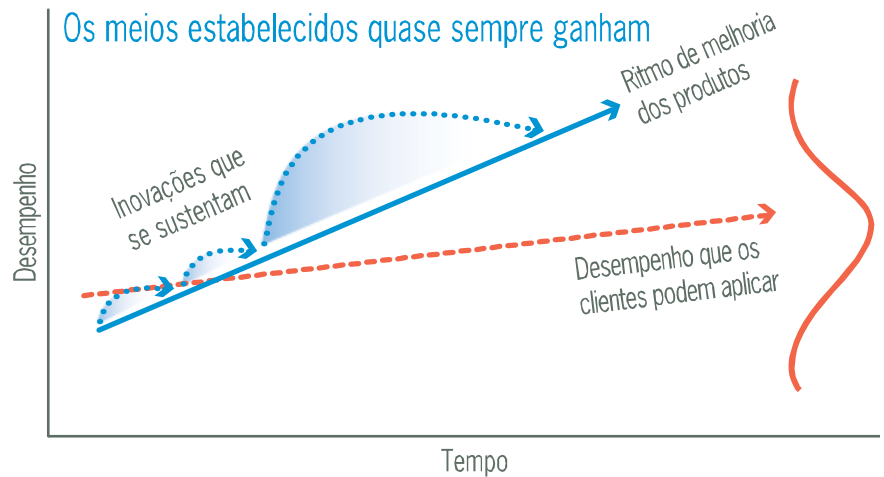
Os gerentes são treinados para atender às vontades dos clientes mais exigentes (e geralmente dos mais rentáveis). Portanto, indústria após indústria, o ritmo de melhoria do produto segue a linha azul, crescendo mais rapidamente do que os desejos e as necessidades do cliente comum.

Os chips de microprocessadores usados nos PCs são um bom exemplo. No começo, o desempenho era tão baixo que quem datilografasse rapidamente à máquina podiam superá-los. Após muitas versões, são tão rápidos que a maioria dos usuários não os coloca à prova. A maioria dos clientes não se preocupa mais com maior velocidade, mas os usuários de alta categoria como os jogadores e editores de vídeo ainda desejam ter chips mais rápidos.

As melhorias na linha azul são conhecidas como “inovações que se mantêm”. Grandes ou pequenas, elas tipicamente agradam clientes que já utilizam o produto. No caso de jornais, os exemplos incluem acrescentar seções especiais, dar novo design ao jornal, criar uma imprensa nova para atender às exigências de cor dos anunciantes e incorporar vídeo ou áudio em sites de notícias.

Com relação a melhorias que se mantêm, as empresas consolidadas normalmente ganham. Fazem com que a concorrência retroceda graças a seus recursos, relacionamentos consolidados com clientes e recursos tecnológicos.

FIGURA 1: INOVAÇÕES QUE SE MANTÊM



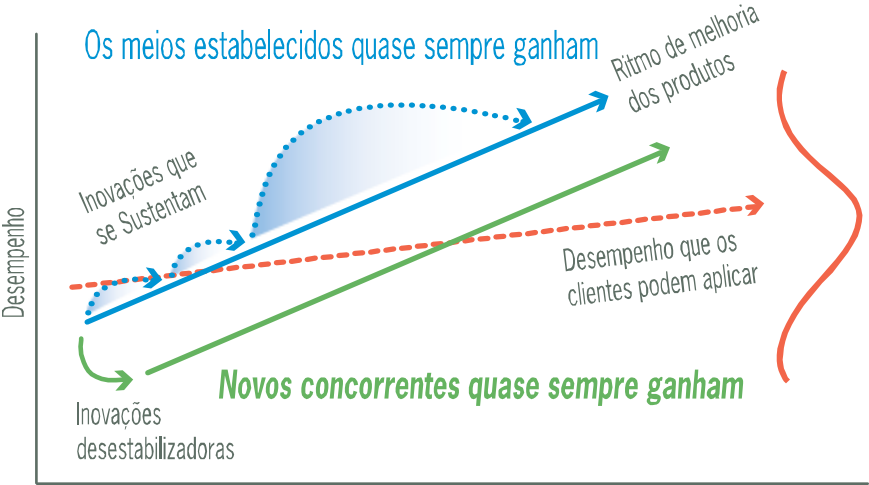
Fonte: Clayton Christensen, *The Innovator's Solution*

UM TIPO DE INOVAÇÃO DRASTICAMENTE DIFERENTE

Entretanto, de vez em quando, um tipo muito diferente de inovação acontece — que o Dr. Christensen chama de “inovação desestabilizadora”. Normalmente desencadeada por uma nova tecnologia, não oferece apenas outra melhoria adicional. Na verdade, ela muda o jogo fundamentalmente. O novo produto oferece menor desempenho em algumas dimensões tradicionais, mas compensa esses fatores com novos benefícios como simplicidade, conveniência, facilidade de uso, facilidade de acesso ou preço baixo.

Como indica a figura 2, uma inovação desestabilizadora não estende a linha azul. Em vez disso, ela cria uma nova linha abaixo do nível de desempenho do produto estabelecido. E atrai diferentes clientes — normalmente aqueles que não podem pagar pelo produto existente ou não possuem as habilidades, o acesso, tempo ou conhecimentos para utilizá-lo. Ela se fixa entre esses não-consumidores do produto existente, que se vêem superados por seu desempenho, complexidade ou preço.

FIGURA 2: INOVAÇÃO DESESTABILIZADORA



Fonte: Clayton Christensen, *The Innovator's Solution*

Os gerentes da linha azul freqüentemente não conseguem ver a ameaça porque o novo produto não satisfaz seus padrões de qualidade, não agrada a seus clientes e normalmente opera em diferentes modelos comerciais com margens mais baixas. Portanto, eles o ignoram ou reagem ao produto de forma ineficiente.

Entretanto, na linha verde, os gerentes enfrentam as mesmas pressões que os gerentes da linha azul com relação à melhoria do produto. Seus melhores clientes exigem melhor desempenho, portanto melhoram o produto com o tempo. A linha verde continua em ascensão.

Com o tempo, o desempenho costuma ficar bom o suficiente para atrair clientes do produto estabelecido. Essa é a verdadeira desestabilização.

De repente, os gerentes da linha azul percebem que esse produto mais novo e simples está fazendo o negócio desaparecer. Com freqüência, no querem ou não podem competir, por isso concentram-se mais nos clientes de alta categoria e acabam vendo que produto desestabilizador também ocupa esse espaço. Suas vendas e lucros diminuem ou, em alguns casos, desmoronam.

Inovações desestabilizadoras podem ocorrer em todo tipo de setor. No passado e no presente, há muitos exemplos na fabricação, no varejo, nos serviços, na distribuição, nas telecomunicações e em todas as partes. Os livros do Dr.Christensen estão cheios de estudos de casos claros, mas alguns exemplos breves serão suficientes aqui:

- Henry Ford percebeu que a classe média queria viajar em veículos motorizados também e inventou um carro mais simples e um novo modelo de fabricação para oferecê-lo.
- Os PCs começaram como jogos para quem queria um passatempo, mas melhoraram até estenderem-se ao mundo comercial e substituírem a indústria dos microcomputadores.
- Os fabricantes de automóveis japoneses conquistaram a categoria mais popular do mercado automobilístico dos EUA oferecendo automóveis pequenos e econômicos e logo melhoraram a qualidade e se apoderaram de todos os segmentos do mercado.
- A Southwest Airlines criou um modelo comercial para que os passageiros de ônibus pudessem pagar viagens de avião e logo esse modelo ingressou nos principais mercados das principais empresas aéreas.
- O Wal-Mart e outras lojas de descontos criaram modelos de baixo preço para os consumidores populares, causando problemas financeiros às lojas de departamento, que se consolidaram.

FIGURA 3: COMO OS PRODUTOS DESESTABILIZADORES SE DIFERENCIAM

Inovações desestabilizadoras começar com desempenho "bom o suficiente" junto com dimensões tradicionais ... oferecer novos benefícios como simplicidade, conveniência ou preços baixos. ... agradar a clientes "cujas necessidades superam o produto" ou a não consumidores. ... freqüentemente usar modelos comerciais de "baixo custo" ou de "começo modesto" ... aproveitar os pontos cegos e fraquezas dos concorrentes	Que se sustenta → Desestabilizadora Melhor → Different Preço especial → Preço baixo Novo & Melhorado → Bom o suficiente Dar passo adiante → Dar passo para trás Complicado → Simples
--	---

NEM AS GRANDES EMPRESAS CONSEGUEM RESPONDER

O Dr. Christensen ficou intrigado com o modelo. Por que, indústria após indústria, empresas consolidadas — até mesmo firmas respeitadas com líderes brilhantes — não conseguem ver a desestabilização até ser tarde demais?

Sua pesquisa revelou que não se tratava de estupidez ou teimosia. Ao contrário, eram vítimas dos mesmos hábitos e comportamentos que os tornaram bem sucedidos. As estratégias e comportamentos corretos para a inovação que se mantém não são adequadas para reagir à inovação desestabilizadora.

Em indústrias maduras, a falta de visão criada pelos recursos, processos e valores (ou prioridades) exigidos para os produtos existentes as levaram a cometer dois erros comuns: 1) não conseguir alocar recursos para explorar as novas possibilidades ou 2) adaptar à força esses recursos a produtos muito parecidos com os modelos estabelecidos.

Como exemplo clássico, a AT&T — fonte da maioria dos avanços em telecomunicações por décadas — identificou prematuramente os celulares como uma nova oportunidade comercial. Na década de 1980, contratou a McKinsey & Co. — uma das mais importantes empresas de consultoria do mundo — para prever a dimensão que teria o mercado de celulares no futuro.

Utilizando os melhores métodos disponíveis, os consultores concluíram que as vendas totais de celulares no ano de 2000 seriam de aproximadamente 900.000 unidades. Era uma cifra bem baixa para a AT&T, por isso saiu do mercado.

Se olharmos para trás, Isso parece absurdo. Porém, se pensarmos nos melhores celulares do início da década de 1980, qualquer pessoa sensata teria feito o mesmo. Tinham o tamanho de uma mala pequena, pesavam muito e a bateria durava muito pouco, a qualidade das chamadas era ruim e praticamente não havia sinal.

FIGURA 4: CEGADOS PELO SUCESSO

"R"	"P"	"V"
Recursos	Processos	Valores (prioridades)
• Pessoas • Tecnologia • Produtos • Equipamentos • Informações • Dinheiro • Marca • Distribuição	• Produção • Contratação & treinamento • Desenvolvimento de produtos • Fabricação • Planejamento & elaboração de orçamentos • Pesquisa de mercado • Alocação de recursos	Critérios que regem as decisões para o estabelecimento de prioridades • Estrutura de custos/ modelo comercial • Dimensão da oportunidade • Exigências dos clientes • Cultura

Os recursos, processos e valores que trazem sucesso a uma organização são os mesmos que podem inibir a reação à inovação desestabilizadora.

Fonte: Innosight LLC

Mas algumas pessoas, como médicos e investidores, precisavam se comunicar constantemente; por isso os primeiros celulares eram vendidos. E inevitavelmente, a tecnologia melhorou. Atualmente, 900.000 celulares são vendidos em apenas 10 horas.⁵

Muitas vezes, as inovações desestabilizadoras se enquadram nesse padrão. A primeira versão do produto é inferior ao produto aceito quanto a aspectos importantes, mas também atrai a certa parcela do público que valoriza as trocas. Empresas consolidadas fogem, afastadas pelos níveis de qualidade, pelos pequenos mercados, pelas baixas margens de lucro ou por outros fatores. Porém, os inovadores continuam avançando até que, gradualmente, o produto chegue ao centro do mercado.

Os desafios que atacam a indústria jornalística mostram todos os sinais clássicos de inovação desestabilizadora. 

C. AS IMPLICAÇÕES PARA AS EMPRESAS JORNALÍSTICAS

De que forma as empresas jornalísticas estão se desestabilizando? A história do produto explica tudo.

Os jornais foram criados para preencher um grande vazio, sendo o primeiro canal mundial de informação regular para as residências e as pessoas. Para conseguir isso, tinham de ser preparados e entregues em poucas horas. Precisavam ser acessíveis e portáteis. Tinha que conter uma ampla gama de informações urgentes em um espaço limitado. Precisavam focar os interesses compartilhados por toda a população, porque todos “se alimentavam” de um mesmo canal.

O jornal era o equivalente informativo de uma navalha suíça, uma rica e valiosa proposta que ajudava os leitores em muitos aspectos de suas vidas.

Os funcionários dos jornais o chamavam de “milagre diário” e, considerando-se as tecnologias, tinham razão. Foi uma fórmula de muito sucesso: aproximadamente 100% dos leitores, grande quantidade de publicidade e margens de lucro impressionantes.

TENDÊNCIAS ENTRE OS LEITORES

Entretanto, atualmente a maioria das casas está conectada a canais de informação muito maiores, 24 horas por dia, 7 dias da semana: meios de radiodifusão e TV aberta, TV a cabo e Internet. Uma a uma, as funções ligadas à informação dos jornais estão migrando através desses canais a novos provedores.

De um modo convencionalmente desestabilizador, essas novas soluções frequentemente oferecem menor qualidade em alguns aspectos (profundidade e entendimento),

mas compensam com recursos atraentes, como menor custo (ou nenhum custo), informações mais recentes e acesso a qualquer momento. As novas soluções podem concentrar-se em áreas específicas que os jornais de interesse geral não conseguem.

Um bom exemplo são os jornais diários gratuitos, que crescem nos EUA e no exterior. Oferecem muito menos profundidade e alcance que seus concorrentes pagos. São elaborados, com relação a formato e conteúdo, para leitura fácil, divertida e rápida, para agradar às pessoas que provavelmente não compram jornais diários.

“[Trabalho do Dr. Christensen] explica como as publicações para compradores e comerciantes foram capazes de nos atacar há uma geração. Aponta para novas oportunidades entre nossos clientes atuais menos fiéis e atraentes”.

– O. Reid Ashe,
Vice-Presidente Executivo &
Diretor de Operações, Media
General Inc. Richmond, Va.

FIGURA 5: DESESTABILIZADORES DA PROPOSTA DE VALOR DOS JORNAIS

	ERA DA IMPRESSÃO/TRANSMISSÃO					ERA ONLINE
Notícias locais	Jornal diário com serviço completo	Rádio		Transmissão por TV		Pouco Claro
Mundo, EUA						Agregadores, cabo, espn.com, cnn.com
Opinião						Blogs, sites de discussão, agregadores
Vendas no Varejo			Compradores, 'comerciantes'		DM	Sites de comparação e varejo, craigslist, eBay
Autos						Sites de automóveis, craigslist, eBay
Mercado Imobiliário						Sites de agência, sites MLS, craigslist
Carreiras						Sites de emprego, craigslist, agências de recrutamento

O site Craigslist.com não tem uma apresentação sofisticada e não há uma equipe para ajudar os usuários a criar seus anúncios. Porém, é incrivelmente fácil colocar um anúncio em qualquer momento do dia ou da noite e incluir fotos. Você pode dizer o que quiser e o serviço é grátis para a maioria dos usuários. Conseqüentemente, as pessoas o utilizam para vender coisas que nunca tentaram anunciar em um jornal diário pago.

Há outros fatores que conspiram contra a leitura dos jornais também. Os norte-americanos estão trabalhando mais horas, gastando mais tempo com entretenimento e menos tempo dedicando-se a trabalhos em suas comunidades, como documentado no livro *Bowling Alone*.⁶ de Robert Putman.

Vários estudos documentaram uma forte tendência, as gerações mais jovens, a não consumir jornais nem notícias.

Considerando-se que metade da população adulta não lê mais jornais e mostra grande resistência a nossos melhores esforços de comercialização, é evidente que as empresas jornalísticas devem ir além das fronteiras tradicionais para conseguir aumentar o público leitor.

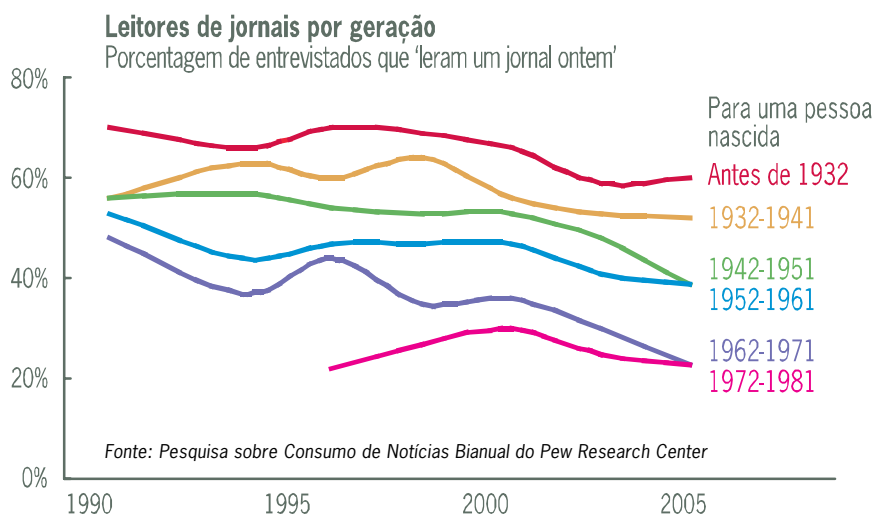
TENDÊNCIAS ENTRE OS ANUNCIANTES

No que se refere à publicidade, a desestabilização adota diferentes formas e o efeito adicional é a diminuição dos rendimentos com os anúncios em jornais.

Grande parte da redução dos gastos com anúncios tradicionais surge da desestabilização nas próprias indústrias dos anunciantes e não da desestabilização nos meios de comunicação. Elas incluem lojas de departamento desestabilizadas por lojas de desconto, fabricantes de automóveis desestabilizados por fabricantes asiáticos e corretores de imóveis desestabilizados por concorrentes online e de descontos.

Enquanto isso, a Internet está começando a desestabilizar os jornais, mas parece ser o começo. O uso da Internet por parte dos anunciantes e das agências acelera, mas está bem atrasado em comparação com o ritmo de crescimento do público online.

FIGURA 6: COSTUME DE LER JORNAIS EM DECLÍNIO



A maioria dos jornais tem pouca publicidade nacional a perder e os anunciantes locais estão avançando lentamente com relação à Internet. Porém, as empresas locais reconhecem gradualmente a capacidade da publicidade online em obter clientes qualificados em potencial, de criar novas formas de envolvimento e participação dos clientes e de gerar indicadores precisos para demonstrar eficácia.

Até agora, a maioria dos jornais sentiu a pressão da concorrência online apenas em alguns aspectos — especialmente nos classificados e empregos — e os jornais das metrópoles estão sendo mais afetados do que os mercados pequenos.

Até agora os pequenos mercados de jornais diários sofreram menor desestabilização do que os grandes, mas mesmo em cidades pequenas, o acesso à Internet de alta velocidade tem mudado o comportamento dos clientes. Na melhor das hipóteses, parece que os jornais pequenos têm um pouco mais de tempo que os grandes para descobrir os novos produtos e serviços que serão utilizados por suas comunidades.

Em mercados de qualquer porte, a publicidade por Internet crescerá intensamente nos próximos meses e anos. Com o rápido crescimento do público online, o amadurecimento das estratégias e ferramentas de publicidade e o maior conhecimento da web pelas empresas locais, a influência sobre os anunciantes aumentará drasticamente. Os ganhos dos jornais tradicionais serão afetados muito mais intensamente do que nos dias atuais.

SITES DE JORNAIS — BOAS NOTÍCIAS, MAS ...

Felizmente, os jornais viram o potencial desestabilizador da Internet antecipadamente e começaram a criar sites de notícias. Muitos têm conseguido atrair leitores e anunciantes e o recente crescimento dos lucros tem sido significativo.

Entretanto, a estratégia online escolhida pela maioria dos jornais — essencialmente reproduzir o jornal online — caiu em uma armadilha comum da desestabilização. Dr. Christensen chama isso de “saturação:” tentativa de reproduzir o velho produto na nova tecnologia e, desta forma, perder muitas das melhores oportunidades novas.

Outros fizeram isso muitas vezes anteriormente. A Kodak antecipou a chegada da imagem digital na década de 70 e respondeu — com enormes custos de desenvolvimento e pesquisa — com o desenvolvimento uma câmera digital profissional no valor de 30.000 dólares. É desnecessário dizer que fracassou no mercado. Quando o sistema de imagens digitais deslanchou, aconteceu na extremidade oposta do mercado, com câmeras automáticas simples que substituíram a resolução de imagens por novos tipos de conveniências. Ao ver a tendência do mercado, a Kodak introduziu então sua excelente linha de produtos EasyShare™.

Ao reproduzir seu modelo comercial impresso na Internet, as empresas jornalísticas tiveram alguns ganhos. Porém, elas têm sido lentas em identificar e adotar novos modelos de lucratividade, como “lead generation” (identificação de oportunidades comerciais), o direcionamento e o marketing direto — importantes fontes de lucros para sites exclusivos. E têm sido lentas em ver o imenso potencial dos anunciantes e usuários com relação às novas ofertas online, como buscas locais, conteúdo local, desenvolvimento de público específico, blogs, fóruns de comunidades e conteúdo gerado por usuários.

Ao mesmo tempo, seu foco no conteúdo das notícias ignorou, em grande parte, metade do público — as pessoas que geralmente não acompanham as notícias. E a maioria das empresas jornalísticas ainda não agiu após perceber que a Internet — através de ferramentas como buscas, bandos de dados, fóruns de comunidades e recursos de publicação para usuários — agora possibilita divulgar muitas informações que as pessoas desejam, utilizarão e pelas quais pagarão com frequência.

NOVA FRONTEIRA DE OPORTUNIDADES: INFORMAÇÕES LOCAIS

Para a maioria das pessoas, as notícias são um problema resolvido há muito tempo. Há muitas notícias e as pessoas sabem como conseguir o que querem. A maioria das pessoas não está procurando novas formas de receber notícias.

Porém, a informação local é diferente. As pessoas precisam de muitos tipos de informação além das notícias diárias, dependendo de seus interesses, necessidades e do que tem acontecido em suas vidas. Grande parte das informações que precisam é local e, freqüentemente, difícil de conseguir.

A Internet e seus recursos, como buscas, bancos de dados, fóruns de comunidades, mapeamento e criação de usuários, proporcionam as ferramentas para divulgar tais informações locais como nunca feito antes; satisfazendo novas necessidades e criando novos canais.

Para as empresas jornalísticas, trata-se de uma grande fonte de novas oportunidades. Estão melhor posicionadas que qualquer outra empresa para reunir essas informações locais e torná-las úteis para empresas e residentes locais. Se agirem rapidamente, podem estabelecer-se como fontes preeminentes de muitos tipos de informação local altamente valorizada.

As oportunidades são muitas: bancos de dados sobre parques, instalações médicas e menus de restaurantes; informações locais como notícias sobre a liga juvenil ou sobre os acontecimentos da escola local; conhecimentos de clientes sobre mecânica, contratantes e restaurantes; grupos de discussão sobre tópicos específicos, da criação dos filhos a entretenimento; ferramentas de compra que mostrem as lojas que vendem determinado artigo e os preços.

Mas outros aproveitam essas oportunidades. Alguns concorrentes, como craigslist.com e angieslist.com — têm vantagem em algumas categorias e cidades. Mesmo em pequenas cidades, as grandes empresas estão competindo para ter vantagem. Uma busca local por pizzas no site.yahoo.com em Columbus, Ind. (população: 40.000) mostra 19 restaurantes em um raio de cinco milhas, um mapa, algumas críticas de clientes e informações de contato de cada restaurante.

A corrida para atender às necessidades de informações locais mal começou. Se os jornais identificarem as oportunidades e empregarem os recursos necessários, podem se tornar os provedores favoritos de uma ampla variedade de informações sobre a comunidade, os consumidores, informações cívicas, sobre recreação, entretenimento, entre outros assuntos. Isso permitirá que satisfaçam suas comunidades de uma nova maneira, atraindo novos públicos e atendendo a novos clientes comerciais — o que se ajusta naturalmente a sua consagrada missão cívica de ajudar as comunidades a viver melhor graças às informações.

OPORTUNIDADES DE COLABORAÇÃO

Em relação a outro aspecto — a publicidade nacional — as mudanças no panorama dos meios de comunicação poderiam ser um benefício enorme aos jornais, mas apenas se puderem superar importantes barreiras internas à colaboração.

Quando os anunciantes nacionais publicam na Internet, procuram por públicos e ambientes de alta qualidade para sua publicidade. Os sites de jornais oferecem ambas as coisas e, além disso, poderiam competir com os principais portais que, no momento, estão ganhando a maior parte do negócio.

Entretanto, sempre foi notavelmente difícil fazer uma compra de publicidade nacional em vários jornais. Os jornais impressos nunca tiveram sucesso com a padronização de formatos, taxas e políticas para criar uma solução que gere “uma fatura para cada pedido”. Conseqüentemente, continuam sendo superados por milhões de dólares gastos com publicidade nacional destinados à radiodifusão e à TV aberta, à TV a cabo e às revistas.

Hoje, a compra em âmbito nacional em sites não é mais simples do que no caso dos jornais impressos. Mas alguns executivos da Internet dizem que a web deveria ser um problema mais fácil de ser resolvido, porque a imprensa não é problema. Criar uma solução conjunta que gere “uma fatura para cada pedido” seria difícil, mas alguns dizem que isso permitirá às empresas jornalísticas competirem por um grande fluxo de dólares para publicidade nacional online.

Uma nova pesquisa da Newspaper Next mostra que as 25 principais empresas jornalísticas e os 25 principais jornais concordam bastante nesse ponto. (Seção V)

Em todo o âmbito da publicidade, as empresas jornalísticas enfrentam um grande desafio no cenário dos meios de comunicação emergentes. Podem agir intensamente para se tornarem as fornecedoras de eficientes soluções publicitárias na Internet para anunciantes locais, regionais e nacionais ou podem assistir a concorrência ganhar essas grandes oportunidades.

SOLUÇÃO PARA EMPRESAS JORNALÍSTICAS: ‘A SOLUÇÃO DE PORTFÓLIO’

Enquanto a desestabilização desgasta o modelo comercial dos jornais tradicionais, muitos na indústria estão admitindo que o jornal sozinho ou o jornal junto com um site de notícias não são suficientes. O público e os anunciantes estão se fragmentando em várias direções.

Na busca por novos modelos, termos como “portfólio,” “aumento do público” e “agnóstico com relação a plataformas” estão sendo introduzidos no léxico da indústria. Percebe-se que é essencial proporcionar uma variedade mais de informações para uma gama mais diversa de públicos.

A “solução de portfólio,” como muitos consideram, consiste em criar um conjunto de produtos e serviços além do jornal, atingindo a população sob vários aspectos. O objetivo é criar novos públicos que não estejam necessariamente interessados no conteúdo do jornal e atrair anunciantes para os quais o jornal não seja necessariamente a forma apropriada de atingir seus públicos-alvos.

Esses novos produtos podem ser impressos ou online, diários ou não, pagos ou gratuitos — ou chegarem por celular, e-mail, ou outra forma — dependendo do usuário almejado e das circunstâncias em que ele se encontra. Algumas empresas já estão adotando essa postura enquanto outras mal começaram.

E quanto às margens de lucro?

Enquanto a desestabilização afeta a indústria jornalística, suas margens de lucro historicamente elevadas estão sendo esmagadas.

As margens elevadas são consequência do quase monopólio detido pelo produto no passado e persistiram apesar da concorrência da radiodifusão, TV aberta e TV a cabo. Muitas pessoas acreditam que a Internet é uma mudança estrutural que continuará diminuindo tais margens.

Com a forte pressão dos investidores, as empresas públicas (e muitas privadas) estão se esforçando para manter as margens de lucro, através da eliminação de custos e de outras formas.

As empresas jornalísticas enfrentam uma difícil e dupla obrigação: manter o valor e a viabilidade dos produtos principais em declínio e investir em novas iniciativas que levam ao crescimento futuro.

Outras indústrias desestabilizadas ensinam uma importante lição: os novos ganhadores normalmente têm um começo modesto. Não recuse novas idéias somente porque elas não coincidem com as margens tradicionais a curto prazo. Ao contrário, encontre empreendimentos que possam ser rentáveis a curto prazo, mesmo que as margens sejam modestas e ofereça-lhes a oportunidade de crescer.

Em meio à desestabilização, não existem fórmulas mágicas, mas é importante equilibrar o "portfólio" de investimentos entre os empreendimentos principais e os novos, financiando.

constantemente novas experiências suficientemente inteligentes para descobrir os novos vencedores que a empresa precisará.

Em meio à mudança estrutural, é o melhor plano de sobrevivência e uma importante estratégia que os investidores devem compreender.

QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA

Após um profundo estudo sobre os meios de comunicação feito no ano passado, o projeto N² concluiu que a estratégia de portfólio para empresas jornalísticas não é simplesmente uma opção. É a opção — é necessária para a sobrevivência.

A maioria dos sinais indicam que o jornal em provavelmente se tornará um produto sofisticado, para uma base cada vez menor de anunciantes e leitores. Não se sabe até quando o jornal continuará sendo um produto viável, mas o ritmo da redução parece acelerar.

A crescente maioria da população local já esta buscando em outros lugares as informações locais que desejam e das quais necessitam. As empresas jornalísticas podem se tornar inovadores desestabilizadores criando novas soluções para atender a essas necessidades ou podem assistir os concorrentes fazer isso — e ver sua franquia local de informações retroceder.

Alguns temem que a solução de portfólio signifique abandonar as notícias ou renunciar à missão cívica que os jornais consideram fundamental.

Pelo contrário, se as empresas conseguirem cativar a grande maioria do público local, gerarão a oportunidade de incorporar notícias em formas que tais públicos utilizarão e valorizarão. Se não conseguirem, atingirão as minorias da população, dificultando cada vez mais a obtenção de um impacto cívico.

Transformar uma empresa jornalística tradicional em uma empresa de portfólio é um objetivo difícil. O conceito de portfólio por si só não o fará e nem as tradicionais abordagens destinadas à inovação, uma vez que sólidas melhorias e antigos modelos comerciais não serão suficientes.

Presos em uma gigantesca onda de desestabilização, as empresas jornalísticas devem aprender a pensar e a se comportar como desestabilizadores. Devem ver e entender a vida dos clientes e as necessidades comerciais de forma completamente diferente e devem criar produtos que façam isso melhor do que qualquer outra solução. Elas precisam de uma abordagem que possa avançar rapidamente, reduzir os riscos e maximizar a possibilidade de sucesso.

FIGURA 7: AS EMPRESAS JORNALÍSTICAS ESTÃO PRONTAS PARA A INOVAÇÃO? (CLASSIFICAÇÕES DO GRUPO DE TRABALHO DA N² EM JANEIRO 2006)

Classificação: perspectiva N²
Avaliação da: **Indústria de Jornais**

Reconhecer a necessidade de mudança	A-
Alocar recursos para o novo crescimento	C.
Elaborar soluções que os consumidores considerem excelentes porque lhes permitem desempenhar suas funções melhor do que outra alternativa	C.
Expandir o mercado com não consumidores e ocasiões em que não se consome	C-
Liberar o potencial máximo de lucros indo além do modelo de rentabilidade tradicional	D+
Minimizar os custos evitando gastos gerais desnecessários e investimentos inúteis em dimensões excedentes	B-
Reunir os recursos necessários para oferecer soluções inovadoras	C.
Possuir os recursos necessários para obter inovação e crescimento	C.
Comunicar a programação de mudanças internamente	C+
Comunicar o crescimento externamente	C

A SOLUÇÃO DA NEWSPAPER NEXT

É o que a Newspaper Next se propõe a oferecer. Oferece às empresas jornalísticas as estratégias, os processos e as ferramentas que precisam para inovar em novas direções, desenvolvendo portfólios de produtos e serviços que visem ao crescimento de suas comunidades e mercados. Esses itens estão descritos nas duas seções seguintes deste relatório.

O Método de Inovação da Newspaper Next (Seção II) propõe um processo claro para identificar oportunidades de crescimento elevado, concebendo produtos que permitam aproveitá-las e adaptando-as para o sucesso, ao mesmo tempo que os custos e riscos são minimizados.

O Plano de Jogos da Newspaper Next (Seção III) propõe uma estrutura estratégica prática para se tornar uma empresa de portfólio, identificando os quatro principais componentes do sucesso e delineando as oportunidades mais promissoras de cada um dos componentes.

Trata-se de soluções práticas e fáceis de aprender para as empresas jornalísticas comprometidas com a criação de um novo futuro para elas mesmas, para seus clientes e suas comunidades.

CONCLUSÃO: A MESMA QUANTIDADE DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A análise da situação das empresas jornalísticas pode ser resumida em poucas palavras: Grandes ameaças e grandes oportunidades.

Nas sessões de debates com grupos de funcionários da indústria jornalística, a equipe da Newspaper Next descobriu um padrão fascinante. Desafiados a identificar as ameaças e oportunidades da indústria, esses grupos descobriram, repetidas vezes, que praticamente toda ameaça identificada também poderia ser uma oportunidade de crescimento para suas empresas.

Os fatores decisivos resultaram na própria vontade e capacidade de inovar da indústria.

A equipe da Newspaper Next termina o ano do estudo com grandes esperanças para a indústria. Vimos os conceitos e processos da N² estimularem as equipes de pessoas da indústria conforme percebiam a imensa variedade de novas oportunidades. E temos visto as equipes adotarem, com sucesso, abordagens inovadoras extremamente diferentes. Acreditamos que a indústria pode abandonar os velhos modelos e enfrentar o desafio.

O tempo é curto. O cenário está mudando rapidamente e o crescimento dos novos produtos leva tempo. É fundamental que as empresas jornalísticas se comprometam em agir e que façam isso agora. **N**

¹ Veronis Suhler Stevenson: Investment Considerations for the Communications Industry

² Winterberry Group survey, 2006

³ Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

⁴ Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Using Good Theory to Solve the Dilemmas of Growth* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

⁵ Relatório do IDC, 26 de janeiro de 2006

⁶ Simon & Schuster, 2001

SEÇÃO II

O MÉTODO DE INOVAÇÃO DA NEWSPAPER NEXT

Introdução: Um processo prático de inovação

Etapa 1: Avistar oportunidades

Etapa 2: Desenvolver possíveis soluções

Etapa 3: Avaliar idéias

Etapa 4: Testar, aprender e ajustar

INTRODUÇÃO: UM PROCESSO PRÁTICO DE INOVAÇÃO

As empresas jornalísticas precisam de uma abordagem prática para orientar seus esforços de diversificação. Sem a abordagem correta, as empresas correm o risco de desperdiçar recursos preciosos com soluções de baixo potencial e perder oportunidades melhores.

Essa seção apresenta o Método de Inovação da Newspaper Next (N²). O Método da N² baseia-se na pesquisa acadêmica de Clayton Christensen e Clark Gilbert e sua aplicação em dezenas de empresas ativas realizada por Innosight, complementada com o trabalho em campo específico de jornais da equipe de N² no ano passado.

O Método da N² descrito nas páginas a seguir é uma abordagem prática da inovação, elaborado para ajudar às equipes de projeto a criarem novas ofertas de crescimento excelentes. Pode ajudar inovadores a tirarem uma idéia do papel e aplicá-la no mercado de forma a aumentar suas possibilidades de sucesso a longo prazo.

O Plano de Jogos da N², descrito na Seção III, mostra quando aplicar o Método da N² em uma estrutura estratégica de crescimento.

Mais do que um guia para o desenvolvimento de produtos, o Método da N² apresenta vários processos e conceitos muito diferentes. As equipes que utilizam esse método descobrem que ele muda sua forma de pensar, oferecendo uma grande variedade de novas oportunidades. E elas descobrem que esses mesmos conceitos e processos as ajudam a ver como tornar os produtos e serviços existentes mais eficientes para os leitores e anunciantes.

Embora as etapas específicas estejam descritas abaixo, o Método da N² é muito mais um guia do que um conjunto de regras. É raro que os passos exatos para qualquer projeto sejam os mesmos. Na verdade, cada uma das sete empresas jornalísticas nos projetos piloto da N² (ver Seção IV) aplicou o método de diferentes formas, de acordo com seus objetivos e a situação da empresa.

Inerente aos quatro passos do Método da N² está um importante conceito chamado “estratégia emergente”. O conceito, descrito no Capítulo 8 de *The Innovator’s Solution*¹, sugere que os inovadores que se encontram em situações muito incertas geralmente começam com a estratégia errada. O objetivo é descobrir rapidamente *por que* a estratégia está errada e encontrar o caminho certo.

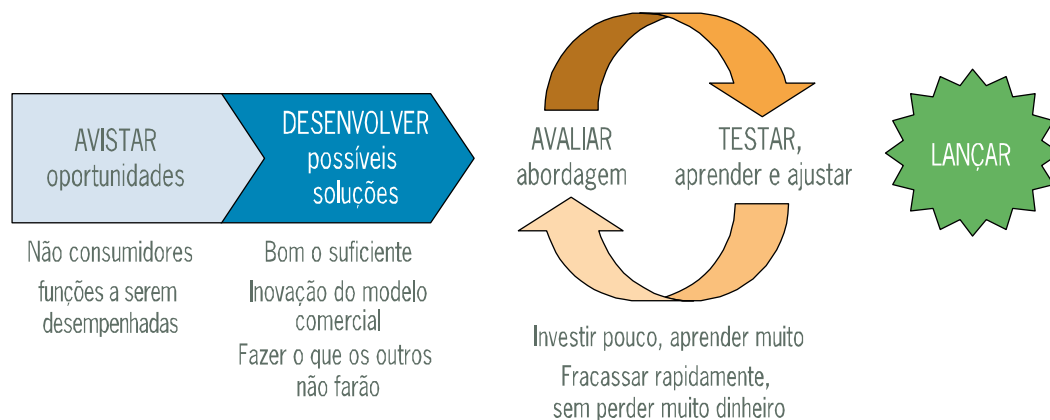
Portanto, o processo é uma abordagem repetitiva elaborada para identificar rapidamente suposições importantes, realizar experiências de baixo custo e direcionar-se novamente para o sucesso.

A seguir, cada etapa do processo é discutida com mais profundidade. **N**

“Se deseja saber se está no caminho certo; se realmente quer avaliar as suposições que estão impulsionando suas decisões; se deseja eliminar as adivinhações de seu desenvolvimento estratégico, utilize o processo da N²”.

– Bob Kempf, Vice-Presidente de Meios Interativos/
GateHouse Media
New England

FIGURA 1: O MÉTODO DE INOVAÇÃO DA N²



ETAPA 1: AVISTAR OPORTUNIDADES

A primeira etapa do processo é avistar oportunidades no mercado para lançar um novo negócio de crescimento. O segredo é procurar oportunidades para ajudar um grupo de clientes² a resolver um problema que não está sendo abordado adequadamente pelas soluções existentes.

Procurar por “não consumidores” e concentrar-se em “funções” que os clientes não podem desempenhar adequadamente indica o caminho para oportunidades de grande potencial.

AVISTANDO NÃO CONSUMIDORES

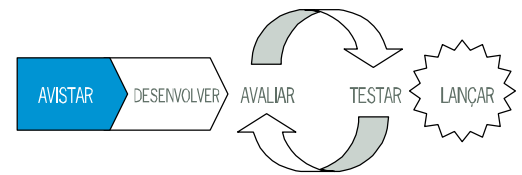
Pode parecer estranho que o primeiro fator a ser considerado quando se pensa em gerar novo crescimento são os não consumidores ou as pessoas que não consomem seu produto. No entanto, ao longo da história, o grande crescimento de muitas empresas aconteceu quando foi possível que as pessoas realizassem tarefas que historicamente eram difíceis de serem realizadas.

Comece a busca pelo crescimento com a pergunta “O que impede que as pessoas consumam?”

Às vezes, a falta de capacidade (pessoas que não são capazes de “fazer as coisas sozinhas”). Às vezes, dinheiro (as soluções existentes são muito caras). Às vezes, o acesso (pode ser difícil de utilizar ou de obter as soluções quando as pessoas desejam). E, às vezes, é o tempo.

Quase sempre, quando uma empresa começa a pensar nos não consumidores, todo o mercado em potencial começa a parecer consideravelmente maior e a participação da empresa no mercado parece consideravelmente menor.

Vea como Reid Ashe, vice-presidente executivo e Diretor de Operações da Media General, ao pensar na inexistência do consumo, passou a reconsiderar o mercado em Richmond, Virgínia. Esse mercado possui cerca de 16.000 negócios voltados ao público que poderiam estar interessados em fazer publicidade em um dos produtos da Media General. Entretanto, a Media General atende apenas cerca de 3.500 dessas empresas, deixando 12.500 como não consumidores.



Resultado Identificação de oportunidades com grande potencial

Esses não consumidores podem não fazer publicidade, pois os produtos da Media General são extremamente caros, alcançam uma área muito extensa ou não atingem seus clientes-alvo ou podem achar que a publicidade é muito complicada ou difícil. Encontrar formas de atender a esses não consumidores poderia abrir grandes oportunidades de crescimento.

Da mesma forma, o *The Richmond (Va.) Times-Dispatch* atinge cerca de 370.000 leitores todos os dias, deixando cerca de 435.000 não consumidores – outro grande grupo para possível crescimento. Pode ser que eles não consuma,, porque o jornal contém mais informações do que desejam, leva mais tempo para ser lido do que dispõem, custa mais do que desejam pagar ou não aborda adequadamente os tópicos que mais lhes interessam.

Como concentrar-se em ‘funções’ importantes não desempenhadas

O próximo passo importante para avistar oportunidades é descobrir onde existem importantes “funções”³ que os clientes não conseguem abordar adequadamente com as soluções existentes.

O conceito de funções a serem desempenhadas³ é descrito de forma eloqüente no Capítulo 3 de *The Innovator’s Solution*.⁴ Tal conceito é surpreendentemente simples. Ele sustenta que os clientes não compram os produtos, mas que os contratam para desempenhar funções.

Por exemplo, o software QuickBooks da Intuit tornou fácil para os donos de pequenas empresas desempenharem uma importante função: assegurar que sua empresa não fique sem dinheiro. Algumas alternativas, como a caneta e o papel e planilhas em Excel, não eram suficientemente boas. Os pacotes de software de contabilidade profissional eram muito bons — complicados e cheios de características desnecessárias. O QuickBooks desempenhou a função melhor do que qualquer outra alternativa e rapidamente apoderou-se da categoria.

Exemplos de grupos de não consumidores

- Mães que trabalham e não têm tempo
- Profissionais ocupados
- Imigrantes recentes
- Jovens adultos

Exemplos ocasiões de não consumo

- Ida ao trabalho
- Períodos de espera
- Viagens

Exemplos de anunciantes que não consomem

- Empresas muito locais
- Empresas de serviços
- Anunciantes nacionais

Pense na função que um anunciante está tentando desempenhar. Na maioria dos casos, a função não é necessariamente fazer publicidade. Em vez disso, ele deseja que os consumidores conheçam uma promoção especial. Ou tenta desenvolver sua marca para poder originar compras repetidas. Como declarou um dos membros do grupo de trabalho da Newspaper Next: "A publicidade é um comportamento compensador".

Utilizar o conceito de tarefas a serem desempenhadas requer que primeiramente se compreendam os problemas enfrentados pelo cliente na vida ou no negócio. Os problemas mais promissores são aqueles que as pessoas enfrentam com frequência e consideram importantes, com soluções existentes que as deixam frustradas.

Em seguida, é importante compreender os "critérios de contratação" precisos aplicados pelo cliente ao escolher a solução para desempenhar a função. Por exemplo, um adolescente que tenta relacionar-se com outros jovens provavelmente deseja uma solução que seja gratuita, que utilize a tecnologia mais recente e que seja muito interativa.

Em seguida, analise os "candidatos" que se dispõem para desempenhar a função. Os adolescentes poderiam utilizar seus celulares para enviar mensagens de texto para amigos ou ler revistas para jovens; no entanto, cada vez mais, acessam o MySpace ou outro site de redes sociais.

Quando você sabe a função e os critérios de contratação do cliente, pode utilizar esse conhecimento para avistar os sinais de "pedidos por socorro" ou as lacunas entre o que o cliente

está tentando realizar e o desempenho proporcionado pelas soluções existentes. Esses sinais de pedidos por socorro são oportunidades claras para inovações de produtos novos.

O conceito de tarefas a serem realizadas é simples, mas pode mudar drasticamente sua forma de considerar novas oportunidades. Obriga-o a ver o mundo a partir da perspectiva dos clientes e a entender não apenas o que estão fazendo, mas também por que o estão fazendo.

Como identificar as funções do cliente

Identificar as funções não desempenhadas não é algo simples. Requer agir como um repórter investigativo, utilizando diversas técnicas para descobrir e sintetizar pistas. Por exemplo:

- **Geração interna de idéias.** Muitos gerentes e funcionários de atendimento ao público compreendem profundamente as necessidades das pessoas às quais atendem. Proporcionar-lhes conceitos de "funções a serem desempenhadas" pode libertar intensas forças criativas. É particularmente útil reunir pessoas de diferentes setores da organização que possam abordar os problemas de maneira distinta.
- **Entrevistas detalhadas com clientes.** Discutir as coisas que os clientes tentam realizar em suas vidas, como eles fazem isso hoje e com que se sentem frustrados pode revelar importantes funções a serem desempenhadas (o Apêndice desta seção contém sugestões de perguntas para entrevistas).

"A frase 'Tarefas a serem desempenhadas' é simples, mas transformadora como conceito. Faz com que um jornal deixe de olhar diretamente seus leitores (ou não leitores) e permite que se posicione para olhar através dos olhos do leitor".

– Peter Bhatia,
Editor Executivo,
The Oregonian,
Portland

FIGURA 2: EXEMPLOS DE FUNÇÕES RELACIONADAS COM O CONSUMIDOR E COM O ANUNCIANTE

Funções relacionadas com o consumidor

- **Informação:** Ajude a me manter informado sobre temas relevantes para mim
- **Instrução:** Ajude-me a tomar decisões melhores para que eu melhore como pai, funcionário, estudante, etc.
- **Enriquecimento:** Forneça informações que me tragam benefícios reais, por exemplo, conseguir/economizar dinheiro ou tempo
- **Entretenimento:** Proporcione prazer, entretenimento ou não me deixe entediado
- **Envolvimento:** Apresente a mim pessoas que têm os mesmos interesses e pontos de vista
- **Fortalecimento:** Ajude-me a agir com relação a temas que me interessem

Funções relacionadas com o anunciante

- Consigam um cliente para visitar minha loja amanhã
- Ofereça informações sobre os produtos, preços e promoções que ofereço
- Ajude-me a criar uma ligação mais profunda com minha base de clientes
- Faça com que um cliente com elevado potencial ligue para mim
- Ajude-me a fazer as coisas das quais eu não gosto para que eu possa fazer as que eu gosto
- Ajude-me a encontrar as pessoas certas, por exemplo, funcionários, fornecedores, parceiros
- Torne o meu programa de comercialização mais eficiente

- **Observações dos clientes.** Às vezes, os clientes não podem expressar adequadamente os problemas que enfrentam em suas vidas. Ao observar clientes em seus ambientes naturais e indagar os motivos pelos quais eles fizeram *isso* ou *aquilo*, pode-se chegar a descobertas surpreendentes.

Essas abordagens podem gerar uma longa lista de possíveis funções e geralmente são suficientes para revelar áreas de oportunidades promissoras. Pesquisas quantitativas, obviamente, podem oferecer uma análise mais profunda da organização das categorias de funções e da segmentação ou junção de grupos de clientes.

As técnicas descritas acima não são novas. Porém, a abordagem de funções a serem desempenhadas modifica as perguntas feitas, concentrando-se no problema do cliente e não em sua visão sobre as soluções existentes. Aplicar essa abordagem com não consumidores e não com os leitores ou anunciantes existentes gerará oportunidades que antes não eram visíveis.

No final dessa etapa, você deverá ter identificado uma área de oportunidades de elevado potencial, caracterizada por um importante problema que o cliente-alvo não consegue abordar adequadamente usando as soluções atuais.

Dicas e truques

- Ted Levitt, o guru de marketing da Harvard Business School da geração passada, ficou conhecido por lembrar seus alunos que os clientes na verdade não querem brocas. Querem buracos. Enfoque os buracos e não as brocas.
- Normalmente é útil concentrar a pesquisa de funções em um segmento de clientes previamente definido (por exemplo, mães que trabalham). Entretanto, há também muitas funções de grande potencial que transcendem os limites demográficos.
- Comece de uma forma simples: Reúna um grupo de pessoas e tente gerar idéias para identificar grupos desejáveis de não consumidores e algumas funções importantes e frustrantes que devem ser desempenhadas em seu mercado. Então tente algumas entrevistas externas. Pense em atividades como convidar anunciantes que não consomem para um debate durante o almoço.
- Capacite os funcionários que atendem o público para que aprendam os conceitos sobre funções e estabeleça mecanismos para reunir seus comentários e idéias.
- Quando procurar por não consumidores, lembre-se de procurar também por ocasiões em que não se consome. **N**

ETAPA 2: DESENVOLVER POSSÍVEIS SOLUÇÕES

A maioria dos gerentes acredita que gerar crescimento através da inovação é arriscado e aleatório. As oportunidades com elevado potencial parecem estar escondidas e o sucesso parece fugaz.

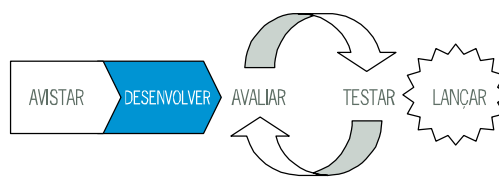
Entretanto, uma visão mais detalhada mostra que as inovações bem sucedidas seguem um padrão. A melhor maneira de invadir um novo mercado é seguir os princípios da inovação desestabilizadora.

Após identificar importantes funções a serem desempenhadas, o segundo passo é conceituar possíveis soluções que permitem desempenhar as funções melhor do que as alternativas existentes. Basicamente, esse passo envolve a criação de um primeiro plano comercial para aproveitar a oportunidade de mercado identificada.

Isso não requer um documento de 30 páginas, anexos detalhados nem análises financeiras complicadas. Na realidade, a primeira versão deve oferecer respostas básicas às seguintes perguntas:

- Qual é nossa idéia?
- Quem é nosso primeiro cliente-alvo?
- Quais funções esses clientes precisam desempenhar?
- Como os clientes desempenham as funções atualmente?
- De que os clientes “abrirão mão” em comparação com outras ofertas ao escolher a solução?
- Quais serão as vantagens obtidas?
- Como ganharemos dinheiro?
- Como manteremos os custos baixos?
- Com quem iremos nos associar?
- Como venceremos a concorrência?

Essas perguntas simples (resumidas em uma ferramenta simples chamada “Resumo de Idéias da Newspaper Next” no Apêndice desta seção) incluem três princípios importantes para se ter em mente ao tentar criar soluções bem sucedidas.



Resultado “Resumo de Idéias” sobre a nova oportunidade

Princípio 1: A perfeição é inimiga do conceito “bom o suficiente”

A qualidade realmente está nos olhos de quem vê. Às vezes, “bom o suficiente” pode ser ótimo. A essência da desestabilização está em realizar trocas. O cliente “abre mão” do desempenho em certas dimensões tradicionais e “obtem” melhor desempenho em algumas dimensões novas extremamente valorizadas.

Isso não significa simplificar os produtos existentes. Além disso, os produtos desestabilizadores e novos não são produtos ruins; para que os produtos tenham sucesso, os clientes devem considerá-los melhores que qualquer outra alternativa. Um produto desestabilizador é um produto diferente que desempenha uma função específica melhor que qualquer concorrente.

Os jornais diários gratuitos são um bom exemplo. O Boston Metro não pode competir com a profundidade e variedade do The Boston Globe. Quando um leitor tem bastante tempo e deseja aprofundar seus conhecimentos sobre os eventos do dia, o Metro acaba sendo um produto inferior. Mas se esse mesmo leitor deseja aproveitar 15 minutos de sua viagem no metrô, para não ficar entediado, o Metro é a solução quase perfeita.

As empresas jornalísticas mostram tendências perfeccionistas sólidas, mas existem motivos importantes para combater essa necessidade. Em primeiro lugar, essas tendências podem originar produtos que são extremamente complicados ou caros. Os clientes podem preferir uma solução mais simples, mais barata com menor desempenho.

Em segundo lugar, é caro atingir a perfeição. Como muitas estratégias iniciais referentes ao produto são incorretas, a pior coisa a fazer é gastar muito dinheiro no início. Um grande investimento dificulta a adaptação quando você descobre o que realmente é necessário fazer.

“O conceito de ‘bom o suficiente’ nos proporcionou liberdade para fazer coisas novas e diferentes ... O verdadeiro teste agora não é quais são nossos padrões e sim quais são os padrões dos consumidores ... O que desejam? O que eles acreditam ser bom o suficiente?”

– Steve Silberman,
Editor Executivo,
The Desert Sun,
Palm Springs, Calif.

Dimensão	Possíveis implicações de “aumentar” o desempenho				
Conteúdo		Uso no atacado de conteúdo de empresas jornalísticas/outro conteúdo existente	→ Pequena reorganização do conteúdo existente, por exemplo, reescrever, resumir e adicionar informes	→ Busca por fontes de baixo custo de conteúdo original, por exemplo, blogs, freelancers	→ Contratação de um profissional para criar novo conteúdo
Vendas de Anúncios		Lançamento de um modelo publicitário de auto-atendimento	→ Contratação de equipe de vendas “suficientemente boa” e de baixo custo, por exemplo, estagiários, profissionais de telemarketing, trabalhadores temporários	→ Contratação de profissionais de vendas para trabalho em tempo integral	
Distribuição		Coletas através de caixas de entrega em locais estratégicos	→ Contratação de “vendedores ambulantes” para promover o produto em lugares-chave	→ Prestação de entrega a domicílio	
Qualidade de Produção		Papel de jornal em formato tablóide, cores mínimas	→ Jornal de folhas grandes, cores intensas, várias seções	→ Colorido, seco ao calor, encadernado	

O segredo da inovação desestabilizadora é “aumentar” o desempenho apenas nas dimensões necessárias. Este exemplo mostra as opções enfrentadas por uma empresa que lança uma publicação especializada/gratuita. As opções mais simples criam um modelo de custos mais baixos. Dependendo da concorrência, a empresa talvez precise melhorar o desempenho em algumas dimensões.

Por outro lado, pense em qual seria uma primeira solução “suficientemente boa” que permita desempenhar a função mais importante melhor do que qualquer outra alternativa. Pense em como minimizar os custos fixos na primeira versão com a criação de uma base flexível que facilite a adaptação.

Para manter os custos fixos baixos, considere medidas como utilizar estagiários, trabalhadores temporários ou consultores para preencher a equipe no começo, empregar conteúdo fornecido pelo usuário em vez de contar com conteúdo patenteado e aproveitar soluções prontas para uso, em vez de utilizar soluções patenteadas. Realize somente o necessário para a Versão 1.0. Como explicaremos posteriormente, o objetivo é “investir pouco e aprender muito.”

Princípio 2: Pense no modelo comercial de forma criativa

Um respaldo à inovação que as empresas esquecem frequentemente é o modelo comercial. Frequentemente, uma verdadeira desestabilização origina-se de um novo modelo comercial que gera dinheiro de formas novas.

FIGURA 3: EXEMPLOS DE FONTES DE RENDIMENTO

Fontes de rendimento disponíveis online	Fontes de rendimento disponíveis fora da Internet
- Publicidade de imagens com custo por mil impressões - Classificados - Assinaturas - Upselling (Vendas incrementadas)/publicidade própria - Custo por ação (por clique/por oportunidade de negócios/por telefonema) - Tarifas para obtenção de licenças - Patrocínio - Marketing por e-mail - Busca paga - Obtenção de oportunidades de negócios - Publicidade em vídeo/áudio	- Publicidade de imagens com custo por mil impressões - Classificados - Assinaturas - Vendas de cópias simples - Custo por ação (telefonema) - Tarifas para obtenção de licenças - Patrocínio - Marketing por mala direta - Tarifa por serviço (por exemplo, pesquisa de mercado) - Encartes/Envelopes - Promoções/produção de eventos

Tome, como exemplo, o Google. Embora os métodos de busca do Google sejam, sem dúvida alguma, inovadores, o segredo de seu crescimento são suas ofertas de AdSense e AdWords que tornam simples, acessível e rentável para pequenas empresas a publicação de anúncios, sem a cara assistência humana – um modelo muito diferente da publicidade em jornais.

Historicamente, a indústria jornalística tem contado com três fontes básicas de rendimento: a publicidade com imagens, os classificados e as assinaturas. Há outras fontes de rendimento que devem ser consideradas para a inovação e algumas delas são discutidas, mais detalhadamente, na Seção III.

Princípio 3: Faça o que o concorrente não fará ou não pode fazer

A inovação desestabilizadora está mudando as regras do jogo. Se você seguir uma estratégia que pareça atraente para os líderes de mercado, pode apostar que eles responderão a tal estratégia. Os meios estabelecidos normalmente têm vantagens difíceis de serem superadas.

Os novos meios ganham a batalha da inovação desestabilizadora transformando o ponto forte de um meio estabelecido em fraqueza.

Pense no site craigslist, provedor de classificados gratuitos. Os classificados são um importante propulsor para a rentabilidade da indústria, constituindo grande parte dos lucros da empresa. site craigslist permite que os clientes publiquem anúncios de graça (cobra por certas listas de vagas de trabalho em alguns mercados). Quão contentes ficariam os editores dos anunciantes com a oferta de classificados gratuitos? Não muito contentes.

Geralmente, os desestabilizadores seguem uma abordagem que os líderes de mercado consolidados acham pouco atraente ou interessante.

O objetivo é pensar essencialmente em como *maximizar* o tempo antes que um competidor fique motivado a responder à situação e em como *minimizar* as opções de resposta de um concorrente.

No final desta etapa, você deverá ter preenchido um Resumo de Idéias de N² (ou vários Resumos de Idéias) que descreva sua solução proposta para aproveitar uma oportunidade identificada.

Formas de restringir as respostas de concorrentes

- Vise a um não consumidor. Se alcançar um verdadeiro não-consumidor, nenhum meio estabelecido será prejudicado.
- Vise a um cliente que o concorrente considera indesejável. Encontrar formas rentáveis de prestar serviços a clientes aparentemente pouco atraentes pode ser o segredo para o crescimento desestabilizador.
- Utilize um canal de distribuição diferente. Normalmente as empresas hesitam em despertar a fúria dos sócios de canais importantes. Por exemplo, um fornecedor a varejo de computadores Compap teve de encerrar suas vendas diretas ao consumidor pela Internet, porque os donos das lojas que vendiam seus computadores protestaram.
- Crie um modelo comercial que tenha sucesso sem uma fonte de rendimentos que seja vital aos meios estabelecidos. Ao não cobrar taxas por atraso, a Netflix fez com que seu negócio parecesse menos atraente à Blockbuster, cujo modelo comercial aplicava taxas por atraso, historicamente.

Dicas e truques

- Aborde a solução da perspectiva de um empreendedor. Se você não contasse com o equipamento ou costumes de uma empresa jornalística, que estratégia você empregaria para criar e obter este espaço?
- Utilize modelos simples como o Resumo de Idéias de N² para ajudar a elaborar uma estratégia.
- Não se concentre obsessivamente em porcentagens de margens brutas. Você pode criar negócios muito rentáveis com margens diferentes das margens de seu negócio principal.
- Considere estratégias que outras empresas jornalísticas, empresas de meios de comunicação, concorrentes ou empresas alheias à indústria tenham utilizado para problemas semelhantes. Essas estratégias podem gerar idéias que poderão ser adaptadas para apontar a oportunidade identificada. **N**

ETAPA 3: AVALIAR IDÉIAS

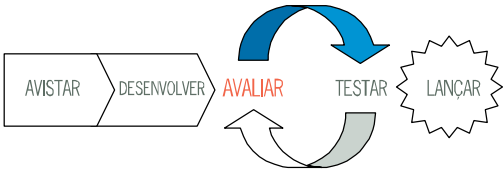
Os próximos dois passos do Método da N² estão estreitamente relacionados e podem repetir-se com frequência durante o desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

A Etapa 3 envolve avaliar o conceito descrito no Resumo de Idéias da N². O objetivo é elaborar uma lista completa dos pontos fortes, pontos fracos e incógnitas da estratégia e identificar as áreas que precisam ser avaliadas com mais profundidade na Etapa 4.

Em termos mais gerais, as Etapas 3 e 4 obrigam os inovadores a repensarem em como abordar a estratégia. Com frequência, os gerentes criam estratégias, seu processo envolve desenvolver suposições, utilizá-las para elaborar um plano comercial detalhado com amplas projeções financeiras e, em seguida, agir para implementar tal plano. Entretanto, como sua primeira estratégia provavelmente estará errada, essa abordagem poderia levá-lo a um caminho equivocado.

As etapas 3 e 4 mudam totalmente essa abordagem. Na etapa 3, você começa avaliando o que seria necessário para que sua idéia tenha sucesso, tanto em relação a características qualitativas quanto a indicadores quantitativos. Então você olha para trás e se pergunta que suposições deveriam se tornar realidade e que riscos deveriam ser superados para que esse nível de sucesso fosse alcançado.

Essa abordagem revela os riscos e suposições mais importantes que precisam ser abordados na Etapa 4.



Resultado Listas de suposições e riscos com prioridades estabelecidas

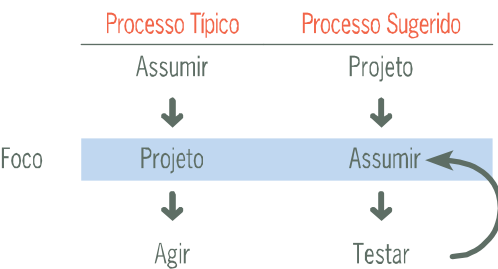
Avaliação qualitativa: Ela se encaixa no padrão de sucesso?

As inovações de sucesso seguem um padrão. O padrão desestabilizador⁵ em particular possui seis elementos-chave:

1. Cliente. Aponta uma função importante que os clientes (consumidores/anunciantes) não conseguem desempenhar de maneira adequada.
2. Solução: Oferece uma solução desestabilizadora que desempenha a função melhor do que as alternativas existentes.
3. Modelo comercial: Apresenta um modelo comercial atraente que começa com custos fixos baixos e criativas fontes de rendimentos.
4. Concorrência: Cria ou inclui uma vantagem competitiva que dificultará a resposta dos concorrentes.
5. Ataque estratégico: Aborda uma área de crescimento estrategicamente importante para a empresa.
6. Execução: Usa os recursos que a empresa tem, pode criar ou adquirir.

Utilizando essas seis categorias, a equipe de N² criou uma ferramenta que proporciona 16 fatores qualitativos de sucesso (consulte o Sistema de Avaliação de Oportunidades da Newspaper Next no Anexo desta Seção). O primeiro estágio da Etapa 3 é utilizar esses 16 fatores para avaliar a estratégia. Para cada fator, considere até que ponto sua abordagem segue o fator identificado e a quantidade de provas ou certeza que você possui para dar respaldo a sua resposta.

FIGURA 4: MUDANÇA DE ESTRATÉGIA



Fonte: Innosight LLC

Nos primeiros estágios de inovação, haverá muitas áreas em que sua avaliação não passará de uma suposição fundamentada. Tudo bem. O importante é separar os dados que você *sabe* que são verdadeiros dos dados que você *supõe* serem verdadeiros.

Além disso, é provável que sua estratégia não se ajuste ao padrão perfeitamente. Tudo bem novamente. O objetivo da avaliação é isolar os principais pontos fortes da idéia, os riscos conhecidos que devem ser abordados e as áreas incertas que precisam ser exploradas com maior profundidade.

Embora a avaliação de 16 fatores distintos possa parecer assustadora, a lista completa é uma maneira útil de eliminar suposições que talvez não sejam conscientes. Na verdade, o processo de avaliação em si é freqüentemente mais valioso do que a "resposta". As discussões e debates decorrentes da avaliação inevitavelmente apontam idéias para melhorar a estratégia de forma significativa e garantem que os riscos e suposições corretas sejam abordados no momento adequado.

Avaliação quantitativa: Engenharia reversa de números financeiros

Muitos inovadores experientes podem estar se perguntando "Por que vocês não começaram pelos números?" Os números são uma parte essencial do processo de inovação, mas recomendamos abordar a parte quantitativa do processo de avaliação de uma forma muito diferente.

A experiência demonstra que a maioria das empresas obriga as equipes a realizarem estimativas financeiras detalhadas (por exemplo, declarações de lucros e prejuízos de 10 anos) muito cedo, período em que necessariamente são pouco precisas. Quando não está muito certo sobre quase todas as informações inseridas em um modelo financeiro, o resultado provavelmente será incorreto.

Considere o comentário de Scott Cook, fundador da Intuit, sobre alguns dos fracassos lançados por sua empresa: "Para cada um de nossos fracassos, tínhamos planilhas que pareciam sensacionais".

Além disso, empresas que definem a prioridade de seus projetos utilizando indicadores como o valor presente líquido (VPL) ou o retorno sobre investimento (ROI) não escolherão aqueles que visam a mercados aparentemente pequenos, difíceis de avaliar que, com muita freqüência, constituem o ponto de apoio para poderosas estratégias de crescimento.

FIGURA 5: REVERSE-ENGINEERING FINANCIAL FIGURES

Cálculo aproximado do tamanho do mercado

Dado evidente →	15.000 pequenas empresas em nosso mercado	X
Pesquisa de mercado a validar →	10% de penetração	=
	1.500 clientes	X
Analogias/pesquisa de mercado →	5.000 dólares/cliente	=
	Mercado de 7,5 milhões de dólares	

Estimativa detalhada: lucros necessários de 1,5 milhões de dólares

VERMELHO=CÁLCULO	VERDE=SUPOSIÇÃO
Margem de Lucros Necessária:	20%
<u>Rendimentos Subentendidos:</u>	<u>\$7.5M</u>
<u>Custos Permitidos:</u>	<u>\$6M</u>
Rendimentos	
Clientes:	1,500
Rotação:	30%
Usuários/ano:	2,150
Penetração do mercado-alvo:	14%
Rend./cliente/ano:	\$5,000
Rend./cliente/ano:	\$416.67
Custos	
COGS (Custo de Produtos Vendidos)/cliente/mês:	\$213.33
Custos Totais:	\$3.75M
G&A (Gastos Gerais e Administrativos):	\$0.5M
Marketing Permitido:	\$1.75M

Possível?

margin de 50%

Por outro lado, provavelmente se dedicarão a projetos em grandes mercados, mensuráveis — normalmente aqueles nos quais é mais difícil ingressar. Ou então, enfocarão oportunidades de baixo risco que apresentam poucas chances de gerar crescimento significativo.

Em vez de se esforçar para atingir um valor de VPL ou ROI, determine quais devem ser os elementos da resposta. Que tipo de rendimentos uma oportunidade deve gerar constantemente para ser atraente? Que tipos de lucros deve produzir? Em quanto tempo deve produzir fluxos de caixa positivos?

Em seguida, faça o cálculo reverso a partir de esses valores para determinar o que deve acontecer para que tais projeções sejam alcançadas, conforme indica a Figura 5. Isso é chamado de “engenharia reversa” dos valores financeiros; trabalhar na direção contrária para determinar o que deveria acontecer para que importantes marcos financeiros sejam alcançados.

Um “teste de racionalidade” importante é assegurar que haja um motivo plausível que o conduza ao valor dos rendimentos desejado. O que você precisa supor acerca do número total de clientes, do índice de penetração e do rendimento por cliente para que o valor seja atingido? Se o “cálculo aproximado” apresenta suposições que parecem improváveis, esta pode ser a hora de pensar novamente no enfoque.

Como priorizar as suposições

O trabalho de avaliação descrito anteriormente deveria ter gerado uma longa lista de suposições (o que deve dar certo) e riscos (o que pode dar errado). A etapa final na fase de avaliação é priorizar tal lista para que se identifiquem os maiores riscos e as suposições mais importantes. Eles serão abordados na Etapa 4.

Tendem se enquadrarem em uma das três categorias:

- 1) *Fatores que arruinam o negócio.* Um fator que arruína o negócio ocorre quando equivocar-se quanto a uma suposição ou acertar quanto a um risco significa que a estratégia fracassará. Por exemplo, a tecnologia (funcionará?) e as parcerias (trabalharão conosco?) podem ser fatores que arruinam o negócio.

- 2) *Áreas de muita incerteza.* A vontade do cliente em pagar, repetir a compra e aceitar um novo produto são freqüentemente suposições fundamentadas que surgem no começo do desenvolvimento de produtos.
- 3) *Áreas que influenciam muito outras partes da estratégia.* O custo para criar um produto, por exemplo, afeta o preço, que afeta o cliente visado, o canal e as estratégias de promoção viáveis. Esses artigos que *dependem do rumo* devem ser testados no começo e com freqüência.

Quando concluir esta etapa, você deverá possuir uma lista, com prioridades estabelecidas, de suposições e riscos que serão abordados na Etapa 4.

Dicas e truques

- Peça que uma equipe pequena realize a avaliação. A discussão e o debate quase sempre levam a uma estratégia melhorada.
- Seja prudente ao avaliar seu grau de certeza com relação a uma suposição. Pergunte quanto dinheiro de seu salário – por dia, por semana, por ano – você estaria disposto a perder se estiver equivocado.
- Concentre-se nas suposições. Mantenha uma lista contínua das principais suposições que você tem elaborado. Não pare até que possua 25 suposições, pelo menos.
- Procure por oportunidades durante o processo de avaliação para reformular a estratégia e maximizar suas chances de sucesso.
- Não considere os números como única verdade no processo de tomada de decisões. Eles podem oferecer informações úteis para priorizar as oportunidades, mas a intuição e o senso comum também são muito importantes.
- Não se detenha em realizar estimativas financeiras com tanta antecipação. Lembre-se de que os mercados ainda não existentes não podem ser avaliados ou analisados. **N**

ETAPA 4: TESTAR, APRENDER E AJUSTAR

O estágio final do processo é elaborar e realizar testes e outras atividades geradoras de conhecimento, a fim de aprender mais sobre suas principais suposições e de reduzir os riscos cruciais enfrentados.

Esse processo tem duas partes. A primeira é elaborar e realizar formas simples e econômicas de avaliar as suposições identificadas. A segunda é decidir o que fazer com tudo que foi aprendido.

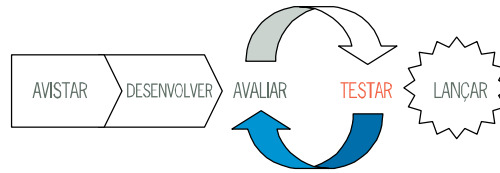
'Invista pouco para aprender muito'

As experiências inteligentes e as estratégias de mitigação de riscos são o segredo da capacidade de inovar com sucesso. Em vez de arriscar grandes investimentos em estratégias incertas, as empresas podem "investir pouco para aprender muito" sobre as principais incertezas de suas abordagens.

Minimizar os investimentos fixos nos primeiros estágios da inovação é importante, já que não lhe convém investir uma grande quantidade de dinheiro em uma estratégia com defeitos fatais. O objetivo é encontrar e tratar os pontos que podem provocar o fracasso, antecipadamente e de forma econômica.

As experiências podem variar de atividades simples, como grupos de opinião pequenos, a atividades mais complicadas, como lançar um mercado de testes localizados. Possíveis contratos, o emprego de consultores antes de tomar decisões relacionadas à contratação em tempo integral e a proteção de patentes podem ser formas sensatas de diminuir riscos importantes.

É importante que essas atividades geradoras de conhecimento permaneçam o mais simples e econômicas possíveis. Encontre um colega que enfrentou um problema semelhante para ver se é possível aprender algo útil com sua experiência. Construa modelos, maquetes e simulações antes de elaborar os produtos finais. Procure por analogias externas que ofereçam mais evidências para saber se você está na direção certa. Por exemplo, uma equipe de projeto de uma empresa de assistência médica fez uma suposição importante sobre a frequência com que o consumidor utilizaria um novo produto planejado durante o período de um ano. A equipe números para comparar com produtos semelhantes para ver se sua suposição fazia sentido.



Resultado Decisão sobre as próximas etapas

Um mecanismo de testes importante é a criação de protótipos de ciclo curto. Mostre aos usuários um produto existente que se aproxime do produto imaginado ou crie protótipos simples e baratos que são "bons o suficiente" para demonstrar os conceitos. Faça perguntas como: "Você usaria uma solução como esta? Em quais circunstâncias você a utilizaria? Que recursos você utilizaria ou não utilizaria? Que recursos estão faltando?"

As empresas frequentemente contam com opções de testes com custo mais baixo do que o necessário. A localização de um lançamento em um lugar geográfico específico ou a contratação de funcionários para realizar testes beta nos produtos podem ser formas rápidas e fáceis de avaliar suposições importantes.

Trabalhando a partir de sua lista, com prioridades estabelecidas, de suposições e riscos da Etapa 3, elabore e realize testes de ciclo curto e de baixo custo para reduzir os riscos e substituir suposições por mais conhecimentos. Algumas suposições e riscos são mais fáceis de avaliar do que outras; se houver várias questões de alto risco, avalie primeiramente as mais fáceis.

Reflita e faça ajustes

O estágio final do processo é aplicar o que foi aprendido com base nos exercícios geradores de conhecimentos, adaptando a estratégia.

Redirecionar uma estratégia pode ser emocionalmente desgastante. Os gerentes que dedicaram seu tempo e energia em um percurso específico podem ater-se a ele mesmo diante de evidências contrárias a tal percurso. O sucesso requer uma mistura de humildade (reconhecer que sua abordagem inicial estava errada, apesar de seus melhores esforços) e confiança (perseverar diante de resultados frustrantes).

Exercícios para aumentar o conhecimento

- Testes de protótipos
- Grupos de opinião
- Elaboração do modelo comercial
- Dramatizações (clientes, concorrentes)
- Marketing dos testes
- Pesquisa secundária
- Pesquisa de mercado
- Avaliação das melhores práticas internas
- Avaliação da tecnologia
- Testes de protótipos/conceitos
- Mesas redondas de líderes intelectuais
- Benchmarking externo

"Ao abraçar a ideia de começar com 'tarefas a serem desempenhadas' dos clientes e avaliar as ideias sobre produtos e serviços através da visão adicional da inovação desestabilizadora, estamos melhor posicionados para lançar iniciativas de sucesso que talvez modifiquem o mercado".

– Owen Youngman,
Vice-Presidente/
Desenvolvimento
Chicago Tribune

Essa etapa freqüentemente faz com que empresas bem intencionadas tropecem. Considere as reflexões de um chefe de redação de um jornal sobre as primeiras investidas de sua organização na Internet: “Dado o ritmo de nossa expansão, não acho que cometemos erros de forma suficientemente rápida e não aprendemos com a freqüência que deveríamos ter aprendido. O problema não era apenas realizar [as experiências]; às vezes, era detê-las”. A empresa não utilizava os conhecimentos decorrentes das experiências para arquivar estratégias que surgiam como fracassos e para redirecionar estratégias com falhas que ainda tinham algum potencial.

Obrigue-se e obrigue sua equipe a avaliar novamente sua abordagem toda vez que se atinge um marco e pense, com cuidado, nas implicações do aumento de seus conhecimentos.

Esteja disposto a arquivar projetos se não conseguir eliminar um fator que arruína o negócio ou se o que foi aprendido sugere que a oportunidade é menos promissora do que você pensava. Comemore os “fracassos”. É muito melhor fracassar rapidamente sem perder muito dinheiro do que gastar mais em uma estratégia relegada ao fracasso.

A consequência desta etapa é uma decisão acerca das próximas etapas a serem seguidas no projeto. Há três opções: 1) arquivar a idéia, pois provavelmente não terá sucesso ou porque ela ainda é muito arriscada, 2) continuar com o lançamento da primeira versão da idéia no mercado ou 3) rever a idéia e testá-la novamente. Geralmente a melhor opção é a terceira — continuar repetindo as etapas 3 e 4 até que suas experiências demonstrem mais claramente que é hora de arquivar a idéia ou lançá-la.

Identificar pontos de desvio requer intuição e bom senso. Em geral, você deveria ter abordado, amplamente, seus riscos e suposições mais importantes e possuir informações com base no mercado que respaldem as suposições financeiras essenciais.

O lançamento de uma solução não finaliza o processo de avaliações e testes. Preste muita atenção na reação dos clientes — um dos testes mais importantes — e continue buscando formas de modificar a estratégia para aumentar seu potencial a longo prazo.

Dicas e truques

- Continue pensando como um empreendedor, e pergunte a você mesmo o que faria se tivesse apenas 60 dias e um orçamento limitado.
- Mantenha uma lista principal das suposições que são atualizadas regularmente.
- Busque analogias em outras indústrias para ganhar confiança nas suposições ou para encontrar formas criativas de testá-las.
- Comemore os fracassos e os sucessos, porque freqüentemente se aprende algo útil com eles.

RESUMO

Seguir adequadamente os quatro passos do método de inovação da N² pode aumentar muito as chances de criar novas ofertas de crescimento bem sucedidas. Isso pode reduzir bastante os custos iniciais, reduzir os riscos e aumentar a probabilidade de gerar sucesso com os clientes almejados.

Por fim, algumas palavras sobre o prazo.

Em geral, a busca por novas oportunidades e a criação de possíveis produtos devem ser contínuas. Se estiver começando, dê a um pequeno grupo entre 30 e 60 dias para identificar algumas possíveis funções e elaborar possíveis soluções.

Sugerimos realizar as Etapas 3 e 4 em lapsos de 60 e 90 dias. No final da etapa 4, se houver indícios de que a estratégia ainda é válida, repita a etapa 3, planeje suas novas atividades e avance. Se a estratégia apresentar problemas, volte para uma etapa anterior ou interrompa tudo.

A inovação não será totalmente previsível logo. No entanto, seguir o processo descrito nesta seção pode ajudar a esclarecer e organizar o confuso processo de inovação, ajudando as empresas jornalísticas a obter portfólios mais avançados, vitais para o futuro da indústria.

A próxima seção do relatório descreve como aplicar o processo N² como parte de um “Plano de Jogos” geral e estratégico para o crescimento e destaca áreas promissoras de oportunidades. 

ANEXO

NOTAS DE RODAPÉ

- ¹ Clayton M. Christensen e Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Using Good Theory to Solve the Dilemmas of Growth* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).
- ² Em geral, quando dizemos cliente, nos referimos a um consumidor, a uma empresa ou a ambos.
- ³ O conceito de funções a serem desempenhadas apresenta algumas semelhanças com o conceito de "experiências" do Readership Institute's (RI) e os conceitos são compatíveis. A valiosa pesquisa do RI cita 26 "motivadores" que estimulam os leitores de jornal, como "ofereça algo sobre o quê falar" e "torne-me mais inteligente". Muitas dessas funções também poderiam ser descritas como "funções a serem desempenhadas". Entretanto, muitas "funções" são mais detalhadas e funcionais do que as "experiências". Enquanto a pesquisa do RI enfoca jornais e sites de notícias, o conceito de funções a serem desempenhadas abarca uma rede mais ampla, oferecendo aos inovadores uma forma de descobrir oportunidades específicas além daquelas tradicionalmente encontradas por jornais e sites de notícias.
- ⁴ Christensen e Raynor, 2003.
- ⁵ Os elementos do modelo mudam dependendo do tipo de inovação que esteja tentando introduzir. Inovações desestabilizadoras têm mais chance de gerar novo crescimento; por isso, estamos enfocando elementos desestabilizadores.

Material de referência

Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* [O Dilema do Inovador: Quando Novas Tecnologias Fazem Ótimas Empresas Fracassarem] (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

Clayton M. Christensen e Michael E. Raynor, *The Innovator's Solution: Using Good Theory to Solve the Dilemmas of Growth* [A Solução do Inovador: Utilizando uma Boa Teoria para Resolver os Dilemas de Crescimento] (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony e Erik A. Roth, *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change* [Previendo o Quê Vem Depois: Utilizando as Teorias de Inovação para Prever Mudanças da Indústria] (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

Scott D. Anthony, Matthew Eyring e Lib Gibson. "Mapping Your Innovation Strategy" (Como Planejar Sua Estratégia de Inovação) *Harvard Business Review*, Maio de 2006.

O boletim informativo *Strategy & Innovation* (Estratégia e Inovação) de Innosight oferece regularmente novidades sobre importante material conceitual. Visite o site www.strategyandinnovation.com para obter mais informações.

FERRAMENTAS E PLANILHAS

Perguntas sobre funções a serem desempenhadas

As seguintes perguntas podem ajudar a orientar debates sobre funções a serem desempenhadas, com os consumidores, funcionários orientados ao mercado ou anunciantes:

Consumidores	Funcionários	Anunciantes/Empresas
- Atualmente, que coisas (por exemplo, com relação a informações locais) lhe causam mais problemas ao tentar realizá-las? - Normalmente por que e quando tenta realizá-las? - Onde procurou ajuda? Descreva o processo que seguiu. - O que lhe causou maior frustração? - Descreva uma solução perfeita. O que ela fará? - Que emoções a solução perfeita o faria sentir ("critérios de contratação emocionais")?	- Quais são algumas coisas que os clientes nos pediram no passado que não conseguimos realizar? - Por que não conseguimos oferecer o que eles desejavam? - Quais alternativas empregaram no lugar do que não lhes oferecemos? - Essas alternativas atenderam bem a suas necessidades? - Como seria a solução perfeita para os clientes? - Quais seriam as características mais importantes ("critérios de contratação") desta solução? - Quais são as características comuns compartilhadas por tais consumidores?	- Como você ganha dinheiro? - Que coisas tiram seu sono? - Quais são algumas coisas ("funções") que você tem problemas para desempenhar? - Em que circunstâncias você normalmente tenta realizar essas tarefas? - O que você geralmente utiliza para ajudá-lo? - Que outras opções você considerou? Por que usou ou recusou essas opções? - Como descreveria a solução perfeita? - Quais são as características mais importantes dessa solução?

RESUMO DE IDÉIAS

O Resumo de Idéias de N²

O Resumo de Idéias N² é uma forma simples de resumir uma idéia para criar um novo negócio de crescimento. O "Resumo" integra muitos conceitos desestabilizadores, tais como "tarefas a serem realizadas," "soluções boas o suficiente", e começo simples e econômico. Foi elaborado para ser concluído em 30 minutos ou menos e não requer modelos financeiros complexos, nem uma detalhada determinação do tamanho do mercado. A análise exploratória quase sempre é útil, mas buscar a previsão cedo demais quase sempre é um erro.

O Resumo de Idéias da Newspaper

Nossa idéia é ...

Nossos primeiros clientes almejados serão ...

As funções que esses clientes precisam desempenhar são ...

Os clientes atualmente desempenham essas funções mediante ...

Com relação às ofertas dos concorrentes, os consumidores "obterão"...

Eles "desistirão de"...

Ganharemos dinheiro mediante ...

Manteremos os custos inicialmente baixos mediante ...

Precisaremos nos associar com ...

Superaremos os concorrentes porque ...

Suposições importantes

Nosso plano para testar as suposições

O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE N²

O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE N²

A equipe de N² criou uma ferramenta de simulação que se baseia em uma abordagem patenteada da Innosight elaborada para tornar mais rigorosa a análise qualitativa de idéias. A ferramenta chamada Sistema de Avaliação de Oportunidades da Newspaper Next (N²-OASYS) solicita que ao usuário preencher um formulário que avalia a adaptação da estratégia a cada fator e declarar a evidência que respalda sua resposta. A partir desses dados, a ferramenta imediatamente indica fatores que são pontos fortes, pontos fracos, incógnitas e possíveis “fatores que arruinam o negócio”. Então, ela utiliza uma técnica conhecida como modelo de simulação Monte-Carlo para oferecer uma análise mais detalhada da estratégia. A ferramenta normalmente é implementada como parte de um projeto de consultoria facilitado. Para obter mais informações, entre em contato com o American Press Institute através do endereço info@americanpressinsitute.org.

FOLHA DE TRABALHO PARA A AVALIAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE N²

Uma versão simplificada do Sistema de Avaliação de Oportunidades da Newspaper (N²-OASYS) é apresentada nas duas páginas seguintes. O propósito desta folha de trabalho é ajudá-lo a encontrar os aspectos mais importantes para serem avaliados. Você deve buscar fatores de sucesso em que seus pontos referentes a Certeza e Riscos sejam baixos. Trata-se dos possíveis fatores que arruinam o negócio – os fatores que deve avaliar na Etapa 4 do Método de Inovação da N².

Instruções

Para cada fator de sucesso, classifique quão sólida é sua evidência. Então, classifique o nível de risco caso tenha se equivocado. No caso de fatores em que os pontos referentes a Certeza e Riscos sejam baixos (1 ou 2), apresente idéias referentes a experiências ou testes simples e baratos que poderia usar para testar suas suposições.

Completar o sistema N²-OASYS em uma discussão em grupo pode ser uma forma poderosa de revelar riscos e suposições capazes de arruinar o negócio.

#	Categoria	Fatores de sucesso	Certeza: Qual o nosso grau de certeza de que nosso produto atende a essa norma? 4 – Sólida evidência (aposte o pagamento de uma semana) 3 – Certa evidência (aposte o pagamento de um dia) 2 – Suposição fundamentada (não aposte) 1 – Pressentimento (nem se fale!)	Risco: E se estivermos errados? 4 – Pouco ou nenhum impacto 3 – Sucesso reduzido 2 – Sucesso duvidoso 1 – Probabilidade de fracasso	Idéias para testar essas suposições
1.	Consumidor/ anunciante	Aponta uma função freqüente que é importante para o anunciante/ consumidor almejado.			
2.	Consumidor/ anunciante	O consumidor/anunciante está frustrado diante da impossibilidade de desempenhar a função, pois as soluções existentes são caras, difíceis de usar, inconvenientes ou não são personalizadas.			
3.	Consumidor/ anunciante	O consumidor está disposto a aceitar uma solução de primeira geração "suficientemente boa".			
4.	Solução	A empresa não levará mais do que 12 meses para vencer os obstáculos tecnológicos para apresentar a versão 1.0 da solução.			
5.	Solução	A solução "desempenha a função" oferecendo níveis adequados de desempenho, sem superar ou deixar de satisfazer as necessidades do cliente.			
6.	Modelo comercial	O mercado inicial pode ser alcançado com um investimento relativamente baixo.			
7.	Modelo comercial	Podem-se conseguir lucros atraentes no mercado inicial com a possibilidade de criar um grande mercado ("adequado a curto prazo, superior a longo prazo").			

8.	Modelo comercial	A abordagem apresenta diversas fontes de rendimentos que vão além do principal modelo comercial.			
9.	Modelo comercial	A oportunidade pode ultrapassar o mercado inicial para criar um negócio significativo a longo prazo.			
10.	Resposta dos concorrentes	Os concorrentes consolidados não estarão motivados para reagir imediatamente (volumes e/ou margens não atraentes).			
11.	Ajuste estratégico	A oportunidade adequar-se à estratégia geral da empresa e não infringe condições de limite declaradas ou não declaradas.			
12.	Ajuste estratégico	A abordagem aperfeiçoa os recursos existentes ou gera novos recursos.			
13.	Execução	A empresa possui os recursos certos (por exemplo, conteúdo, tecnologia, etc.), ou pode ter acesso a eles, para aproveitar essa oportunidade.			
14.	Execução	A empresa aprovará e apoiará essa estratégia.			

O que sua pontuação representa:

Entre os 14 fatores, procure aqueles onde os pontos referentes a Certeza e Riscos sejam baixos (1 ou 2). Esses são os fatores que você possivelmente testará na Etapa 4. **N**

SEÇÃO III:

O PLANO DE JOGOS DA NEWSPAPER NEXT

Introdução: Uma estrutura estratégica

Área 1: Maximizar o principal

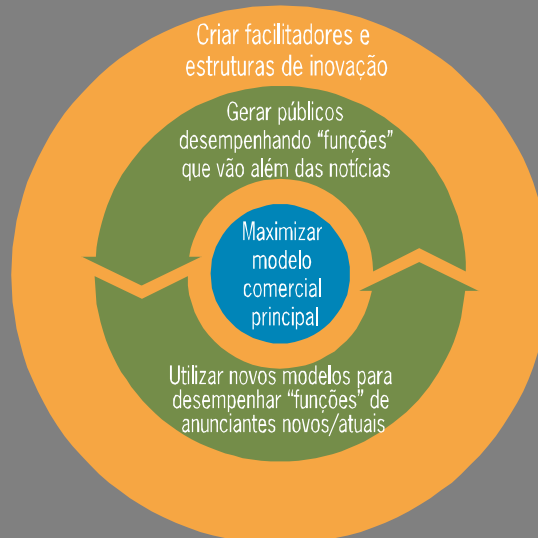
Área 2: Gerar públicos desempenhando funções que vão além das notícias

Área 3: Usar novos modelos para desempenhar funções de anunciantes novos e atuais

Área 4: Criar facilitadores e estruturas de inovação

Avaliando o progresso: painel de informações da N²

FIGURA 1: PLANO DE JOGOS DA NEWSPAPER NEXT
(SEÇÃO III)



INTRODUÇÃO: UMA ESTRUTURA ESTRATÉGICA

Os executivos que trabalham em jornais podem ver e sentir que o cenário dos meios de comunicação está mudando e que o modelo comercial do jornal tradicional está se deteriorando.

Além disso, os jornais estão atingindo uma menor parcela do público todo ano, pois as pessoas têm recorrido a soluções mais rápidas, baratas, atuais, simples e completas para desempenhar funções referentes à informação que antes cabiam aos jornais. Conforme o público em massa se fragmenta, as empresas têm adotado novas estratégias para alcançar os clientes almejados.

Entretanto, quase todas as ameaças aos jornais também podem ser uma oportunidade para as empresas jornalísticas, se elas ampliarem seus horizontes e abarcarem novos públicos, novos tipos de clientes comerciais e novos modelos comerciais.

Parece que está surgindo um consenso na indústria: Para conseguir novo crescimento, as empresas jornalísticas precisam de inovação e diversidade. Elas precisam criar “portfólios” de produtos e serviços em expansão para desempenharem funções importantes a um maior número de clientes.

Porém, a estratégia de portfólios gera o mesmo número de perguntas e respostas. Quais são as melhores oportunidades? Quais são as abordagens corretas? Quais são os objetivos corretos?

Para ajudar as empresas jornalísticas a responderem essas perguntas, O Plano de Jogos da Newspaper Next (N²) oferece uma estrutura estratégica — um roteiro — para conseguir diversificação. Ele divide o desafio em quatro áreas óbvias de oportunidades, destaca algumas das estratégias mais promissoras em cada uma das áreas e oferece indicadores práticos para estabelecer metas e avaliar o progresso.

Os executivos de jornais em organizações de todos os portes podem usar o Plano de Jogos da N² para controlar seus esforços de diversificação. O Plano de Jogos da N² pode ajudar as empresas a planejarem suas iniciativas de crescimento, garantir que elas aloquem os recursos para o novo crescimento e monitorar o progresso.

Com o Plano de Jogos da N², o Método de Inovação da N² — detalhado na seção anterior deste relatório — oferece um processo prático para melhorar os produtos principais e desenvolver novos produtos. O Plano de Jogos da N² proporciona a estrutura estratégica para planejar e controlar a diversificação e o Método de Inovação N² oferece as ferramentas para implementá-la. Exemplos de projetos de demonstração da Newspaper Next são mencionados para mostrar como isso pode ser feito.

Dentro de cada uma das áreas alvo, o Plano de Jogos da N² identifica várias oportunidades promissoras de crescimento. Mesmo esta breve lista, embora longe de estar completa, ultrapassa a capacidade de executar projetos da maioria das empresas jornalísticas. Uma das decisões mais importantes que uma empresa deve tomar é definir em quais idéias ela deve concentrar-se imediatamente e quais ela deve adiar. As escolhas dependerão das capacidades da empresa e da natureza do mercado.

Cada uma das quatro áreas do Plano de Jogos da N² oferece uma breve lista de indicadores básicos recomendados. Tais indicadores, junto com várias medidas gerais, constituem o Painel de Informações da N², que é abordado no final desta seção. O Painel de Informações da N² é uma ferramenta poderosa para avaliar a atual condição de uma organização, para determinar os objetivos e monitorar o progresso durante o desenvolvimento de um portfólio de produtos mais amplo.

O Plano de Jogos da N² não é uma fórmula que deve ser seguida de forma mecânica. Cada jornal possui circunstâncias internas próprias e características próprias de mercado; portanto, não existe uma fórmula fixa de abordagem. Em vez disso, o Plano de Jogos da N² oferece um plano de ataque flexível que pode ser adaptado de acordo com cada empresa e comunidade.

Transformar uma empresa jornalística em uma empresa de “portfólios” não é um desafio simples, mas as oportunidades em cada mercado são imensas. O Plano de Jogos da N² e o Método de Inovação da N² são ferramentas práticas para acelerar a transformação. 

ÁREA 1: MAXIMIZAR O PRINCIPAL

Muitas empresas jornalísticas, para seu benefício, são máquinas eficientes na geração dos produtos principais (jornais diários e semanais) e vários produtos auxiliares que incluem publicações com base em conteúdo (por exemplo, guias de entretenimento), publicações com base em anúncios (por exemplo, livros de imóveis) e sites de notícias.

Seu desafio mais urgente está além desse território familiar; está na necessidade de diversificar o portfólio de produtos e abarcar novos públicos, novas funções, novos tipos de necessidades comerciais e novos modelos comerciais. O Plano de Jogos da N² aborda tudo isso nas Áreas 2-4.

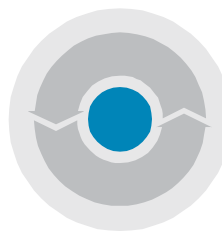
Ao mesmo tempo, as empresas devem fazer o que podem para maximizar a solidez e a eficácia dos produtos principais existentes e para incorporar produtos principais promissores que elas podem ter perdido. Em muitos casos, esses produtos são vencedores comprovados que geram dinheiro de forma tradicional, utilizando os modelos comerciais, conteúdos e vendas existentes, além de recursos de produção e distribuição.

A boa notícia é que incorporar e melhorar os produtos principais é mais fácil do que criar novas oportunidades de crescimento bastante diferentes. Além disso, esses produtos tendem a gerar boas margens de lucro. No caso de empresas que não esgotaram ainda os possíveis nichos e verticais de seus mercados, essas opções podem acrescentar rendimentos e, ao mesmo tempo, alcançar novos consumidores e anunciantes.

O QUE É 'PRINCIPAL' E O QUE NÃO É?

Os "produtos principais da indústria jornalística" podem ser definidos de várias formas. Neste relatório, o termo é utilizado com o significado de produto tradicional – como jornais diários ou semanais pagos – e todos os outros produtos baseados em um modelo comercial semelhante.

Em geral, são produtos que dependem principalmente da publicidade com imagens, classificados ou anúncios vendidos por representantes de vendas a anunciantes tradicionais e que utilizam métodos tradicionais de produção e distribuição. Especificamente, incluem:



Maximizar o principal modelo comercial

- A. Fortalecer o principal mediante a análise das funções a serem desempenhadas
- B. Desenvolver o principal criando produtos especializados baseados nas funções e adequados a seu mercado

- Jornais diários e semanais impressos;
- Publicações especializadas baseadas em anúncios ou conteúdo;
- Sites de notícias que dependem principalmente da publicidade (com imagens) e classificados com custo por mil impressões (CPM).

Os produtos que não são principais (abordados nas áreas 2 e 3 do Plano de Jogos da N²) incluem:

- Sites de notícias destinados a funções a serem desempenhadas pelos usuários (quadros de avisos comunitários como o craigslist.com; portais de redes sociais como o MySpace.com e métodos de classificação do usuário como o TripAdvisor.com);
- Produtos que dependem de novas fontes de rentabilidade (como pesquisas pagas, "lead generation" [identificação de oportunidades comerciais] e marketing direto ao consumidor);
- Produtos vendidos através de canais de vendas não tradicionais (como anúncios de auto-atendimento, por exemplo, Spotrunner.com, Google's AdWords e AdSense).

Há duas ações específicas que podem ser empregadas por empresas jornalísticas para maximizar seu principal modelo comercial:

- A. Fortalecer o principal mediante a análise das funções a serem desempenhadas
- B. Desenvolver o principal criando produtos especializados baseados nas funções e adequados a seu mercado.

A. FORTALECER O PRINCIPAL MEDIANTE A ANÁLISE DAS FUNÇÕES A SEREM DESEMPENHADAS

Tradicionalmente, os produtos principais dos jornais têm desempenhado várias funções de clientes. Algumas funções referentes a informações são identificadas na **figura 2**. Os jornais ofereciam uma proposta de valor considerável ao abordar funções que iam desde “me ajude a ficar bem informado” a “me ajude a obter um desconto na lavanderia”.

A proliferação dos meios de comunicação e a explosão de alternativas na Internet estão mudando o jogo. Os consumidores estão adotando soluções mais rápidas, mais baratas, mais atuais, mais simples e mais completas para desempenhar funções referentes a informações que antes realizavam por meio do jornal. Conseqüentemente, a proposta dos jornais está perdendo valor para muitos consumidores.

De modo semelhante, atualmente as empresas escolhem uma variedade cada vez maior de soluções para atingir clientes almejados, normalmente junto com os anúncios nos jornais, ou no lugar desses anúncios.

Nos principais produtos existentes, as empresas jornalísticas precisam atualizar e melhorar o conteúdo para os leitores e a eficácia para os anunciantes a fim de identificar as necessidades em constante mudança de seus clientes. A abordagem “funções a serem desempenhadas” da N² é uma poderosa ferramenta nesse processo.

Os métodos de pesquisa de “funções” descritos na seção II, que vão desde entrevista a grupos de opinião e pesquisas formais, podem ser facilmente aplicados a grupos almejados de leitores e não leitores de jornais e anunciantes e não anunciantes, a fim de identificar as funções que um jornal ou outro produto principal poderia desempenhar de forma mais eficiente atualmente.

Por exemplo, muitos jornais chegam à conclusão de que as páginas sobre a bolsa de valores são desnecessárias em uma era em que os investidores podem conseguir cotações recentes na Internet. À medida que as velhas funções desaparecem, os jornais precisam ver com os olhos dos clientes, inclusive de clientes marginais, a fim de descobrir novas funções que seus produtos principais podem oferecer.

Sobre Novas Tecnologias

Áudio online, vídeo, podcasts, conteúdo gerado por usuários, blogs e conteúdo muito local são assuntos importantes em muitas salas de redação. Parecem inovadores, mas requerem tempo e esforço, gerando preocupações sobre se, quando e como implementá-los.

É importante lembrar que uma tecnologia normalmente pode ser utilizada em uma das três maneiras a seguir:

- 1) Para aumentar a satisfação dos clientes mais comprometidos de uma empresa. Versões podcast de notícias ou colunas atraem muito aos principais clientes de uma empresa jornalística.
- 2) Para aprofundar o envolvimento de um importante grupo de clientes atuais. Por exemplo, visitas a residências gravadas em vídeo incluídas em anúncios online pode atrair construtores.
- 3) Para atrair não consumidores — pessoas ou empresas que não consomem produtos atuais — possibilitando que desempenhem importantes funções. Por exemplo, as áreas “avistadas” em que fotos são compartilhadas em muitos sites jornalísticos atraem muitos segmentos da comunidade que não estão interessados apenas em notícias.

Instintivamente, as empresas tendem a escolher a primeira opção, com o objetivo de oferecer produtos melhores a seus melhores clientes. Entretanto, se tais clientes já estão comprometidos, não se podem garantir grandes investimentos de tempo ou dinheiro.

Por outro lado, se uma nova tecnologia pode ser utilizada para criar um produto ou solução que comprometa muitos clientes novos ou ofereça novos modelos comerciais atraentes, investimentos insignificantes podem ser boa idéia.

Sempre pergunte: “Que trabalho importante essa nova oferta poderia fazer melhor que outras, e para quem?”

FIGURA 2: FUNÇÕES REFERENTES À INFORMAÇÃO COMUNS NAS VIDAS DOS CONSUMIDORES

Informação	• Ajude a me manter informado sobre temas relevantes para mim • Faça com que eu me sinta inteligente estimulando meu pensamento
Instrução	• Ajude-me a tomar decisões melhores para que eu melhore como pai, funcionário, estudante, etc. • Ajude-me a ficar mais seguro ou saudável
Enriquecimento	• Forneça informações que me tragam benefícios reais; por exemplo, conseguir/economizar dinheiro ou tempo
Entretenimento	• Não me deixe entediado • Proporcione prazer ou entretenimento • Ajude-me a relaxar
Envolvimento	• Apresente a mim pessoas que têm os mesmos interesses e pontos de vista • Faça com que eu me sinta parte da comunidade
Fortalecimento	• Ajude-me a agir com relação a temas que me interessem • Ofereça informações necessárias para manter nossa democracia

Como descrito mais detalhadamente na Seção II, o processo de “funções a serem desempenhadas” enfoca a compreensão das escolhas e objetivos do cliente:

- Contratam o produto para desempenhar quais *funções* ?
- Que *critérios de contratação* aplicam quando decidem utilizá-lo?
- Que *comportamentos de compensação* utilizam para compensar suas deficiências?
- Como seria uma *solução ideal*?
- Que *outras funções* estão tentando desempenhar e não conseguem realizar atualmente?

Em seu projeto de demonstração da N², a equipe de *The Desert Sun* em Palm Springs, Califórnia, aplicou a abordagem “funções a serem desempenhadas” em seus principais produtos e rapidamente avistou melhorias que poderiam realizar para os públicos que almejam.

A equipe descobriu que os leitores de sua revista mensal tinham uma necessidade vital – aumentar a participação no mercado de suas empresas. O conteúdo foi adaptado para focar, com mais intensidade, idéias referentes a melhorias comerciais. Também perceberam que os anunciantes da publicação tentavam atingir outras empresas, não o público. Portanto, mudaram a distribuição de 55.000 exemplares do jornal para a entrega direta por correspondência a 11.000 empresas. Com uma menor distribuição, o produto atualmente alcança seus alvos de forma mais eficiente.

Na sala de redação, o redator chefe Steve Silberman atribuiu uma simples tarefa baseada em funções aos jornalistas e editores — ler o jornal como de costume e marcar os pontos em que param. Resultado: Mesmo na sala de redação, apenas 6 por cento dos participantes leu as continuações das matérias da Página 1 um menor número ainda leu as continuações das seções iniciais. Conclusão: Hora de reduzir as continuações.

A abordagem “funções a serem desempenhadas” pode ser aplicada, de forma simples, aos usuários a quem se destina qualquer tipo de produto principal.

B. DESENVOLVER O PRINCIPAL CRIANDO PRODUTOS ESPECIALIZADOS BASEADOS NAS FUNÇÕES E ADEQUADOS A SEU MERCADO

Algumas empresas jornalísticas têm feito “publicações alternativas” durante anos, lançando produto atrás de produto para diversificar a atividade principal. Por exemplo, o *The Spectrum* de St. George, Utah, com uma circulação diária de 23.000 exemplares possui mais de 40 produtos e atividades que geram lucros além do jornal em papel, e a maioria são publicações.

Outras empresas mal deram início a esse tipo de diversificação. Em mercados onde há espaço e oportunidade para sólidas ofertas especializadas adicionais, trata-se de uma maneira relativamente simples de fortalecer o principal. Isso não é fácil, mas é bem mais fácil do que criar ofertas não familiares e novas fora da atividade principal. Por ganharem dinheiro de forma tradicional, normalmente não é necessária muita pesquisa e desenvolvimento e podem utilizar recursos existentes, desde o conteúdo à venda de anúncios, da produção à distribuição. Há muitos exemplos em outros jornais, cujos gerentes normalmente são ávidos por explicar como funcionam.

As variações no tema especialização são quase infinitas e muitas delas baseiam-se em características do mercado local, como o fanatismo por NASCAR, uma popular equipe universitária; turismo, cultura ao ar livre, etc.

Esses produtos podem ser uma importante parte da estratégia de uma empresa para aumentar o público global, já que atraem não leitores e leitores.

Ao criar essas ofertas, a abordagem “funções a serem desempenhadas” da Seção II ajuda a assegurar seu sucesso com usuários e anunciantes. Ao considerar novos públicos alvos em potencial — tanto consumidores como anunciantes — três perguntas são importantes:

- Que funções importantes os não consumidores desejam desempenhar?
- O que os frustra mais enquanto tentam cumprir suas funções específicas?
- O que os clientes almejados mais desejam, quais poderiam ser os principais ingredientes para uma solução “suficientemente boa”?

Alguns produtos especializados desviam-se significativamente do principal modelo comercial e podem esbarrar na inovação desestabilizadora. Por exemplo, um jornal diário gratuito requer custos muito menores de produção e distribuição para compensar a falta de lucros de circulação. Isso pode ser conseguido racionalizado a geração de conteúdo, a comercialização, o layout e a distribuição e, ao mesmo tempo, visando a anunciantes não consumidores com tarifas baixas.

Em seu projeto de demonstração da N², o *The Oregonian* de Portland aplicou o Método da N² e a abordagem ‘funções a serem desempenhadas’ para cumprir com a missão da empresa de expandir seu portfólio de produtos principais. Como resultado; criaram um comitê encarregado de explorar as oportunidades para produtos especializados e novas seções especiais. Agora enxergam oportunidades suficientes e consideram criar um novo departamento para desenvolvê-las e produzi-las.

Criar novos produtos principais é menos arriscado do que criar modelos totalmente novos fora do principal; portanto, a fase de pesquisas normalmente pode durar apenas algumas semanas. Tipicamente, o processo consistem em: 1) determinar se há um público suficientemente numeroso e interessado e quais funções ele desejaria que a publicação desempenhasse e 2) determinar se há uma base de anunciantes suficientemente numerosa e interessada e quais funções ela desejaria que o produto desempenhasse.

Um conselho: Maximizar o principal fortalecendo os produtos principais já existentes e acrescentar novos pode trazer muitos benefícios. Entretanto, só deve ser uma parte do plano de transformação de uma empresa jornalística.

Assim como um inteligente investidor, uma empresa jornalística deve pensar, cuidadosamente, em como equilibrar seu “portfólio” com oportunidades relacionadas ao produto principal e novas oportunidades de crescimento de maior risco que podem se transformar em histórias de sucesso nos próximos anos.

As empresas jornalísticas que se concentram demais no principal — a maioria delas — perderão muitas oportunidades de crescimento que surgem rapidamente. Se investirem demais no principal e investirem pouco em oportunidades de crescimento como as rescritas nas Áreas 2 e 3 do Plano de Jogos, elas arriscam perder sua reputação de principais fornecedoras de informação em suas comunidades. O momento de lançar-se nesses novos empreendimentos é agora, antes que atuantes locais ou nacionais tenham vantagem.

Oportunidades específicas

Algumas das várias publicações possíveis baseadas no modelo comercial principal:

- Versões “simplificadas” de jornais diários para pessoas que viajam diariamente para trabalhar (possivelmente distribuídas de graça).
- Publicações enfocadas em entretenimento distribuídas em balcões e estantes.
- Publicações especializadas para turistas, jovens adultos, pais, pessoas mais velhas; sobre hobbies, esportes, etc.
- Publicações para pessoas que não falam inglês.
- Publicações de grande alcance sobre moda, casa, investimentos.
- Jornais que não são distribuídos diariamente para vizinhanças ou comunidades menores.
- Publicações especializadas de anunciantes; por exemplo, automóveis, casa, certificados.

INDICADORES

Avaliar o público de modo preciso é difícil quando os produtos se misturam. É importante determinar um método de cálculo para cada indicador e utilizá-lo de forma constante, de tempos em tempos.

Ao maximizar o modelo comercial principal, as seguintes medidas podem ser utilizadas para acompanhar o progresso:

- Público total atingido pelos produtos principais. Como a entrada dos jornais na maioria dos mercados continua diminuindo, é importante buscar ganhos em toda a gama de produtos principais. (Para empresas onde faltam os dados necessários para obter um público não duplicado, uma simples quantidade de público será suficiente para refletir o crescimento.)
- Quantidade de usuários e não usuários de produtos principais, entrevistados ou informados para conhecerem suas “funções a serem desempenhadas”. Para conseguir produtos principais eficientes, é essencial ter a contínua contribuição dos clientes almejados.
- Quantidade de produtos especializados e almejados. Na maioria dos mercados, a lei da redução dos lucros vigorará em determinado momento. As empresas que começam com um número baixo terão mais espaço para incorporar produtos do que aquelas que já utilizaram as oportunidades mais promissoras.

CONSELHOS E SUGESTÕES

- Ensine os conceitos “funções a serem desempenhadas” e “não consumidores” para uma equipe de redação e convide seus membros a examinar os jornais de uma semana e descobrir quais funções de conteúdo para o consumidor são desempenhadas de forma mais eficaz por outros fornecedores.
- De forma semelhante, analise todos os produtos principais sob a perspectiva do usuário e pergunte quais funções não estão sendo desempenhadas ou poderiam ser feitas de melhor maneira.
- Utilize as perguntas da entrevista “funções a serem desempenhadas” da Seção II para conduzir uma série de entrevistas com leitores e não leitores atuais de qualquer produto principal. Procure por novas idéias de conteúdo para permitir que o produto desempenhe mais funções de alto valor para seus leitores.
- Utilize as perguntas da entrevista “funções a serem desempenhadas” com anunciantes antigos e atuais para descobrir quais funções urgentes seus produtos principais poderiam desempenhar de forma mais eficaz, ou os serviços que podem ser acrescentados para ajudar na realização de tais funções.
- Organize um grupo familiarizado com sua área de mercado e discuta idéias sobre segmentos de público significativos e interesses em áreas especializadas locais que poderiam se transformar em novos produtos principais. 

ÁREA 2: GERAR PÚBLICOS DESEMPENHANDO FUNÇÕES QUE VÃO ALÉM DAS NOTÍCIAS

À medida que o pequeno canal dá espaço para o canal infinito, o público vem se desintegrando. A explosão de opções dos meios de comunicação está fragmentando os públicos e dissipando o domínio de uma única fonte, conforme demonstram os números de ingresso dos jornais no mercado.

As pessoas estão se acostumando a utilizar múltiplos canais ou fontes para encontrar as melhores soluções disponíveis e conseguir desempenhar funções importantes.

O não consumo de jornais se tornou uma escolha popular entre grupos de todas as idades. Inclusive dentre as pessoas nascidas na época do 'Baby Boom' – intensos consumidores de jornais –, quase metade não lê jornal regularmente. Além disso, o consumo está diminuindo entre as gerações mais jovens.

Se os jornais realmente desejam recuperar o público, é necessário mudar o foco mantido nos produtos e serviços e direcioná-lo à vida dos consumidores. A pergunta principal é “Quais são os papéis indispensáveis que podemos desempenhar nas vidas dos consumidores que desejamos servir?”

Na realidade, ler notícias é apenas uma das funções relacionadas à informação que a maioria das pessoas desempenha em um dia. Outras inúmeras funções podem incluir: “Ajude-me a me conectar com outras pessoas da comunidade que compartilhem interesses semelhantes”, “Mantenha-me entretido durante breves momentos”, “Ajude-me a tomar decisões inteligentes sobre meu estilo de vida” e “Ajude-me a economizar ou ganhar dinheiro”.

Na era do pequeno canal, os jornais desempenhavam essas funções a ainda a função principal: “Ajude-me a me manter informado sobre as notícias mais recentes”. À medida que surgem novas soluções para desempenhar essas funções, inevitavelmente os públicos se afastam dos jornais.

Essas tendências, junto com a transformação das notícias em produtos – exceto as locais –, mostram que os jornais devem ver além das notícias para atrair o público, desempenhando outras funções importantes.

Ir além das notícias requer uma verdadeira inovação. Embora muitos jornais possuam parte do conteúdo, que precisam para abordar funções que vão além de notícias, tal conteúdo precisa ser aprimorado, moldado, desenvolvido e integrado.

De modo mais amplo, os jornais devem reconhecer que o conteúdo é mais do que palavras escritas e fotos profissionais, devendo incluir classificações de usuários, fotografias tiradas com celular, horários de atendimento, mapas e inúmeros outros tipos de informação. Desempenhar certas funções implica ceder o controle do conteúdo a pessoas externas, permitindo que elas gerem e moldem o conteúdo segundo seu critério.



Gerar públicos desempenhando funções que vão além das notícias

A. Dominar os fundamentos principais:

- Montar bancos de dados relevantes
- Revelar a “sabedoria coletiva” local

- Proporcionar plataformas para a formação de comunidades

B. Utilizar os fundamentos para elaborar soluções que visem a funções específicas não desempenhadas

A boa notícia para os jornais é que muitas dessas funções são locais. As novas ferramentas de Internet podem revelar uma enorme quantidade de informações locais que os clientes desejam e necessitam. Para a maioria dos consumidores, obter notícias é relativamente fácil, mas é difícil conseguir informações locais confiáveis e variadas para lidar com as necessidades que surgem em suas vidas.

A má notícia é que essas oportunidades de informações locais não são segredo. Muitos concorrentes, inclusive gigantes como a Google e o Yahoo!, estão aproveitando tais oportunidades. Como fornecedores de informações locais, os jornais contam com uma vantagem natural de marca. Porém, precisam estar dispostos a expandir a gama de necessidades de informações locais que abrangem ou outros terão vantagem.

Para começar a gerar novos públicos, Aqui estão duas medidas que os jornais podem tomar:

- Usar a abordagem “funções a serem desempenhadas” para descobrir funções além das notícias não desempenhadas para os consumidores
- Dominar os fundamentos online para gerar soluções convincentes.

GERAR PÚBLICOS DESEMPENHANDO FUNÇÕES QUE VÃO ALÉM DAS NOTÍCIAS

A. Usar a abordagem “funções a serem desempenhadas” para descobrir funções não desempenhadas para os consumidores

O Método da N² (Seção II) permite descobrir funções de alto potencial para consumidores em seu mercado. Comece identificando um grupo desejável e promissor de não consumidores, faça pesquisas sobre funções a serem desempenhadas para determinar as funções principais a serem realizadas e pense em uma boa solução.

Na maioria dos casos, você descobrirá que a solução requer um ou mais dos três fundamentos descritos na Parte B: um ou mais bancos de dados, plataformas de conhecimento compartilhado ou plataformas de comunidades.

Como você deve escolher seu público alvo? Uma boa forma de começar é identificar grupos de não consumidores que sua empresa não alcança de forma eficaz através dos produtos existentes – especialmente aqueles desejados pelos anunciantes. Podem ser grupos demográficos, como jovens adultos ou mães ocupadas. Ou podem ser grupos em situações onde o acesso aos produtos existentes é difícil, como pessoas que viajam diariamente para trabalhar. Ou pode haver uma função que abranja muitos grupos de consumidores, como buscar mais informações sobre comerciantes locais e os produtos que vendem.

Para criar novos produtos e soluções geralmente são necessárias novas ferramentas – soluções de software que permitem que os consumidores desempenhem as novas funções. Para levar os clientes para mais além das notícias, as soluções devem ser “suficientemente boas” para desempenharem a função melhor do que outras soluções disponíveis.

Dominar essas ferramentas pode abrir a porta para atingir outros grupos de não consumidores. Quando tiver identificado um grupo de alto potencial, uma função importante e uma solução, pense em quem mais pode estar enfrentando os mesmos problemas. A solução que está elaborando pode ser adaptada para servir a diversos públicos.

O objetivo é se tornar uma reconhecida fonte de referência de informações locais de muitos tipos, na comunidade em que presta serviços. Os seguintes exemplos ilustram como dois projetos de demonstração da N² desenvolveram soluções para alcançar novos públicos ao abordar funções não relacionadas a notícias.

Dallas Morning News: Ajuda mães ocupadas a desempenharem funções relacionadas com os filhos

Inspirando-se em suas experiências pessoais, membros da equipe do *Dallas Morning News* notaram que mães ocupadas na região de Dallas/Fort Worth tinham problemas para obter recomendações confiáveis sobre o quê fazer com seus filhos. Este “conhecimento de usuário” existia apenas na mente das mães que já tinham enfrentado os mesmos problemas e somente poderia ser obtido através de conversas em um círculo de mães conhecidas.

Surgiu a idéia de uma solução impressa, online e móvel chamada “MasterMom”, onde as mães (e pais) poderiam encontrar sugestões sobre atividades para seus filhos, como lições, acampamentos de verão e festas de aniversário. Também poderiam compartilhar suas experiências e dar suas opiniões a outros pais através das classificações e recomendações do usuário.

Como os pais queriam desempenhar essas funções em pouco tempo – por exemplo, ao esperar no parque ou em um consultório –, o site poderia ser visualizado no celular ou complementado com um boletim informativo publicado de forma reversa.

Com o “MasterMom,” a equipe do Dallas espera atingir mães de crianças pequenas, muitas delas sem tempo para ler jornais.

FIGURA 3: SOLUÇÃO PROPOSTA ‘MASTERMOM’ PARA MÃES OCUPADAS EM DALLAS



Não Consumidores: alguns exemplos

- Mães ocupadas
- Adolescentes
- Jovens profissionais
- Pessoas que não falam inglês
- Pessoas que se mudaram recentemente
- Visitantes, por exemplo, turistas

Situações em que não se consome: alguns exemplos

- Em percursos de manhã/à noite
- Ao esperar, por exemplo, em aeroportos, consultórios
- Enquanto está fora de casa ou em movimento
- Na academia ou no parque

North Jersey Media Group: Ajuda pessoas da comunidade a desempenharem funções importantes

Diante da necessidade de renovar seu site, o North Jersey Media Group (NJMG) quis remodelar sua estratégia online para alcançar públicos não atraídos pelo site NorthJersey.com cujo enfoque é notícias.

A equipe entrevistou familiares e amigos; pessoas em shoppings e escritórios e visitantes do site e encontrou diversas funções não relacionadas a notícias que as pessoas na comunidade tentavam desempenhar, mas não conseguiram. Por exemplo, os proprietários queriam se sentir mais tranquilos com relação à segurança de seus familiares em casa. Os pais queriam transformar os filhos em “estrelas” documentando suas conquistas esportivas, acadêmicas ou apenas coisas divertidas. Os proprietários de empresas locais queriam estar atentos às últimas tendências que poderiam ajudá-los a ganhar dinheiro. Ex-alunos de universidades queriam saber notícias de suas equipes esportivas.

Isso fez com que a equipe pensasse em possíveis soluções que poderiam abranger vários públicos com diferentes “funções a serem desempenhadas”. As idéias incluíam um site de esportes do ensino médio com publicação em impressão reversa, um serviço de informações para pessoas que acabaram de se mudar, um site sobre as funções dos pais e tópicos relevantes para ajudar empresas locais a entrarem em contato com outras empresas.

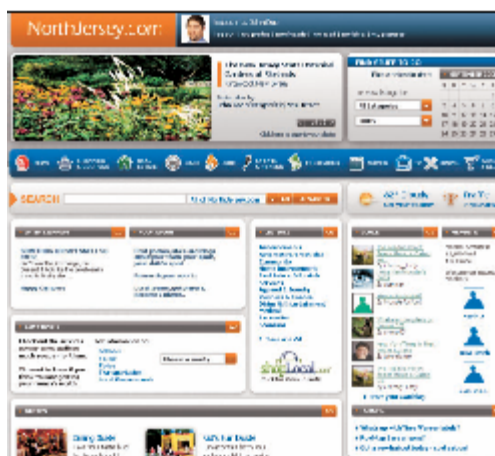
Isso gerou a idéia de reunir essas novas soluções em um site NorthJersey.com com fins variados, que foi reposicionado como portal de informações locais. O novo site contém recursos que ajudam os públicos a realizar funções frustrantes como: “Ajude-me a encontrar atividades para realizar neste fim de semana” (calendário de eventos), “Ajude-me a encontrar um contratante com boa reputação” (diretório de serviços locais) e “Forneça informações atualizadas sobre o trânsito e o clima” (ícones sobre trânsito e clima).

Também direciona os públicos a outros recursos interessantes do NJMG e de terceiros que podem ajudar-lhes a abordar funções mais específicas. Morar em North Jersey requer mais que simplesmente saber as últimas notícias, e o objetivo do novo site NorthJersey.com é ajudar a satisfazer muitas dessas necessidades. O novo site também oferece várias oportunidades para usar novos modelos de lucratividade, como pesquisas pagas e “lead generation” (identificação de oportunidades comerciais). Este e outros modelos são discutidos mais detalhadamente na Área 3 desta seção.

FIGURA 4: SITE ORIGINAL
NORTHJERSEY.COM



FIGURA 5: SITE NEW NORTHJERSEY.COM



Morar em North Jersey requer mais que simplesmente saber as últimas notícias, e o objetivo do novo site NorthJersey.com é ajudar a satisfazer muitas dessas necessidades. O novo site também oferece várias oportunidades para usar novos modelos de lucratividade, como pesquisas pagas e “lead generation” (identificação de oportunidades comerciais). Este e outros modelos são discutidos mais detalhadamente na Área 3 desta seção.

B. Criar soluções utilizando os fundamentos principais

Ir mais além das notícias requer o desenvolvimento de novas habilidades e capacidades que muitas empresas jornalísticas não possuem. Os recursos da Internet adquirem maior importância, pois funções como interatividade, pesquisas, escalabilidade e personalização são elementos essenciais para as novas ofertas que ajudam o público a desempenharem suas funções melhor do que as soluções existentes.

Três dos novos recursos oferecidos pela Internet que certamente terão grande impacto local são os bancos de dados, as trocas de conhecimentos entre usuários (revelando a sabedoria coletiva) e a comunidade (proporcionando plataformas para a formação de comunidades). Esses “fundamentos” podem respaldar diversas soluções para ajudar os públicos a desempenharem funções importantes. Dominá-los pode oferecer grandes oportunidades para o desenvolvimento de empresas jornalísticas.

Na realidade, existem muitos recursos da Internet que também podem dar lugar a novas oportunidades para empresas jornalísticas. Esses três são os elementos básicos de uma ampla gama de ofertas de crescimento local e, portanto, representam um bom ponto de partida. Algumas empresas jornalísticas estão avançando rapidamente nessas áreas, mas a maioria delas apenas acabou de começar.

Todos os três fundamentos podem gerar excelentes oportunidades para atender novos grupos de clientes de maneira original. Entretanto, a realidade mostra que é pouco provável que as empresas se atrevam a adquirir todos esses recursos de uma só vez. A abordagem prática é adquiri-los um por um, à medida que se identificam funções frustrantes de consumidores e se criam produtos e soluções para desempenhar tais funções.

Fundamento 1: Montar bancos de dados relevantes

Toda comunidade está repleta de informações locais existentes em muitos lugares, como instituições, empresas e bancos de conhecimento dos residentes locais. Os jornais normalmente armazenam grandes reservas de dados locais e sua equipe geralmente sabe melhor do que ninguém como e onde conseguir mais.

Esse conteúdo e “know-how” podem constituir um ativo formidável, que concorrentes nacionais como a Google e a Yahoo! acharão difícil de reproduzir.

A maioria das informações locais, dentro e fora das redações, ainda não foi organizada de modo a permitir que o público faça pesquisas e tenha acesso a elas facilmente. Organizar e identificar informações em bancos de dados para que possam ser recuperadas facilmente pode permitir que as pessoas desempenhem muitas funções importantes na vida.

Por exemplo, a Kudzu.com lançada ano passado pela Cox em Atlanta, ajuda residentes a encontrarem serviços profissionais na região. As empresas são organizadas por categorias, como animais, saúde e setor automotivo. Cada lista contém os dados que os clientes precisam como descrições de serviços, informações para contato e distâncias. Também são apresentadas classificações de usuários e resenhas – conhecimentos locais inestimáveis.

Em Naples, Flórida, a equipe da seção esportiva do *The Daily News*, como a maioria, mantém estatísticas sobre atletas e equipes de escolas do ensino médio. No site naplesnews.com, essas informações são fornecidas em bancos de dados que podem ser pesquisados, permitindo que os fanáticos por esportes da região reúnam online suas próprias comparações sobre atletas e equipes locais.

A perspectiva das “funções a serem desempenhadas” pode ajudar a determinar quais dados são mais importantes. Um jornal que elaborava um site sobre jantares destinado a jovens descobriu que a função principal de seu público-alvo era “Ajude-me a planejar minhas noites de sexta, mostrando lugares razoáveis para comer perto de onde eu irei depois”. Os jovens queriam informações práticas, como o local do restaurante, se o restaurante tinha estacionamento e se aceitava cartões de crédito. Não se importavam em ler resenhas bem escritas e pesquisadas sobre os restaurantes mostrados pelo jornal.

Montar bancos de dados pode ser um desafio para as empresas jornalísticas, pois requer uma mentalidade diferente: não procurar notícias e sim coletar e atualizar informações do mundo. Isso requer a contratação de mão-de-obra diferenciada. Pense em empregar estagiários, trabalhadores temporários e funcionários remunerados por hora para “depurar” informações existentes e incorporar informações importantes.

Alguns bancos de dados úteis:

- Entretenimento local (restaurantes, eventos e atrações, etc.).
- Pequenas empresas.
- Compras.
- Serviços relacionados com a casa (empreiteiras, encanadores, jardim/piscina, controle de pragas, etc.).
- Serviços relacionados com crianças (creches, escolas, atrações para crianças, etc.).
- Esportes de escolas/universidades locais.
- Informações referentes a animais de estimação.

Além disso, considere os bancos de dados já disponíveis em sua comunidade, que poderiam desempenhar funções importantes para os consumidores, de forma adequada.

Por exemplo, o Chicagocrime.org automaticamente recolhe informações dos relatórios online do departamento de polícia de Chicago e os organiza em um site que permite aos cidadãos desempenhar a função "Descubram meu nível de segurança (ou o nível de segurança de meus pais e filhos)". Os usuários podem pesquisar crimes por nome, rua, data, distrito, CEP e outros parâmetros e vê-los em um mapa interativo da Google. O site foi elaborado por um único criador, Adrian Holovaty, em seu tempo livre, e não requer manutenção diária.

Existe uma quantidade quase infinita de dados na maioria das comunidades e muitos bancos de dados podem ser criados somente com trabalho árduo. Portanto, é muito importante priorizar, atuar primeiro nas funções mais urgentes e gerais que os consumidores estão tentando desempenhar. A abordagem "funções a serem desempenhadas" da seção II é uma grande ajuda.

Com o tempo, bancos de dados adicionais podem ser acrescentados para atingir diferentes públicos ou tipos de necessidades e construir um rico conjunto de recursos que atenderá a vários usuários.

Fundamento 2: Revelar a sabedoria coletiva

Muitas funções referentes à informação são mais bem desempenhadas com base em experiências, opiniões e conhecimentos anteriores de pessoas da comunidade. Por exemplo, alguém que tenta encontrar um bom empreiteiro ou dentista deseja a opinião de outras pessoas com base em suas experiências pessoais. Chamamos isso de revelar a sabedoria coletiva da comunidade.

A popularidade de sites como Amazon, TripAdvisor e eBay demonstra que as pessoas valorizam a contribuição de outros usuários ao tomarem decisões, com relação a bons lugares para passar as férias ou comerciantes confiáveis.

As empresas jornalísticas têm demorado a entrar nesse campo por vários motivos. A principal preocupação é que comentários não verificados de usuários podem ser equivocados ou injustos – algo normal na Internet, mas desagradável para instituições que valorizam a precisão e conheçam os riscos da difamação. A jurisprudência na Internet continua incerta, mas as classificações e os comentários dos usuários são tão comuns que os jornais deveriam conseguir encontrar abordagens com níveis de risco aceitáveis. (É aconselhável consultar seu advogado).

Além de incorporar conteúdo gerado por usuários (como blogs e fóruns de usuários) em sites de jornais, as empresas podem experimentar muitas outras formas de revelar a sabedoria coletiva de suas comunidades. Usar o Método da N² pode ajudar as empresas a identificarem oportunidades promissoras, a desenvolverem as plataformas necessárias e então expandi-las a outros tipos de sabedoria coletiva local.

Fundamento 3: Proporcionar plataformas para facilitar conversas coletivas

Um resultado inevitável da democratização dos meios de comunicação é que as comunidades se formarão por si mesmas. Não se pode esperar que as empresas jornalísticas sejam o centro de todas as comunidades, como foram durante o auge da imprensa impressa. Entretanto, pode continuar comprometidas com esses novos públicos ao oferecerem as plataformas e ferramentas que eles precisam. Como acontece com a revelação da sabedoria coletiva, muitas plataformas já estão sendo utilizadas. Tais plataformas abarcam vários tipos, desde ferramentas para compartilhar vídeos e fotos até quadros de avisos, grupos de e-mail e wikis (sites cooperativos).

Um dos projetos de demonstração da N², o WickedLocal.com, oferece esses tipos de plataformas. Embora o site possua uma grande quantidade de notícias, ele também tem diversos blogs, fóruns de discussão e locais para fotos enviadas pelos usuários. O site foi lançado pela primeira vez em Plymouth, Massachusetts. Nos primeiros cinco meses, as visitas cresceram 300 por cento, pois os consumidores eram atraídos pelo sentimento de comunidade local do site. Outras plataformas comunitárias são o Yourhub.com da Scripps, o Blufftontoday.com da Morris Communications e o site particular Backfence.com.

O desafio das empresas jornalísticas é adquirir um conjunto de aplicações e ferramentas capazes de oferecer suporte a diversas comunidades. Possuir diferentes tipos de plataformas facilita o desenvolvimento de novas soluções que atendam públicos variados e suas necessidades.

A boa notícia para empresas jornalísticas é que muitas dessas plataformas são disponibilizadas como recursos *plug-and-play* (ligar e usar) por fornecedores de tecnologia, como PlanetDiscover, Travidia e Harvest, ou por grupos de desenvolvimento de software código aberto como o phpBB. Portanto, algumas dessas plataformas poderiam ser lançadas com investimento relativamente baixo de dinheiro e recursos.

Empresas bem-sucedidas na revelação de sabedoria coletiva:

- Amazon (bens de consumo, por exemplo, livros, música).
- TripAdvisor (hotéis, atrações).
- Rotten Tomatoes e Netflix (filmes).
- Angie's List (empreiteiras).
- LinkedIn (redes profissionais).
- Wikipedia (conhecimento enciclopédico).
- iTunes (música).
- Yahoo! Grupos (variedade de grupos de interesse, por exemplo, fãs, pais jovens).
- Fóruns Craigslist (ampla gama de áreas da informação).

Exemplos de plataformas

- Quadros de avisos

- Mesas redondas virtuais

- Fóruns de discussão

- Grupos de correio eletrônico

- Classificações e resenhas

- Sites pessoais

- Blogs

- Depósitos de conhecimentos

- Diretórios para compartilhar conteúdo

- Diretórios para compartilhar conteúdo

- Diretórios para compartilhar conteúdo


INDICADORES

Alguns indicadores que as empresas podem usar para avaliar seu progresso a fim de atingir novos públicos com soluções que não enfocam notícias compreendem:

- Chegada de produtos não principais a públicos determinados. (Para empresas onde faltam os dados necessários para obter um público não duplicado, uma simples quantidade de público será suficiente para refletir o crescimento.) Isso assegurará que a inovação se concentre em novos tipos de produtos e em tradicionais também.
- Número de não consumidores entrevistados para saber as funções a serem desempenhadas. Conseguir que os novos produtos inovadores sejam corretos é essencial para obter a contribuição de clientes alvo.
- Quantidade de produtos do portfólio que não enfocam notícias. Esse simples indicador reforça a rapidez com que a empresa avança além do produto principal.

CONSELHOS E SUGESTÕES

- Lembre-se de que o conteúdo é mais do que palavras e fotos tiradas por profissionais. Estruturar informações e comentários de usuários de forma útil pode ajudar os clientes a abordarem funções importantes que não foram desempenhadas.
- Como um simples primeiro passo, peça a um pequeno grupo de funcionários perguntar a pessoas que conhecem (familiares, amigos, colegas, consumidores e outras pessoas da comunidade) quais são as funções que lhes causam frustração.
- Quando tiver identificado uma função importante e uma possível solução, verifique quais soluções estão disponíveis em seu mercado – sites locais ou nacionais, opções impressas, etc. Elas desempenham bem a função que você identificou? Como sua oferta pode ser mais atraente?
- Realize uma sessão de discussões para que a equipe informe o que seus membros ouviram e analise idéias para obter soluções “suficientemente boas” e abordar essas funções frustrantes.

- Nove em cada 10 idéias de produtos novos começam com a estratégia errada; portanto, é importante que o investimento inicial seja pequeno. Se a idéia parecer prometedora no mercado, você pode investir um pouco mais. O objetivo é “investir pouco, ganhar pouco e aprender muito”.
- Algumas idéias que surgem para atender públicos específicos podem ser insignificantes. O segredo é assegurar que sejam rentáveis por meio da administração de custos e da adoção de modelos de lucratividade eficientes. O portfólio de uma empresa jornalística pode conter tanto produtos pequenos como grandes, desde que sejam rentáveis.
- Para correr poucos riscos na fase inicial de elaboração de um produto, procure funcionários flexíveis e de baixo custo. Em vez de contratar funcionários em período integral, considere utilizar estagiários ou freelancers. O uso de fontes não tradicionais de talento – por exemplo, mães que ficam em casa – pode oferecer uma perspectiva nova e realista das funções que o público precisa desempenhar.
- Em elaborar cada idéia do zero, procure um produto de sucesso em outro mercado que possa ser imitado ou patenteado.
- Elabore os componentes de um site pouco a pouco, em vez de lançar tudo de uma só vez. Concentre-se em uma ou duas das categorias fundamentais de informação e, em seguida, acrescente novas categorias segundo as solicitações ou termos de busca dos usuários.
- Categorias que dependem de conteúdos gerados por usuários, como classificações, podem ter dificuldades com poucas classificações no início. Dissemine rapidamente o conteúdo pedindo para que os funcionários façam comentários ou organizando seções de “escreva tudo o que puder” em universidades, shoppings, bibliotecas, clubes locais e outros lugares.
- Reconheça que os recursos existentes, como bancos de dados de resenhas sobre restaurantes, são atraentes apenas se facilitarem o desempenho das funções pelo público. Pequenos ajustes na apresentação e funcionalidade podem fazer grande diferença. **N**

ÁREA 3: USAR NOVOS MODELOS PARA DESEMPENHAR FUNÇÕES DE ANUNCIANTES NOVOS E ATUAIS

Historicamente, os jornais têm contado com um modelo comercial simples e poderoso. Como fornecedores dominantes de informações, eles atraíram a maioria da população e das empresas que desejavam atingir tal população. Os jornais desfrutavam margens prósperas ao venderem assinaturas, publicidade com imagens, classificados e suplementos.

Nos últimos anos, os jornais estabeleceram sites que imitam, em grande parte, esse modelo histórico, com exceção das assinaturas. Muitos desses sites se transformaram em importantes empresas online, com públicos e lucros em expansão. Entretanto, não estão crescendo rápido o suficiente para compensar a diminuição dos lucros de publicidade e assinaturas.

Em algumas dimensões, o panorama parece preocupante. A perda de lucro proveniente de assinaturas é significativa. Os classificados — especialmente as “Três Grandes” categorias de automóveis, casas e empregos — enfrentam a forte ameaça de atuantes como Monster.com e craigslist. Os anunciantes nacionais — que não representam uma categoria significativa para a maioria dos jornais — estão recorrendo cada vez mais à Internet e os anunciantes locais começam a fazer o mesmo.

Com conteúdos valiosos, marcas sólidas e dinâmicas empresas online, as empresas jornalísticas têm todo o direito de serem sérias atuantes online. Entretanto, simplesmente levar tradicionais modelos comerciais à Internet, como a publicidade com imagens e classificados pagos, não será o suficiente. As taxas são muito baixas e as soluções publicitárias concorrentes de participantes ágeis e cada vez mais poderosos são bastante convincentes.

Para criar e manter sólidas empresas online nesse competitivo cenário dos meios de comunicação, os jornais devem adotar várias estratégias de lucratividade que vão além de seus modelos tradicionais. Eles devem atingir empresas e indivíduos que não adquirem as ofertas atuais e incorporar novas ofertas eficientes para os anunciantes atuais.



Usar novos modelos para desempenhar “funções” de anunciantes novos/atuais

- A. Identificar funções importantes de empresas/anunciantes que não são desempenhadas.
- B. Oferecer novos modelos que desempenhem as funções identificadas melhor do que as soluções tradicionais.

Para navegar no emergente mundo da lucratividade online, as empresas jornalísticas devem:

- A. Identificar em seus mercados importantes tarefas a serem desempenhadas de empresas/anunciantes que não são desempenhadas.
- B. Oferecer novos modelos que desempenhem essas funções identificadas melhor do que as soluções tradicionais.

A. IDENTIFICAR FUNÇÕES IMPORTANTES DE EMPRESAS/ANUNCIANTES QUE NÃO SÃO DESEMPENHADAS

A busca pela inovação começa a partir da compreensão das funções que os clientes atuais e potenciais não podem desempenhar com as soluções disponíveis, como descrito no Método de Inovação da N² (Seção II).

Buscar importantes funções de anunciantes atuais e potenciais que não são desempenhadas permite ter uma visão importante. Embora muitas empresas (e indivíduos) façam publicidade, a função que estão tentando desempenhar *nunca* é fazer publicidade. A publicidade é um meio para se alcançar um objetivo. Observe as seguintes citações de entrevistas da Newspaper Next:

“Desejo atingir um público de alto nível, mas os jornais não conseguem fazer isso”.

— Contratante especializado em iluminação.

“Não conseguimos comprar pré-impressões segundo a área geográfica e isso enfraquece nossa mensagem”.

— Cadeia nacional de vendas no varejo.

“Minha empresa é centralizada — Confio muito em meu próprio Rolodex. Os jornais não podem fazer isso por mim”.

— Agente hipotecário

“O maior problema de uma pequena empresa é que você tenta fazer tudo sozinho e simplesmente não sabe como. Minha vida ficou 100% mais fácil quando contratei um serviço de folhas de pagamento”.

— Dono de livraria.

Essas empresas frustradas querem encontrar novas formas de se conectar com seus clientes, de atingirem os públicos que desejam, de elaborar marcas e de resolver problemas além daqueles abordados pela publicidade tradicional.

A maioria dos anunciantes atuais acredita que a publicidade nos jornais desempenha uma tarefa importante. Porém, um grande número de empresas não consumidoras consideram os produtos dos jornais muito caros, muito amplos e difíceis de utilizar. Muitos não consumidores, tanto locais como nacionais, utilizam outros meios; eles combinam várias abordagens para atingir o público desejado ou simplesmente não fazem publicidade.

Em seu projeto de demonstração da N², o *The Richmond (Va.) Times-Dispatch* escolheu investigar os anunciantes não consumidores de seu mercado. O ímpeto surgiu de uma descoberta: A quantidade de empresas locais que não fazia publicidade no jornal era, pelo menos, quatro vezes maior do que a quantidade de anunciantes que fazia. Tinham identificado uma fraqueza importante e uma grande oportunidade.

Conseqüentemente, o *Times-Dispatch* entrevistou anunciantes atuais, empresas não anunciantes e seus próprios funcionários responsáveis pelo atendimento aos anunciantes.

Descobriram que algumas funções não desempenhadas se repetiam:

- Empresas bem locais (por exemplo, locais de lavagem a seco e mercearias) e empresas com diferentes públicos (por exemplos, lojas de bebê e lojas de artigos de luxo) desejavam transmitir sua mensagem de marketing de modo mais específico.
- Empresas com alta rotação de pessoal (por exemplo, empreiteiras) e empresas de comunidades muito unidas (por exemplo, corretores de imóveis, credores, inspetores e advogados) demonstraram sua frustração frente à dificuldade em encontrar os funcionários, sócios e fornecedores adequados.
- As empresas dependentes de relações pessoais (por exemplo, corretores de imóveis, consultores de investimentos e fornecedores de assistência pessoal) desejavam ter contato direto com tipos específicos de possíveis clientes.

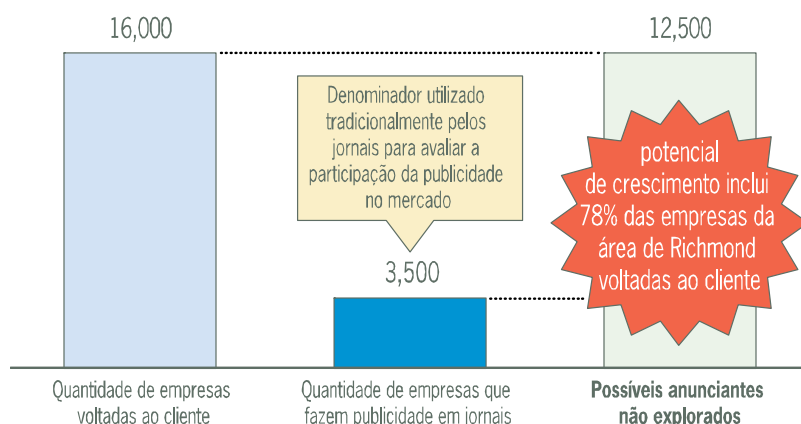
Para esses possíveis clientes, as opções ideais disponíveis são poucas. Elaborar soluções para atender suas necessidades — de modo rentável — pode gerar um novo crescimento massivo.

O trabalho do *The Times-Dispatch* também destacou a necessidade de criar estruturas para continuar aprendendo sobre as funções a serem desempenhadas de clientes atuais e potenciais (para obter mais informações, consulte a Área 4 desta seção e o resumo do projeto do *Times-Dispatch* na Seção IV).

Para saber mais sobre as funções a serem desempenhadas em seu mercado, considere fazer as seguintes perguntas a empresas ou a funcionários que regularmente interagem com empresas.

Nenhuma dessas perguntas questiona as empresas sobre o jornal ou a publicidade em jornais. O objetivo é entender os problemas específicos enfrentados pelas empresas e, em seguida, usar essas informações para desenvolver soluções que resolvam os problemas melhor do que qualquer outra solução existente:

FIGURA 6: MERCADO PUBLICITÁRIO EM RICHMOND, VIRGÍNIA.



Fonte: Example given by Reid Ashe, Media General

Anunciantes/possíveis anunciantes

- O que fazem?
- Como ganham dinheiro?
- Com que mais se preocupam no momento (“algo que os mantenham acordados à noite”)?
- Que problemas não conseguem resolver da maneira apropriada?
- Em que circunstâncias vocês normalmente encontram esses problemas?
- O que geralmente utilizam para ajudar a resolver esses problemas?
- Que outras opções foram consideradas? Por que usaram ou recusaram essas opções?
- Quais são os “critérios de contratação” utilizados (funcionais, emocionais e sociais) utilizados para avaliar as soluções disponíveis?
- Como descreveriam a solução perfeita?

Funcionários que atendem os anunciantes

- Quais são algumas coisas que possíveis clientes nos pediram no passado que não conseguimos realizar?
- Esses possíveis anunciantes compartilham algumas característica – por exemplo, da mesma indústria, tamanho semelhante de empresas, tentar atingir o mesmo público?
- Por que não poderíamos oferecer o que eles desejam? Por exemplo, não existia o produto, ele era caro demais, não era oferecido na hora certa?
- Que alternativas utilizaram? Essas alternativas atenderam bem a suas necessidades?
- Quais foram os “critérios de contratação” que influenciaram suas decisões?
- Que idéias vocês têm para ajudá-los a desempenharem sua função?

Os termos que utilizamos podem se tornar um obstáculo que nos impede de enxergar as oportunidades. As equipes dos jornais usam a palavra “anunciante” e “leitor” constantemente, ocultando, de forma inconsciente, possíveis oportunidades de crescimento entre não consumidores. Observe além dos “anunciantes” e veja os não anunciantes — e as empresas em geral — para enxergar todos os tipos de novos clientes. As informações que obtiver sobre funções importantes, mas ainda não desempenhadas, destacarão a necessidade de contar com novos modelos.

B. OFERECER MODELOS NOVOS QUE DESEMPENHAM AS FUNÇÕES IDENTIFICADAS MELHOR DO QUE AS SOLUÇÕES TRADICIONAIS

A boa notícia para as empresas jornalísticas é que as novas tecnologias permitem que elas desempenhem funções de anunciantes existentes e potenciais melhor do que nunca. Reunir as soluções adequadas pode aumentar a lucratividade ao oferecer um novo valor a seus melhores clientes e atender novos não clientes, como pequenas empresas e indivíduos para os quais o jornal é muito amplo, caro e difícil de usar. Se as empresas jornalísticas colaborarem de modo eficaz, em âmbito nacional, também poderiam empregar essas novas ferramentas para atender anunciantes nacionais que há muito recusaram os jornais por serem extremamente caros e difíceis de comprar (ver Seção V).

Muitas das novas tecnologias e modelos serão muito conhecidas por algumas empresas jornalísticas — especialmente as grandes —, mas serão menos familiares para outras. Entretanto, a maioria das empresas jornalísticas ainda não emprega essas excelentes estratégias empregadas regularmente por muitas empresas de outro setor e alguns jornais.

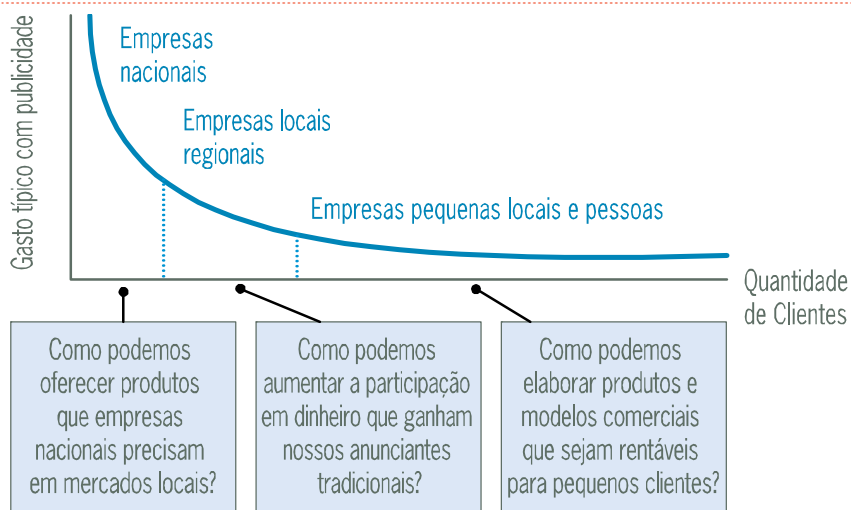
Em resumo, a maioria das empresas jornalísticas continua perdendo oportunidades. Ao implementar as estratégias discutidas abaixo — junto com as novas ofertas descritas na Área 2 do Plano de Jogos da N² — as empresas jornalísticas poderão desenvolver um modelo comercial mais sólido e diversificado.

SOLUÇÕES PARA AJUDAR OS ANUNCIANTES A ATINGIREM UM PÚBLICO ESPECÍFICO

Muitas empresas fazem publicidade porque desejam atingir um público muito específico. Isso pode ser feito através da criação de publicações direcionadas ou seções direcionadas em um site. Direcionar ou adequar tecnologias e técnicas pode ajudar as empresas jornalísticas a ligar públicos e anunciantes.

Em muitos casos, as taxas de publicidade direcionada podem ser muito mais altas do que as taxas de publicidade *run-of-site* (em qualquer página), pois os anunciantes podem atingir possíveis clientes pré-qualificados.

FIGURA 7: FORMAS DE AUMENTAR A LUCRATIVIDADE



Publicações e/ou sites direcionados

Ao organizar o conteúdo em pacotes destinados a públicos específicos, os jornais podem oferecer veículos atraentes para anunciantes, aumentar seu valioso estoque e revitalizar outros modelos de lucratividade como o "lead generation" (identificação de oportunidades comerciais), discutido abaixo.

Por exemplo, algumas empresas jornalísticas e participantes online têm direcionado conteúdos específicos a nichos de mercado, como entretenimento juvenil, públicos étnicos, melhoria residencial, mães e bebês, bairros, pessoas nascidas durante o *Baby Boom*, esportes e temas referentes à adolescência. Um simples exemplo: uma seção sobre "Educação" em um site poderia ser um local atraente para empresas como a Kaplan ou a Universidade de Phoenix, que visam a consumidores interessados em educação.

Além de organizar conteúdos, os jornais podem gerar oportunidades adicionais de lucratividade ao promover o conteúdo entre consumidores dispostos. Organizações como o *The New York Times* e *Belo* tiveram sucesso com boletins informativos e cupons eletrônicos autorizados pelo assinante. Esses programas aperfeiçoam o conteúdo existente para oferecer valor aos consumidores (como atualizações diárias sobre esportes ou cupons de lojas locais) e, ao mesmo tempo, criam um espaço valioso para a publicidade direcionada. (Muitos dos modelos discutidos nesta área estão intimamente

relacionados, a oportunidade "direta ao consumidor" discutida abaixo é muito semelhante à "oferta" de boletins informativos e cupons).

Atualmente, essas ofertas ainda são pequenas em toda a indústria. Entretanto, a Borrell Associates estima que os boletins informativos e cupons produzirão uma lucratividade próxima de 250 milhões de dólares em 2007. Lançar um programa de e-mail somente requer entrar em contato com um fornecedor (como a Constant Contact) para conseguir respaldo tecnológico.

Determinação do perfil do público

Empresas jornalísticas que compreendem melhor seu público online podem ajudar os clientes a direcionar suas propagandas com mais precisão.

Muitas empresas jornalísticas preocupam-se, com razão, em afastar visitantes com procedimentos de cadastro complicados, mas existem outras maneiras de gerar perfis mais detalhados do público online. Escolhas personalizadas e ofertas autorizadas pelo assinante podem ajudar os jornais a coletarem informações úteis sobre os usuários.

As empresas jornalísticas também considerar o uso de soluções publicitárias dirigidas (por exemplo, o software publicitário da Kanoodle, Tacoda ou Revenue Science) que ofereçam anúncios relevantes automaticamente. Considere os programas de direcionamento segundo o contexto que combinam os anúncios ao conteúdo de uma página e considere programas de direcionamento segundo o comportamento que ofereçam anúncios segundo os padrões de navegação do usuário.

Também existem formas baratas de jornais de médio e pequeno porte ganharem dinheiro com publicidade dirigida. Uma solução é cadastrar-se com um provedor nacional de pesquisa como a Google ou o Yahoo! para publicar anúncios referentes a buscas em seus sites (discutido a seguir). Outro método consiste em criar áreas de conteúdo em sites que permitam aos usuários fazer uma seleção pessoal de acordo com seus interesses. Por fim, as empresas jornalísticas podem participar de uma rede afiliada de publicidade de direcionamento segundo o comportamento, como as executadas por Tacoda e Revenue Science, onde um administrador central rastreia dados do usuário em toda uma rede de sites e oferece os anúncios correspondentes.

SOLUÇÕES PARA QUE ANUNCIANTES ATINJAM CLIENTES DE MODO MAIS FÁCIL OU VIÁVEL ECONOMICAMENTE

Muitas empresas não fazem publicidade por ser extremamente caro ou difícil. Os jornais poderiam servir essas empresas mediante a criação de canais de serviço próprio que permitem aos clientes “agirem por si mesmos”, o lançamento de programas de “lead generation” em que os anunciantes pagam pelos resultados e a criação de ofertas de busca paga que liguem os anúncios a termos de busca específicos.

Canais de auto-atendimento

A colocação de anúncios simples, de baixo custo e de criação própria pode ajudar as empresas jornalísticas a atender à grande quantidade de pequenas empresas e indivíduos que não tem tempo e nem dinheiro para adquirir anúncios convencionais.

O auto-atendimento funciona particularmente bem para os anúncios classificados impressos e online. Muitas empresas já oferecem esta função em seus sites e outras deveriam fazer o mesmo.

Os modelos de auto-atendimento também podem ajudar a sustentar modelos baseados em texto, como buscas pagas.

O Craigslist e a Google funcionam principalmente a partir de modelos de auto-atendimento. O Craigslist permite que as pessoas criem suas próprias listas. A Google permite que os usuários “lancem” termos de busca direcionados (por exemplo, “Casas em Boston”), estabeleçam quanto estão dispostos a gastar por dia com um termo específico e administrem várias campanhas publicitárias simultaneamente.

Seu grande sucesso mostra como a definição de qualidade depende da função que um cliente está tentando desempenhar. As empresas jornalísticas se orgulham de seus vendedores profissionais assalariados, mas os clientes da Google adoram poder administrar seus anúncios por si mesmos.

Certo agente publicitário online disse: “Bastam 10 minutos e três cliques para publicar os anúncios de meus clientes na Google para um público nacional, mas para publicar o mesmo anúncio no site de um jornal; preciso telefonar várias vezes para o vendedor e não posso alterar minha campanha facilmente”. Em alguns casos, o melhor atendimento ao cliente não constitui serviço algum.

Existem muitos fornecedores que podem ajudar outros fornecedores a estabelecer uma plataforma publicitária de auto-atendimento, como AdMission, AdDynamix e AdScriptor.

Lead generation (identificação de oportunidades comerciais)

“Lead generation” é um modelo de “custo por ação”. Em vez de pagar para uma empresa jornalística pelo número de pessoas que vêem um anúncio, os anunciantes pagam às empresas jornalísticas pelo número de pessoas que *atuam* a partir de um anúncio.

Em um típico modelo de “lead-generation”, o usuário clica em um anúncio e preenche um formulário que demonstra seu interesse em um produto ou serviço específico. A empresa jornalística ou um agente online externo valida as informações e as transmite a uma empresa, cobrando uma taxa por cada oportunidade qualificada.

As taxas podem variar de 5 a 40 dólares e ainda mais, em alguns casos. Essas taxas podem traduzir-se em uma CPM muito mais eficaz do que a de um banner publicitário tradicional.

Muitas empresas jornalísticas – especialmente as de pequeno e médio porte – nunca utilizaram “lead generation”, mas já se trata de um grande empreendimento. As estimativas do volume de mercado em 2005 variam entre 750 milhões e 4 bilhões de dólares. Alguns anunciantes, como a Universidade de Phoenix, utilizam agentes online com modelos de “lead generation” quase exclusivamente.

As empresas preferem o “lead generation” ou outros modelos de custo por ação, pois os resultados podem ser vistos claramente. Em vez de se preocupar com o impacto de um anúncio, a empresa pode ver os resultados diretos de tal anúncio. À medida que sites baseados em “lead generation” como Autobytel e programas como o AdWords da Google proliferam, muitos anunciantes — especialmente pequenas empresas locais com orçamentos limitados — desejarão a eficiência desse modelo.

Lançamento de um programa de “lead generation”

- Registre com agentes publicitários (como CommissionJunction ou AzooglesAds) para ter acesso a seu banco de dados de campanhas de “pagamento por oportunidades”.
- Fale com anunciantes atuais das principais categorias de oportunidades comerciais, como automóveis, residências, hipotecas e universidades sobre seu interesse na publicidade baseada em oportunidades comerciais.
- Fale com pequenas empresas que possam não conseguir ter acesso, em termos econômicos, à publicidade em seu site (por exemplo, restaurantes) sobre um programa de “pagamento por oportunidades”.

Os jornais deveriam considerar experimentar o “lead generation” nos locais apropriados; por exemplo, contextos direcionados, como transações semelhantes e com resultados de busca de qualificados.

Ofertas do “lead-generation” podem funcionar ainda melhor em sites não relacionados a notícias, nos quais o simples fato de visitar o site mostra que o usuário está interessado no assunto. Uma empresa jornalística de médio porte descobriu que os anúncios com “lead generation” em seus sites de notícias não geraram *nenhuma* oportunidade durante um projeto piloto de três semanas. Entretanto, os anúncios com “lead generation” das páginas sobre emprego geraram um tráfego considerável.

Outra lição aprendida é que aproveitar, com sucesso, novos modelos de lucratividade exige também repensar as estratégias de conteúdo. Tentar simplesmente adaptar à força os novos modelos ao conteúdo existente provavelmente não vai funcionar.

Busca paga

O sucesso fenomenal da Google resulta em grande parte dos anúncios pequenos e de texto simples que aparecem quando os usuários realizam buscas. A busca é a forma principal de direcionamento. Um crescente número de empresas está disposto a pagar preços especiais para atingir usuários cujas buscas revelam haver interesse em uma área específica.

Do mesmo modo, as empresas jornalísticas podem vender espaços publicitários junto aos resultados das buscas, ligando os anúncios a consultas específicas e cobrando preços especiais para colocação preferencial e outros recursos avançados.

A Borrell Associates calcula que as buscas pagas representarão 7,3 bilhões de dólares em gastos com publicidade online em 2006 e, conforme as empresas locais investem dinheiro nas buscas, a Borrell prevê que, em pouco tempo, essa será a principal forma de publicidade online.

Os jornais devem proteger e aumentar sua participação financeira na publicidade local, consolidando-se nessa categoria importante.

Uma maneira fácil de começar é assinar um provedor nacional de busca paga, como a Google ou o Yahoo!, que ofereça anúncios direcionados junto com as consultas em troca de uma parte da comissão resultante.

Enquanto isso, as empresas jornalísticas podem criar funções onde é possível realizar buscas, como bancos de dados, classificados e seções transnacionais para aumentar as oportunidades de busca paga. Afinal de contas, não é possível vender publicidade relacionada com as buscas, a menos que você tenha algo para pesquisar!

O projeto de demonstração da N² com a equipe do WickedLocal, com de GateHouse Media New England sugere que muitas empresas não entendem a importância de um produto de buscas online. Mostrar aos anunciantes um poderoso produto de busca que demonstre claramente o impacto pode ajudar a persuadir empresas céticas.

As empresas jornalísticas também podem aproveitar o explosivo crescimento das buscas de outras formas. Através de seu trabalho com a equipe da N², o *The Boston Globe* decidiu revender um pacote através de um profissional de marketing externo de ferramentas de busca. As empresas pagariam ao *The Globe* um valor fixo para garantir as visitas a seu site e o sócio externo do *The Globe* publicaria anúncios nas ferramentas de busca. A solução mantém baixo o investimento inicial do *The Globe*, ao mesmo tempo, ajuda as empresas a realizar a importante tarefa de atrair mais visitantes em seus sites.

FIGURA 8: EXEMPLO DE RESULTADOS DA BUSCA PAGA



SOLUÇÕES PARA TORNAR OS PROGRAMAS DE MARKETING MAIS EFICIENTES

Lembre-se do velho ditado: “Sei que metade do dinheiro que gastei com publicidade foi desperdiçada. Só não sei qual metade”? Tecnologias cada vez mais sofisticadas permitem que as empresas diminuam o desperdício.

Além dos modelos mencionados acima, o marketing direto ao consumidor, no qual as empresas jornalísticas ajudam as empresas a criarem e enviarem mensagens personalizadas diretamente aos consumidores, pode criar programas de marketing de alto impacto.

O marketing direto online está crescendo rapidamente. A Borrell estima que crescerá de 2,1 bilhões de dólares em 2006 para 7,3 bilhões de dólares em 2010 — e que as empresas jornalísticas deverão liderar os mercados locais.

Em uma entrevista sobre funções a serem desempenhadas com o *The Oregonian* em Portland, a gerente de marketing de uma cadeia de lojas de departamento regional disse que desejava poder criar e manter uma relação personalizada com seus clientes — algo que os anúncios e suplementos dos jornais não podiam fazer. No entanto, a função poderia ser simples com uma solução direcionada diretamente ao cliente, como boletins informativos seccionados pelo usuário, enviados por e-mail, sobre alimentação, moda ou saúde.

Os jornais podem aproveitar o conteúdo e os bancos de dados existentes para produzir materiais promocionais valiosos para empresas locais. Por exemplo, incluir artigos sobre viagens em um boletim informativo seria relativamente simples para um jornal e valioso para um agente de viagens. Os jornais podem elaborar, enviar por e-mail, imprimir e distribuir tais materiais, administrando de forma eficiente programas de marketing e marketing eletrônico das empresas.

Os modelos descritos acima estão muito longe de constituir uma lista completa, mas estão todos bem estabelecidos e prontos para serem implementados pelas empresas. Certamente, continuarão surgindo modelos novos ainda não imaginados.

As empresas jornalísticas devem prestar muita atenção constantemente nas funções das empresas em seus mercados para poderem identificar os modelos com maior potencial local, criar conteúdos que apoiem os novos modelos e estejam dispostas a gerar os recursos necessários para apoiar esses modelos. Tais esforços poderão oferecer soluções adicionais, criativas e promissoras.

A necessidade de novos recursos

É necessário criar novos recursos para implementar muitos desses modelos. Por exemplo, o *The Boston Globe* percebeu rapidamente que precisava de novos recursos para lançar sua oferta de cliques garantidos.

O motivo? Os lucros insignificantes gerados por anunciantes de “cliques garantidos” individuais não justificariam usar a força de vendas assalariada do *The Globe* e essa força de vendas não veria a importância de tentar conseguir esses pequenos clientes em vez de atender os grandes clientes já existentes.

Em vez disso, o *The Globe* precisaria explorar as vendas por telefone ou ofertas de serviço próprio para fazer o modelo funcionar do ponto de vista econômico.

Da mesma forma, a equipe do *WickedLocal.com* descobriu que sua tradicional força de vendas não estava muito disposta a vender uma oferta de busca paga.

Geralmente, atingir empresas não consumidoras e usar modelos de lucratividade pode exigir a criação de forças de venda especializadas ou o uso de fornecedores externos com capacidade e motivação para promover os novos produtos.

Lançamento de um programa de marketing direto ao consumidor

- Ofereça alertas informativos aos anunciantes para comunicar-lhes notícias e informações relevantes para suas empresas.
- Crie “boletins informativos de marca exclusiva” para os anunciantes.
- Ajude os anunciantes a atingirem públicos através do marketing por banco de dados (por exemplo, enviando cupons e ofertas para os usuários registrados que autorizaram o envio).
- Administre os programas de marketing dos anunciantes, elaborando boletins informativos e e-mails para enviar a seus bancos de dados de clientes.

INDICADORES

Uma empresa jornalística que avalia seu desempenho ao revelar a força dos novos modelos deve controlar os seguintes indicadores:

1. A porcentagem de lucros resultante de modelos de lucratividade não tradicionais - em outras palavras, a porcentagem de lucros que não provém de CPM com imagens impresso e online, de publicidade impressa e online, de anúncios classificados impressos ou online e de lucros com assinaturas. O crescimento dos novos modelos de lucratividade garantirá o sucesso dos esforços de diversificação.
2. A porcentagem dos lucros gerados por novos anunciantes incorporados nos últimos dois anos. Essa medida destaca a importância de desempenhar bem as novas funções para os anunciantes não consumidores.
3. A porcentagem de crescimento na quantidade total de anunciantes atendidos. Aproveitar esses novos modelos deve aumentar drasticamente o número de anunciantes.

O progresso refletido por esses indicadores deve indicar que os esforços para materializar o potencial dos novos modelos estão dando frutos.

CONSELHOS E SUGESTÕES

- Implemente mecanismos de pesquisa de funções formais e informais (ver Área 4, Seção III para obter mais informações). Comece convidando para almoçar representantes de empresas locais não anunciantes e pergunte-lhes sobre suas empresas e necessidades publicitárias.
- Tente associar-se com fornecedores de tecnologia quando for possível. Não é necessário investir grandes quantidades de dinheiro no desenvolvimento de soluções que podem ser compradas ou licenciadas por menos dinheiro.
- A maior parte desta seção enfocou as oportunidades online. Muitos modelos emergentes possuem aplicações fora da Internet. As empresas jornalísticas devem buscar constantemente novos modelos que surjam em outros mecanismos de serviço, como os telefones celulares.

- Procure soluções que sejam “suficientemente boas” para desempenhar funções de clientes melhor do que as alternativas existentes. Nem todos os modelos de lucratividade requerem excelente tecnologia.
- Ofereça aos consumidores a oportunidade de personalizar o conteúdo. As escolhas de personalização feitas por um consumidor oferecem pistas úteis sobre seus interesses, gerando mais oportunidades para direcionar a publicidade.
- Associar-se a redes afiliadas que controlam o comportamento de navegação em sites distintos pode ser uma maneira de aumentar o estoque de valiosos anúncios dirigidos.
- Vários boletins informativos orientados por tema, autorizados pelo assinante, podem aumentar seu estoque de anúncios altamente direcionados. Cupons autorizados pelo assinante podem proporcionar às empresas formas adicionais de atingir clientes dispostos.
- Desenvolver conteúdos onde se podem realizar buscas – como diretórios, classificados online e outros canais transnacionais – ajuda a aumentar o volume das buscas e das oportunidades de buscas pagas. Também oferece oportunidades de vender listas agregando funções como localização preferencial, pagamento por ligação e multimídia
- Depender de elementos de seu modelo comercial principal pode limitar bastante sua capacidade de captar novos modelos comerciais. Considere a possibilidade de ter forças de vendas independentes, publicidade de auto-atendimento ou outras mudanças organizacionais para que os novos modelos tenham a melhor oportunidade de crescer. 

ÁREA 4: CRIAR FACILITADORES E ESTRUTURAS DE INOVAÇÃO

Seguir as sugestões mencionadas nas Áreas anteriores do Plano de Jogos da N² deverá ajudar as empresas jornalísticas a criarem produtos e serviços de sucesso. Porém, é preciso mais para dominar a inovação. As empresas precisam implementar estruturas e facilitadores que transformem a inovação em um aspecto que seja regular e possa ser repetido durante as operações diárias.

Estruturas e facilitadores são vitais para o sucesso. Se as estruturas certas não são implementadas, as organizações tendem, em grande medida, a repetir velhos hábitos. Processos e estruturas existentes podem influenciar, de forma sutil, até mesmo a melhor idéia de crescimento fazendo com que ela possua uma semelhança incrível com os antigos produtos e modelos comerciais da empresa.

As empresas jornalísticas são organizadas para serem extremamente eficientes segundo um modelo comercial básico. Atualmente, enfrentam grande pressão para desenvolverem e implementarem novos produtos e modelos comerciais. A estrutura tradicional dos jornais não foi elaborada para inovações, muito menos para o tipo de inovação desestabilizadora contínua que eles precisam atualmente.

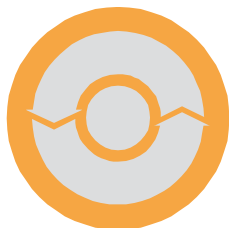
Existem quatro ações específicas que as empresas jornalísticas podem realizar para criar estruturas e facilitadores que as ajudem a dominar inovações e transformações:

- A. Criar uma linguagem comum
- B. Dedicar recursos à inovação
- C. Desenvolver um processo de inovação
- D. Criar canais de 'feedback' sobre as tarefas a serem desempenhadas.

Essas atividades ajudarão a garantir eficiente estabelecimento de prioridades, administração e financiamento dos esforços de inovação. Elas ajudarão a criar um ambiente que permita que as empresas aproveitem rapidamente as oportunidades emergentes.

A. CRIAR UMA LINGUAGEM COMUM

Para que uma inovação seja bem sucedida, são necessárias ações e abordagens que sejam não familiares e desnorteantes para muitos gerentes corporativos. Uma linguagem comum que reflita uma visão comum de inovação pode ajudar as empresas a superarem algumas barreiras que a dificultam.



Criar facilitadores e estruturas de inovação

- A. Criar uma "linguagem comum"
- B. Dedicar recursos à inovação
- C. Desenvolver um processo de inovação
- D. Criar canais de 'feedback' sobre as tarefas a serem desempenhadas

Para descobrir novas oportunidades de crescimento, as empresas jornalísticas precisam se livrar de formas muito arraigadas de pensamento e dos limites à imaginação. Os conceitos e processos da N² oferecem às empresas jornalísticas uma forma de fazer isso, abrindo seus olhos para uma nova forma de pensar e de enxergar oportunidades. Ensinar esses conceitos à equipe de gerência e a toda a empresa gerará novas idéias e novo entusiasmo. Torná-los parte constante das comunicações internas da organização pode consolidar os conceitos e resultar em uma verdadeira mudança organizacional.

Compartilhar uma mesma perspectiva sobre os principais princípios da inovação pode alterar drasticamente a forma de pensar das organizações, fortalecendo sua capacidade de identificar e desenvolver novas idéias.

Gerentes da alta administração e da administração intermediária precisam de uma abordagem comum para a inovação. Afinal de contas, os gerentes da administração intermediária tomam a maioria das decisões cotidianas mais importantes e, ao fazerem o que sempre fizeram, podem enfraquecer os objetivos de inovação da alta administração. Gerentes da alta administração que "não entendem" podem arruinar enfoque bem elaborado de um gerente da administração intermediária.

Há muitas formas de consolidar os conceitos chave da N² em uma organização. Considere realizar workshops, que conscientemente incorporem termos em documentos importantes, como planos estratégicos; pedir que líderes seniores empreguem os termos em discursos e conversas e estimular a equipe a usá-los em reuniões, apresentações e conversas informais.

Linguagem comum da Intel

Uma das histórias mais comuns do processo de inovação – como a Intel reconheceu e respondeu a ameaças que surgiam em sua empresa de microprocessadores de menor categoria – teve um componente importante da linguagem comum.

Clayton Christensen visitou a Intel cerca de 20 vezes no final da década de 1990, para ensinar a cerca de 100 gerentes por vez, os princípios e linguagem da inovação desestabilizadora.

A Intel lançou o que se conhece como processador Celeron, um chip de baixo custo para competir nos níveis menos exigentes de sua indústria. O processador Celeron atrasou os avanços de concorrentes desestabilizadores como o ADM e o Cyrix e tornou-se um negócio importante para a Intel.

Christensen acredita que a instrução desempenhou um papel decisivo para ajudar a Intel 1 a formular e realizar a estratégia.

"Quando tudo terminou, falei com Andy Grove, [na época, CEO da Intel]," Christensen diz. "Ele me disse 'Sabe, o modelo não solucionou nenhum dos problemas, mas proporcionou uma linguagem comum e uma forma comum de enquadrar o problema para que pudéssemos chegar a um consenso sobre as linhas de ação contrárias às expectativas lógicas'."

Termos importantes na linguagem comum

- Funções a serem desempenhadas
- Inovação desestabilizadora
- Não consumidores
- Superação
- Bom o suficiente
- Invista pouco, aprenda muito
- Públicos
- Diversificação
- Novos modelos comerciais

Uma organização que busca desenvolver uma perspectiva comum enfrenta uma escolha. Pode tentar “saturar” a organização com conceitos novos e liberar idéias e entusiasmo a partir de várias direções ou “mergulhar” um grupo mais pequeno nos conceitos e deixar, em grande parte, o resto da organização inalterado. A primeira opção requer supervisão e atenção intensas, mas pode gerar uma mudança sistemática muito mais rapidamente, particularmente se essas novas perspectivas forem acompanhadas de outros elementos de apoio descritos adiante.

Em seu projeto de demonstração da N², o *The Desert Sun* queria alterar sua estrutura organizacional para tornar a inovação um processo constante; portanto, adotou a abordagem de “saturação”. Esforçou-se bastante para difundir a linguagem comum em toda a organização através de sessões de capacitação, de reuniões e da inclusão da linguagem como funções a serem desempenhadas nas discussões e documentos principais. Não foi só o teor das conversas que mudou. O *The Desert Sun* atribuiu muitas melhorias concretas nos produtos principais e emergentes à diferente forma de pensar implícita em sua nova linguagem comum.

B. DEDICAR RECURSOS À INOVAÇÃO

Muitos gerentes acham que a estratégia de sua empresa determina como os recursos são distribuídos. De fato, a forma como os recursos são distribuídos normalmente determina a direção estratégica de uma empresa.

Embora muitos conceitos da N² permitam que as empresas comecem a inovar sem comprometer os principais recursos, a inovação ainda requer a aplicação dos recursos adequados na quantidade certa. Ações específicas que devem ser consideradas:

- Designar **defensores da inovação** encarregados de avistar e buscar novas oportunidades de crescimento. O ideal é que os defensores da inovação dediquem parte importante (mais do que 50%) de seu tempo à inovação.
- Destinar dinheiro “**apenas suficiente**” para ajudar os defensores a desenvolverem oportunidades em suas etapas iniciais. Começar a jornada a caminho da inovação não precisa ser caro. Na verdade, limitar os fundos pode ser exatamente a coisa certa a fazer.

Os recursos escassos podem forçar as equipes a concentrar-se rapidamente em suposições importantes, a encontrar formas econômicas de testar essas suposições e a desenvolver estruturas flexíveis e de baixo custo.

- Assegurar um compromisso sólido e ativo **por parte da alta gerência**. A alta gerência precisa “enxergar adiante”, envolvendo-se rapidamente para impulsionar estratégias inovadoras à inovação. Um forte compromisso faz mais do que destacar a importância da inovação para a organização. Ele também ajuda as equipes a superar os obstáculos inevitáveis para alcançar o sucesso e a aproveitar a sabedoria da alta gerência para melhorar as idéias.
- Identificar uma **equipe de especialistas** para ajudar inovadores emergentes a abordar os problemas. Nenhum inovador sozinho poderá controlar todos os problemas que surgem. Estabelecer um painel centralizado de pessoas que se destaque em certos aspectos do desenvolvimento da empresa – como a pesquisa de funções a serem desempenhadas, a criação de protótipos e a formulação de modelos comerciais – deveria aliviar as frustrações e acelerar o desenvolvimento do projeto. Formar essa equipe pode levar tempo, já que nenhuma organização tem toda a experiência necessária no começo da jornada a caminho da inovação.

O *The Desert Sun* aprendeu rapidamente que começar imediatamente seus esforços de inovação exigiria grande investimento de tempo. Durante o compromisso de cinco meses com a equipe da N², o editor e o chefe de redação estimaram que gastaram quase 40% de seu tempo com inovação. O comitê operacional da organização gastou um dia todo por semana, durante três meses, para lidar com temas referentes à inovação. Numerosas reuniões e atividades dentro dos departamentos concentraram-se na inovação. A empresa criou um novo cargo para administrar seus esforços de inovação. Como resultado, teve um progresso significativo.

O chefe de redação Steve Silberman disse que era difícil encontrar tempo para trabalhar na inovação, mas tanto ele como os demais gerentes descobriram que tinham mais capacidade do que pensavam. “Descobrimos que, se prestarmos um pouco menos de atenção ao principal, tudo estará bem. se prestarmos um pouco menos de atenção à inovação, será um fracasso”.

Quais as características de um defensor da inovação?

- Histórico comprovado de empreendedor.
- Experiência geral em gerência (ou tendências)
- Conhecimento da Indústria
- Potência em geral
- Capacidade para estabelecer relações e colaborar.

C. DESENVOLVER UM PROCESSO DE INOVAÇÃO

A inovação não deve ser aleatória e desestruturada. Desenvolver um enfoque estruturado pode ajudar a tornar a inovação um recurso mais rigoroso, que pode ser repetido. O Método da N² é, de fato, um processo, uma série de passos elaborados para tomar uma idéia e dar-lhe forma a fim de aumentar suas probabilidades de sucesso.

Existem várias maneiras de construir processos de inovação. Algumas empresas jornalísticas já contam com processos de inovação. Entretanto, tendem a ser boas em fomentar inovações graduais que não se afastam do principal, mas ruins em gerar estratégias de crescimento realmente diferentes.

Um processo de inovação que incorpora o Método da N² deve incluir três componentes:

1. **Distribuição de recursos por etapas.** O processo de inovação se desenvolve em etapas interativas nas quais são aperfeiçoadas boas oportunidades, enquanto são descartadas as idéias menos atraentes. A etapa principal apresenta numerosas idéias, sendo que cada uma delas recebe fundos limitados. À medida que o processo se desenvolve, os obstáculos crescem, portanto, a quantidade de idéias diminui e o compromisso de recursos para cada idéia sobrevive. Como discutido na seção do Método da N², as atividades iniciais devem concentrar-se no tratamento dos riscos e suposições importantes.

2. **Ferramentas adequadas.** As empresas freqüentemente utilizam projeções financeiras para avaliar o potencial de uma idéia. Entretanto, as típicas ferramentas financeiras costumam subestimar oportunidades que começam em mercados pequenos que não podem ser medidos. Ao contrário, considere usar listas de verificação simples e as ferramentas da N² na Seção II para organizar e priorizar idéias e oportunidades. Serão úteis para classificar conceitos de acordo com os critérios essenciais e para concentrar as atividades da equipe nos riscos e suposições importantes.

3. **Um mecanismo de supervisão.** A alta gerência precisa estabelecer a agenda de inovações e assegurar que as idéias certas sejam tratadas da forma adequada. Um conselho diretivo (normalmente denominado "Conselho de Crescimento" ou "Conselho de Inovação") deve definir quais idéias estão dentro e fora dos limites, avaliar e financiar as novas propostas e trabalhar com os gerentes para resolver problemas e dar forma a negócios emergentes. Não é necessário que o grupo inclua toda a equipe da alta gerência; limitar o grupo de três a seis gerentes maximizará a flexibilidade. Pessoas alheias à empresa, como os acadêmicos ou empresários locais, também podem fornecer perspectivas úteis. Uma estrutura assim garante que o órgão de supervisão seja flexível, experiente e poderoso, capaz de oferecer uma gerência sólida e preparada para aproveitar as oportunidades.

Estrutura Exemplo: Scripps Entrepreneur Fund

No começo de 2006, o vice-presidente executivo da Scripps Newspapers, Mark Contreras, alocou mais de 1 milhão de dólares para criar um fundo para propostas que não se adaptassem naturalmente às operações principais dos setores jornalísticos da empresa. Contreras indicou Bob Benz, gerente geral da Área Interativa da Scripps Newspapers, para supervisionar o fundo.

Benz, Contreras, dois outros representantes da Scripps e três pessoas de fora (um antigo executivo da Apple, um antigo executivo da Intel e um representante da Innosight) controlam o fundo.

O grupo se reúne regularmente para avaliar novas idéias e controlar o andamento das idéias financiadas. Com investimentos iniciais a partir de 5.000 dólares, o objetivo é investir pouco para aprender muito. Desde setembro de 2006, o fundo avaliou 40 propostas e financiou nove. Benz descreve:

"Os investimentos não são grandes apostas. São pequenos desembolsos destinados a testar importantes suposições das idéias apresentadas ... Se fracassarmos, queremos garantir que todos aprendam com nossos tropeços. E quando tivermos sucesso, queremos garantir que todos os nossos jornais possam aproveitar esse sucesso...Não achamos que temos todas as respostas, de forma alguma. Porém, acreditamos que estamos no caminho certo",

FIGURA 9: O QUÊ FAZER E O QUÊ EVITAR DURANTE O PROCESSO

O QUÊ FAZER		O QUÊ EVITAR
Manter as coisas simples e comunicar "desejos".	Solicitação de Idéias	Dizer "qualquer coisa serve" ou desestimular a apresentação de uma idéia.
Utilizar classificações e listas de verificação simples para assinalar incógnitas/riscos importantes.	Foco	Exercer pressão cedo demais; mercados que não existem não podem ser analisados.
"Investir pouco, aprender muito"; veicule o investimento a conquistas importantes na redução de riscos.	Investimento	Investir demais em pouco tempo. A carga de contar com muito capital pode levar ao fracasso.
"Fracassar rapidamente sem perder muito dinheiro"; um fracasso adequado pode se tornar um sucesso.	Fracasso	Temer o fracasso; se os riscos principais não podem ser superados, deve-se seguir com o projeto seguinte.
A alta gerência participa ativamente de comitês e como patrocinadora.	Alta Gerência	Fazer com que a alta gerência participe a cada três meses.

D. CRIAR CANAIS DE 'FEEDBACK' SOBRE AS FUNÇÕES A SEREM DESEMPENHADAS

Muitas empresas jornalísticas fazem pesquisas sobre leitores e anunciantes. Entretanto, poucas têm processos para explorar os desejos e necessidades – funções a serem desempenhadas – de não leitores ou empresas que não fazem publicidade. Como resultado, grandes áreas de oportunidades de novos produtos e serviços permanecem invisíveis.

Para acelerar o processo de inovação, as empresas precisam de mecanismos consistentes para que reúnam, constantemente, conhecimentos sobre as funções a serem desempenhadas que os não consumidores e clientes estão tentando desempenhar. Essa contribuição externa é importante para as empresas que esperam gerar novo crescimento.

No âmbito mais básico, o feedback pode surgir de interações casuais. Nos projetos de demonstração da N², resultados impressionantes foram obtidos a partir de ações tão simples como convidar empresários locais para um almoço informal, “entrevistar” informalmente amigos e familiares no jantar ou parar possíveis clientes em locais como shoppings ou parques. Simplesmente iniciar conversas sobre as funções que as pessoas e as empresas estão tentando desempenhar pode oferecer um melhor panorama sobre as necessidades dos consumidores.

Estruturas simples para tornar esse feedback mais sistemático incluem fazer com que gerentes voltados para temas externos dediquem uma parte fixa de seu tempo para interagir com os clientes. Além disso, as empresas jornalísticas podem criar grupos baseados em funções que reflitam seus grupos de leitores. O segredo para o sucesso é garantir que os grupos contenham uma mistura de clientes e não clientes e se concentrem na identificação de importantes “funções a serem desempenhadas” que não estão sendo realizadas.

As abordagens ainda mais sistemáticas incluem a criação de um dedicado grupo de consumidores ou empresas como área de teste permanente para novas idéias. Isso pode permitir que as empresas jornalísticas obtenham rápido feedback para saber se as novas idéias realmente desempenham as funções dos consumidores de forma adequada.

Finalmente, as empresas jornalísticas podem considerar soluções que estão apenas começando a surgir, como comunidades online alojadas por fornecedores que permitem a constante interação com um grupo de clientes atuais ou potenciais.

Organizando-se para mudanças: Integradas ou separadas?

Os executivos dos jornais frequentemente perguntam como deveriam organizar-se para inovar. Devem integrar as novas atividades a sua atividade principal ou criar unidades autônomas, separadas?

Para serem bem sucedidas durante a inovação desestabilizadora, as empresas jornalísticas precisam se sentir à vontade ao oferecer autonomia substancial para operações não principais.

Em muitas indústrias, as evidências históricas, desde as vendas no varejo à informática, mostram que a autonomia é uma condição necessária para as empresas que almejam gerar novo crescimento que possa desestabilizar a atividade principal.

O Dr. Christensen aconselha as empresas a lutarem por autonomia quando um novo empreendimento precisa adotar uma abordagem que o antigo empreendimento desprezaria ou rejeitaria. Do contrário, é provável que a matriz atribua baixa prioridade para a estratégia inovadora ou adapte à força o modelo antigo à nova oportunidade.

Para estimular o crescimento, as empresas jornalísticas precisam atender a novos clientes, reconsiderar seus modelos de conteúdo, aceitar diferentes estruturas de margens e criar novas fontes de rendimento. Se elas não criam os níveis de autonomia adequados, não têm muitas chances de obter sucesso.

Ao mesmo tempo, as empresas podem certamente considerar utilizar recursos centralizados, como geração de conteúdos, edição, vendas de anúncios e produção. Porém, devem deixar as necessidades das novas atividades – não das atividades existentes – determinarem a estrutura organizacional.

Na maioria dos casos, as empresas jornalísticas precisarão adotar estruturas organizacionais híbridas. Diferentes “canais” (impressão principal, site principal, publicações especializadas, outros sites, outros negócios) devem possuir “proprietários” diferentes. Os proprietários devem ser responsáveis pelas perdas e ganhos, ser capazes de usar os recursos existentes da empresa e ser livres para desenvolver seus próprios recursos quando necessário.

Por exemplo, é provável que um gerente online precise de uma força de vendas para vender ofertas online exclusivas a clientes online exclusivos. Porém, a força de vendas online certamente poderia colaborar com a tradicional equipe de vendas durante a venda de pacotes impressos/online e a venda de programas online a clientes do formato de impressão tradicional.

Esse tipo de estrutura maximiza a chance de a organização de encontrar novos clientes e novos modelos de lucratividade. Um elo muito estreito com a atividade principal pode levar a certa rigidez que diminui as chances de sucesso a longo prazo.

Por meio de seu trabalho com a equipe do Newspaper Next, *The Richmond Times-Dispatch* pretende lançar vários canais novos para conhecer melhor as empresas locais. Por exemplo (consulte a Seção IV para ver uma lista completa):

- Uma série patrocinada pelo *Times Dispatch* com locutores convidados para falar sobre tópicos específicos interessantes às empresas locais. A série criará um local para ouvir sobre funções a serem desempenhadas sem incluir mensagens de venda.
- Um serviço de design grátis para campanhas publicitárias multimídia, que oferecerá ao *Times-Dispatch* uma forma sem compromisso de saber mais sobre os anunciantes.
- Comparecimento regular em fóruns e eventos de câmaras do comércio de pequenas empresas.

As empresas também devem pensar em criar mecanismos para obter contribuições não solicitadas. A abertura de canais para que funcionários e clientes compartilhem idéias pode proporcionar uma visão das funções proveniente de fontes inesperadas.

Por fim, reconhecer bons comportamentos ajuda a fortalecer os mecanismos de feedback. Uma maneira de conseguir isso é reconhecer os membros da equipe que utilizam os conceitos de funções ou realizam pesquisas econômicas sobre as funções. Outro segredo para o sucesso é estimular a alta gerência a demonstrar comportamentos desejados, como entrevistar não consumidores. G. Lafley, CEO da Procter & Gamble, é famoso por visitar os consumidores em suas casas e observá-los utilizar os produtos da P&G.

INDICADORES

Avaliar o desenvolvimento de capacidades não precisa ser complicado. Sugerimos acompanhar três indicadores específicos:

1. A porcentagem de tempo que a alta gerência dedica aos esforços de inovação. Dedicar pouco tempo demonstra falta de comprometimento verdadeiro com a inovação.
2. A porcentagem de funcionários que receberam treinamento formal sobre os conceitos essenciais da N². Se a porcentagem for baixa, a falta de uma linguagem comum pode inibir a inovação.
3. A quantidade total de dinheiro destinada à inovação. Objetivos sem recursos não são mais do que palavras apenas no papel. Parcelas pequenas, mas significativas, podem demonstrar o comprometimento da organização com a inovação.

Esses indicadores podem ser importantes para saber o grau de seriedade com que a organização está buscando a inovação. Eles podem mostrar onde as estruturas e os facilitadores de inovação da organização precisam ser reforçados ou aperfeiçoados.

CONSELHOS E SUGESTÕES

- O passo mais importante para desenvolver capacidades de inovação é o compromisso sólido da alta gerência com a inovação. A atenção e o tempo dedicados estimulam muitas outras mudanças estruturais descritas na Área 4: Criar facilitadores e estruturas de inovação.
- Reformar sua organização para a inovação o levaria para um território desconhecido. O importante é dedicar tempo e empregar recursos, dar primeiros passos simples e seguir em frente.

- Embora algumas organizações conhecidas sejam famosas por permitir que os gerentes dediquem parte de seu tempo à inovação, pode ser melhor designar um pequeno grupo de pessoas que se dediquem totalmente à inovação.
Se a inovação é apenas uma pequena parte do trabalho de um gerente, a "tirania do urgente" quase sempre deixa de fora as atividades referentes à inovação. O tempo pode ser um recurso mais escasso que o dinheiro. Organizações menores que não têm capacidade de criar uma equipe dedicada à inovação em tempo integral deveriam, pelo menos, pensar em destinar metade do tempo de uma pessoa à inovação.
- Uma ótima maneira de criar uma linguagem comum é integrar os termos aos documentos. O Resumo de Idéias da N² e a ferramenta N²-OASYS (Seção II) contêm muitos dos conceitos principais da N², obrigando as pessoas a utilizarem o sistema de linguagem constantemente.
- A cultura é um indicador de atrasos e não de avanços. Tentar mudar a cultura por decreto quase sempre não dá certo. Porém, conforme recomendado pela N², alterar a linguagem, as estruturas e as funções mudará o modo de as pessoas lidarem com os problemas, resultando em mudanças na cultura.
- Embora esta seção tenha discutido quatro itens separados, tais itens estão intimamente relacionados. Um processo sem recursos ficará estagnado; alocar recursos sem uma linguagem comum pode levar tais recursos na direção errada, etc. Considere trabalhar com os quatro elementos ao mesmo tempo.
- Não aceite a desculpa "não temos capacidade para inovar". Analise de forma crítica as atividades que têm consumido seu tempo. É bem provável que 10-20% do tempo seja gasto com atividades que excedem as necessidades do mercado.
- Preste atenção no poder de atração da atividade principal.
Em qualquer empresa, há uma tendência impressionante em moldar oportunidades para que se assemelhem muito ao que já foi feito antes. Seguir as recomendações desta seção pode limitar essas tendências, mas é necessária vigilância constante. **N**

AVALIANDO O PROGRESSO: O PAINEL DE INFORMAÇÕES DA N²

Controlar a transição que uma empresa jornalística atravessa desde o modelo monolítico do passado até os diversos portfólios do futuro não é fácil. À medida que as empresas passam a fortalecer os produtos existentes, acrescentar novos e desenvolver vários modelos comerciais novos, precisam de uma forma de estabelecer metas principais e de avaliar seu progresso.

Cada uma das quatro áreas do Plano de Jogos da N² identifica uma pequena lista de indicadores que podem ser usados pelos gerentes para determinar com que rapidez as organizações se movem e quão longe elas chegam. A seguir são apresentados quatro indicadores adicionais que visam ao progresso geral da empresa.

Juntos, esses 16 indicadores constituem o Painel de Informações da N² (consultar página seguinte).

O Painel de Informações da N² estimula a alta gerência a avaliar o progresso atual da empresa rumo a um portfólio comercial diverso e a pensar em onde a empresa precisa estar – e pode estar realmente – entre um e três anos.

Ao preencher o Painel de Informações da N², as respostas serão bem diferentes de uma empresa para outra. As respostas devem considerar as diferenças nos mercados, as equipes de gerenciamento, os objetivos da empresa, os recursos e muitos outros fatores.

Por esse motivo, as 16 medidas pretendem servir como ponto de partida, não como uma lista das medidas “corretas” a seguir. Os gerentes devem pensar em modificar alguma das 16 medidas – e acrescentar ou excluir outras – para oferecer um panorama preciso dos objetivos e metas de sua empresa. Por exemplo, as organizações que tentam melhorar o fluxo interno de idéias inovadoras podem avaliar a quantidade de idéias apresentadas pelos funcionários. É possível que algumas medidas requeiram suposições fundamentadas, pois é difícil obter dados precisos. O importante é usar o mesmo método toda a vez que o Painel de Informações da N² for atualizado.

Nenhuma empresa deve esperar ter o mesmo rendimento em todas as áreas de uma vez. As respostas do Painel de Informações da N² podem ser usadas para determinar as áreas “obrigatórias” e as áreas que serão abordadas “quando possível” ao estabelecer metas adequadas para cada uma delas.

Para algumas empresas, o Painel de Informações da N² pode parecer impressionante. Porém, até as empresas menores com menos recursos podem adaptá-lo a suas necessidades, selecionando apenas algumas metas e progredindo a partir delas, conforme seja possível.

Além das metas para as quatro áreas do Plano de Jogos da N², o Painel de Informações da N² inclui metas para a empresa ou para o setor jornalístico como um todo:

- Porcentagem do EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) dos empreendimentos online. Embora o Plano de Jogos da N² cubra oportunidades online e offline, provavelmente é necessária uma considerável inovação para alcançar uma porcentagem mais alta de rendimentos dos empreendimentos online.
- Porcentagem de rendimentos gerados por produtos lançados nos últimos três anos. Uma porcentagem significativa de rendimentos gerados por novos produtos indica um importante progresso no desenvolvimento dos recursos de inovação.
- Porcentagem de funcionários com experiência fora da indústria. A verdadeira inovação quase sempre ocorre em pontos de encontro, quando as disciplinas interagem de maneiras novas. Pessoas de fora podem oferecer novas perspectivas que permitem às empresas enxergar novas oportunidades.
- Público total atingido por todos os produtos. (Para empresas onde faltam os dados necessários para obter um público não duplicado, uma simples quantidade de público será suficiente para refletir o crescimento.)

Enquanto as empresas planejam suas transições para modelos de portfólio diversificados, é aconselhável que a gerência executiva se reúna e entre em um acordo sobre os indicadores atuais e objetivos para um ou três anos. Eles devem ver além das metas financeiras, objetivando um painel de informações que equilibre o crescimento da atividade principal com o crescimento da nova e estabeleça metas ambiciosas, mas realistas, para a geração de novos públicos e o acréscimo de novos modelos comerciais e soluções publicitárias.

Regularmente – para a maioria das empresas, três meses podem ser suficientes – os gerentes devem rever o progresso. Todos os anos o Painel de Informações deve ser preenchido para refletir o progresso obtido e o maior conhecimento sobre quanto se pode esperar de progresso para os anos vindouros. **N**

PAINEL DE INFORMAÇÕES DA GERÊNCIA EXECUTIVA

Maximizar o principal	Agora	Ano 1	Ano 3
Público atingido pelos produtos principais.			
Número de usuários de produtos principais entrevistados para saber funções a serem desempenhadas.			
Quantidade de produtos especializados e almejados.			

Facilitadores da Inovação	Agora	Ano 1	Ano 3
Porcentagem de tempo que a alta gerência executiva dedicou à inovação.			
Porcentagem de funcionários treinados em inovação desestabilizadora.			
Total gasto com inovação.			

Construção de públicos	Agora	Ano 1	Ano 3
Público atingido pelos produtos não principais.			
Número de não consumidores entrevistados para saber as funções a serem desempenhadas.			
Quantidade de produtos do portfólio que não enfocam notícias.			

Cumprimento de funções dos anunciantes	Agora	Ano 1	Ano 3
Porcentagem de rendimentos de modelos de lucratividade não tradicionais*			
Porcentagem de rendimentos de anunciantes adicionados nos últimos 2 anos.			
Porcentagem de crescimento no total de anunciantes atendidos.			

Geral	Agora	Ano 1	Ano 3
Porcentagem do EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) dos empreendimentos online.			
Porcentagem de rendimentos gerados por produtos lançados nos últimos 3 anos.			
Porcentagem de funcionários com experiência fora da indústria.			
Público atingido por todos os produtos.			

*Os modelos tradicionais de lucratividade incluem: publicidade com imagens, classificados, COM. Os modelos de lucratividade não tradicionais podem incluir: pagamento por clique, por oportunidades, taxas de busca, taxas de acesso ao banco de dados, taxas de consultas

© 2006 Innosight e American Press Institute

SEÇÃO IV:

NEWSPAPER NEXT PROJETOS DE DEMONSTRAÇÃO

Introdução: Programa de Assessoria sobre Inovação Desestabilizadora

1. *The Boston Globe*:
Pequenos anunciantes
2. *The Dallas Morning News*:
MasterMom
3. GateHouse Media New England:
WickedLocal.com
4. Gannett/*The Desert Sun*:
Estruturas para Inovação
5. Media General/*Richmond Times-Dispatch*:
Não Anunciantes
6. North Jersey Media Group:
Reconsiderando a estratégia online
7. *The Oregonian*:
Visando a 'jovens criativos

INTRODUÇÃO: PROGRAMA DE ASSESSORIA SOBRE INOVAÇÃO DESESTABILIZADORA

“Embora seu trabalho seja sustentado por uma sólida base acadêmica e de pesquisas, a N² decidiu demonstrar a eficiência de seu processo estratégico com projetos do mundo real, em tempo real. Esse tipo de ‘P&D ao vivo’ deveria ser suficiente para convencer uma indústria cética a aceitar esse processo extremamente necessário.

— Robert Kempf,
WickedLocal.com

“[O mais importante é] entender a história da tecnologia desestabilizadora e como as empresas estabelecidas não reagem, perdendo, por fim, sua participação no mercado. Essa realidade amadurece durante o treinamento e o faz pensar de uma forma ‘desvinculada dos jornais’. Isso é o que nossa indústria precisa para desenvolver futuros modelos comerciais bem sucedidos”.

— Nancy Lane,
Suburban Newspapers
of America

Em fevereiro de 2006, a Newspaper Next (N²) pediu que empresas jornalísticas enviassem solicitações para um programa de demonstração no qual receberiam assessoria gratuita da equipe de projetos da N² sobre produtos, serviços ou programas que pretendiam desenvolver.

Para ajudá-las a moldar e desenvolver tais iniciativas, as empresas jornalísticas receberiam treinamento e capacitação da Newspaper Next/Innosight. Em troca, o projeto N² obteria valiosos estudos de casos que demonstrariam como seus conceitos, ferramentas e processos são aplicados na prática.

Onze organizações jornalísticas enviaram solicitações para 21 idéias de projeto. As solicitações foram feitas tanto por jornais grandes como pequenos e incluíram idéias com enfoque no consumidor, na empresa e idéias estruturais.

Nos projetos seguintes, as organizações seguiram caminhos bastante diferentes, de acordo com seus projetos e as circunstâncias. Porém, todas concordaram que os processos e conceitos da inovação desestabilizadora da N² transformaram seu modo de pensar, os passos que deram e os produtos ou soluções a que escolheram se dedicar.

Essa transformação – muito mais do que as soluções e os produtos específicos produzidos em cada caso – é, de longe, o resultado mais importante dos projetos de demonstração. Para descobrir excelentes oportunidades novas de crescimento, é necessário mudar o modo de enxergar a oportunidade e usar processos radicalmente diferentes para moldar soluções verdadeiramente inovadoras.

A jornada é tão valiosa como o resultado – e assim que a jornada é iniciada, as equipes contam com recursos para repetir o processo de inovação outras vezes.

OS SETE PROJETOS

Em colaboração com Clayton Christensen, professor da Harvard Business School; Drew Davis, Diretor Executivo da American Press Institute e Clark Gilbert, Diretor da Innosight e ex-professor da HBS, a equipe selecionou projetos em sete organizações:

1. *The Boston Globe*: Criar soluções para anunciantes que são muito pequenos para usar um jornal diário do metro.

2. *The Dallas Morning News*: Criar um produto que ajude as mães ocupadas a driblarem os muitos desafios que enfrentam em seu cotidiano.
3. GateHouse Media/Suburban Newspapers of America: Melhorar a estratégia de nosso emergente portal local: WickedLocal.com
4. Gannett/*The Desert Sun*: Desenvolver estruturas organizacionais para fazer com que a inovação seja sistemática.
5. Media General/*Richmond Times-Dispatch*: Desenvolver novas abordagens de pesquisa para entender melhor as funções que os anunciantes não consumidores tentam desempenhar.
6. North Jersey Media Group (NJMG): Desenvolver uma abordagem vencedora para reestruturar nossa estratégia online.
7. *The (Portland) Oregonian*: Usar abordagens inovadoras para melhorar nossos produtos principais.

As equipes selecionadas para participar do programa receberam conselhos e assessoria da equipe do Projeto N² durante 4 meses. O objetivo era fazer as equipes chegarem o mais longe possível durante o período necessariamente curto do projeto.

Cada equipe participou de um workshop de imersão de um dia para apresentar os conceitos de inovação da N² e desenvolver um plano para o projeto. Houve participação do grupo principal do projeto e de anunciantes até grandes grupos com pessoas de vários departamentos e representantes corporativos de diversos níveis. A equipe da N² interagiu com todas as equipes regularmente para ajudá-las a superar problemas pendentes. Em junho, muitas equipes se reuniram para realizar uma sessão de aprendizagem conjunta, de um dia.

A seguir são apresentadas as visões de cada projeto com seus objetivos, membros de equipe, atividades, condição do projeto no fim de setembro, próximos passos e aprendizagem principal. 

1. THE BOSTON GLOBE: PEQUENOS ANUNCIANTES

APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Como o *Boston Globe Media* pode obter participação significativa nos gastos com publicidade de empresas muito pequenas oferecendo soluções eficientes de marketing que sejam rentáveis e modificáveis?

LÓGICA PARA A SELEÇÃO

A maioria dos mercados de jornais possui muitas empresas pequenas que não podem usar ou não usam as soluções publicitárias do jornal, um novo mercado com grande potencial para empresas jornalísticas. O mercado do *The Boston* inclui mais que 150.000 empresas muito pequenas, das quais poucas usam as ofertas existentes do *Globe*. Desenvolver modelos comerciais inovadores que visem a esses não consumidores pode gerar crescimento significativo.

A EQUIPE

• Membros Principais

- ~ Jay Fogarty: Vice-Presidente de Planejamento Estratégico
- ~ Laura Kauderer: Gerente de Planejamento Estratégico
- ~ Steve Galligan: Gerente Executivo de Divisão para Publicidade Local

• Assessores

- ~ Mary Jacobus: Presidente e Diretora de Operações do Boston Globe Regional Media Group
- ~ Lisa DeSisto: Vice-Presidente, Vendas de Publicidade
- ~ Equipe de busca local do Boston.com

ATIVIDADES PRINCIPAIS

- Workshop inicial com toda a equipe aos assessores e à equipe principal para aprenderem os conceitos da N² e apresentar possíveis soluções.
- Várias sessões de trabalho de meio período e período integral para avaliar e desenvolver idéias e para planejar as etapas seguintes.

- Entrevistas com nove anunciantes locais pequenos apresentados por "amigos e familiares".
- Avaliação de alternativas estratégicas e seleção de uma opção principal (discutida abaixo).
- Entrevistas com possíveis sócios e outras empresas jornalísticas que tentaram implementar soluções semelhantes.
- Realização de um processo de seleção detalhado para conseguir vendedores e fornecedores de produtos; reunião com fornecedores; seleção de fornecedores líderes e tarefas para elaborar atividades piloto.
- Trabalho com a equipe do Boston.com e avaliação de vários canais de distribuição diferentes.
- Cálculo aproximado do tamanho do mercado para o espaço de mercado e a oportunidade selecionada.
- Criação de uma primeira versão do plano com etapas para seguir após a introdução inicial.

CONDIÇÃO NO DIA 27/09/2006

O plano é vender às pequenas empresas um programa de marketing de ferramentas de busca (SEM) para garantir que seus sites serão visitados. Os clientes gastarão de 200 a 1.000 dólares por mês dependendo da quantidade de visitas que desejarem. Um fornecedor externo colocará anúncios em ferramentas de busca como Google e Yahoo! para orientar o tráfego na Internet. A oferta ajudará as pequenas empresas a desempenharem uma importante função: "Ofereça clientes com alto potencial".

A equipe pretende fazer vendas por telefone para atingir clientes do ponto de vista econômico, bem como incluir o SEM como oferta de produtos disponíveis para representantes locais presentes. A equipe também está trabalhando com outros setores da organização para avaliar o potencial adicional das vendas por telefone (internas ou externas). No fim de agosto, a equipe recebeu aprovação para implementar um mercado de testes no quarto trimestre de 2006.

No total, a equipe gastou menos de 10.000 dólares e o gerente de planejamento estratégico levou quatro meses de esforços em período integral para desenvolver essa abordagem. A equipe planeja gastar aproximadamente 50.000 dólares no quarto trimestre de 2006. As estimativas do possível potencial do mercado variam de 5 a 15 milhões de dólares.

PRÓXIMOS PASSOS

A equipe tem progredido com suas atividades para testar o mercado. Ela pretende começar a vender o produto no final de 2006. Nesse momento, a equipe avaliará seu progresso e planejará os próximos passos. Se as atividades de comercialização alcançarem seus objetivos, a equipe fará novos investimentos para aumentar a magnitude dessa solução. Dependendo do desempenho, ela também poderá oferecer o produto como parte de um pacote integrado do Boston.com em 2007. A equipe também pretende iniciar outras soluções de pesquisa de nova geração. Por fim, ela está explorando canais para atingir pequenas empresas, como seminários de pequenas empresas, fóruns educativos e modelos de auto-atendimento.

APRENDIZAGEM PRINCIPAL

- Existem formas rápidas de aprender mais sobre empresas não consumidoras. A equipe identificou nove anunciantes não consumidores por meio de relações entre amigos e familiares e as entrevistas resultantes ajudaram muito a desenvolver a solução final.
- As funções de empresas pequenas vão além da publicidade. As três funções essenciais que surgiram do trabalho dessa equipe são:
 - ~ Faça com que um cliente com elevado potencial ligue para mim.
 - ~ Faça com que seja fácil fazer o que eu não gosto para que eu possa passar mais tempo fazendo o que eu adoro.
 - ~ Faça com que seja fácil chegar a antigos clientes que possam ter novas necessidades.

- Aprender com outros jornais pode ser muito valioso. Outros jornais conseguiram validar a suposição da equipe de que as duas áreas mais críticas a serem abordadas são o desenvolvimento de um canal de vendas de baixo custo e a identificação do que constituiria uma primeira solução “suficientemente boa”.
- Os canais de distribuição existentes podem ser algo positivo e negativo. A força de vendas de um jornal é uma vantagem competitiva para alguns produtos, mas os custos fazem com que seja difícil prestar serviços a pequenas empresas que não podem gastar muito. Os novos mecanismos de distribuição, como as vendas por telefone e as soluções de auto-atendimento aos clientes, são importantes para tornar rentável a oferta de pequenas empresas.
- Da mesma forma que a Internet desestabilizou as empresas jornalísticas tradicionais, ela desestabilizou as Páginas Amarelas, os consumidores e outros meios de publicidade usados pelas empresas pequenas. Os jornais podem utilizar seus recursos e marcas para obter acesso a esses não consumidores, mas devem ser rápidos, antes que outros atuantes aproveitem a oportunidade.

Para obter mais informações, entre em contato com Laura Kauderer do *The Boston Globe*: lkauderer@globe.com, 617-929-7415. 

2. THE DALLAS MORNING NEWS: MASTERMOM

APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Mais de 700.000 mães da região de Dallas Fort- Worth (DFW) estão online todos os meses. O *The Dallas Morning News* atinge menos de 15 por cento desse público. Que soluções podem fazer com que esse atraente segmento do mercado ajude as mães ocupadas a driblarem os muitos desafios que enfrentam em seu cotidiano?

LÓGICA PARA A SELEÇÃO

Quase todo exercício de brainstorm sobre funções a serem desempenhadas em empresas jornalísticas oferece a possibilidade de novas soluções para as mães. Os concorrentes começam a visar esse espaço, mas ainda há oportunidades para desenvolver modelos que desempenham “funções de mães” melhor do que as soluções existentes. É possível que incluam sólidos elementos de informação local, gerando uma oportunidade natural para as empresas jornalísticas.

A EQUIPE

• Equipe principal

- ~ Laura Gordon: Vice-Presidente Executiva de Marketing
- ~ Jiggs Foster: Diretor de Marketing e Promoções
- ~ Erik Johnson: Diretor Assistente de Marketing
- ~ Rani Monson: Diretor de Novos Produtos
- ~ Lisa Kresl e Jennifer Okamoto: Editoras de Estilo de Vida
- ~ Michael Brown: Gerente de Desenvolvimento Comercial Online
- ~ Jon Reynolds: Gerente de Vendas Publicitárias em Grupo
- ~ Yvonne Kearby: Gerente de Pesquisas

• Assessores

- ~ Bill Tanner: Diretor de Pesquisa Estratégica, *The Dallas Morning News*
- ~ Sara Rosenberg: Consultora

ATIVIDADES PRINCIPAIS

- Grupos de discussão internos e externos para desenvolver uma extensa lista de possíveis funções que as mães locais se esforçam para desempenhar.
- Pesquisa sobre concorrentes para identificar outras soluções locais emergentes.
- Workshop inicial aos assessores e à equipe principal para aprenderem os conceitos da N² e apresentar funções de alto potencial e possíveis soluções.
- Criação de uma demonstração de lucros e prejuízos que inclua novas fontes de rendimentos.
- Desenvolvimento de protótipos e maquetes.
- Análise que identifique 82.000 possíveis anunciantes.
- Criação de um plano de lançamento em etapas.

CONDIÇÃO EM 27/9/2006

A equipe propôs um organizador completo de atividades online onde as mães ocupadas da região de DFW podem encontrar recomendações confiáveis que as ajudem a planejar as atividades de seus filhos e reservar esses serviços. O organizador se chamaria GuideFamily.com e estaria intimamente relacionado à oferta de entretenimento online “GuideLive” do *The Dallas Morning News*.

A fase inicial incluiria opções de 1) acampamentos de verão, 2) lições e atividades para crianças, 3) atividades para a família, 4) restaurantes para famílias e 5) festas de aniversário. As diferenças das outras ofertas seriam as recomendações e classificações avaliadas por mães, semelhantes às do site Amazon.com; a marca “Guide” e a profundidade de conteúdo e recomendações da equipe confiável do *The Dallas Morning News*.

FIGURA 1: PROTÓTIPO DO GUIDEFAMILY.COM



A abordagem apresentaria várias oportunidades de rendimento, como patrocínios, vendas adicionais, boletins informativos por e-mail patrocinados, ofertas por e-mail dirigidas, publicidade tradicional em banners e "lead generation" [identificação de oportunidades comerciais] (na Fase 2).

A equipe gastou aproximadamente 2.000 dólares para desenvolver essa abordagem e os membros da equipe passaram "noites e fins de semana" para avançar o trabalho. O investimento proposto para o quarto trimestre de 2006 foi 80.000 dólares. Os lucros estimados com a oportunidade vão de 500.000 a 1 milhão de dólares no terceiro ano de operações.

PRÓXIMOS PASSOS

A equipe lançou um "blog para as mães" como um meio de aprender mais sobre as funções a serem desempenhadas nesse âmbito. Ela continuará explorando, aperfeiçoando sua proposta e tentando criar ofertas no mesmo setor do GuideLive que abordem as funções identificadas.

APRENDIZAGEM PRINCIPAL

- Priorizar é um grande desafio. A paixão da equipe de administração intermediária permitiu que a idéia avançasse, mas a alta administração (como na maioria das empresas)

deve considerar muitos pedidos de recursos concorrentes. Além disso, pode ser difícil que as diferentes propostas de "inovação desestabilizadora" avancem. Considerando-se o passado, conseguir que a administração apoiasse firmemente essa abordagem desde o começo, por meio de sua participação em seções de trabalho, poderia ter facilitado conversas futuras.

- É importante equilibrar a crença de que os pontos de partida pequenos e simples facilitam o sucesso a longo prazo com a necessidade de ter uma poderosa visão a longo prazo que entusiasme os gerentes.
- O tipo correto de sites específicos pode apresentar várias oportunidades de rendimento que vão muito além do modelo comercial dos jornais tradicionais.
- As mães da região de Dallas estão começando a recorrer a soluções locais simples para abordar funções importantes. As empresas jornalísticas ainda têm uma janela de oportunidades para conquistar o espaço das mães, essa janela está se fechando rapidamente.
- A jornada da inovação pode oferecer visões interessantes. Mesmo que o GuideFamily.com não seja lançado exatamente como desejado, a equipe acredita veemente que o aprendizado sobre o espaço das mães, o modo de pensar nos "públicos" e a forma de conceituar produtos especializados online serão úteis para toda a organização. O trabalho já tem dois benefícios resultantes:
 - ~ Ele identificou a necessidade de atualizar o banco de dados do site GuideLive existente e concentrou a atenção nesse projeto. O *The Dallas Morning News* provavelmente irá relançar o a GuideLive na primavera de 2007 com significativo potencial de lucros.
 - ~ Modelou e destacou o trabalho que precisa ser realizado para um site planejado comunitário gerado por usuários chamado Neighbors (Vizinhos). A equipe do Neighbors passará por um processo semelhante ao utilizado pela equipe do MasterMom.

Para obter mais informações, entre em contato com Jiggs Foster do *The Dallas Morning News*: jiggsfoster@dallasnews.com. **N**

3. GATEHOUSE MEDIA NEW ENGLAND: WICKEDLOCAL.COM

APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Quais são as oportunidades para aperfeiçoar a estratégia emergente do WickedLocal.com, uma rede de sites locais? As suposições que geraram o lançamento da prova de conceito em Plymouth, Massachussets, justificam levar o projeto a outros lugares?

LÓGICA PARA ESSE PROJETO

Patrocinado pela Suburban Newspapers of America, o projeto WickedLocal.com ofereceu a oportunidade de trabalhar em uma estratégia web adequada para muitos jornais e comunidades menores. Antes de seu compromisso com a N², a Enterprise NewsMedia tinha formulado a estratégia do WickedLocal para impulsionar suas marcas de notícias locais através de uma rede de valiosos sites locais. Um projeto piloto estava em desenvolvimento em Quincy, Massachussets. A Enterprise NewsMedia foi adquirida pela Gate-House Media em maio de 2006.

O propósito de abordar funções muito além das notícias e de gerar dinheiro com novas fontes de rendimento era muito semelhante às estratégias da N². Além disso, os projetos pilotos proporcionaram dados atuais e um contexto no mundo real para testar suposições importantes.

A EQUIPE

• Membros Principais

- ~ Bob Kempf: Vice-Presidente da Interactive Media
- ~ Kate Kelleher: Gerente de Produtos
- ~ Sarah Corbitt: Diretora Editorial, MPG Newspapers
- ~ Chris Eck: Gerente de Vendas Online
- ~ Courtney Hollands: Chefe de Redação Online
- ~ Ron Welby: Gerente de Desenvolvimento Comercial

• Assessores

- ~ Kirk Davis: CEO
- ~ Anne Eisenmenger: Vice-Presidente de Desenvolvimento Comercial
- ~ Nancy Lane: Presidente da Suburban Newspapers of America

ATIVIDADES PRINCIPAIS

- Workshop para toda a equipe, aproximadamente 20 pessoas (representantes corporativos, comerciais e editoriais), para aprenderem os conceitos da N² e aplicarem o pensamento de inovação desestabilizadora à atual estratégia do WickedLocal.
- Entrevistas com anunciantes e públicos no mercado local para entender as funções a serem desempenhadas.
- Análise do WickedLocal no contexto das funções a serem desempenhadas: qual o grau de desempenho do WickedLocal ao cumprir as funções não realizadas no mercado?
- Avaliação da estratégia de conteúdos do WickedLocal utilizando a ferramenta N²-OASYS (descrita no apêndice da Seção II).
- Avaliação da estratégia de busca local do WickedLocal utilizando a ferramenta N²-OASYS.
- Implementação de um plano de vendas piloto da WickedLocal Search como uma "mini campanha intensiva" de pequenas/médias empresas para testar seu interesse em produtos de busca local.
- Reconsiderar o modelo de vendas do WickedLocal com base nos resultados insatisfatórios de campanhas intensivas de venda, principalmente devido à incapacidade da existente força de vendas em priorizar a oferta de buscas locais.
- Lançamento de dois sites adicionais do WickedLocal (Duxbury e Wareham, Mass.) para testar a escalabilidade e validar a capacidade do WickedLocal em cumprir as funções ainda não desempenhadas.

CONDIÇÃO EM 27/9/2006

A avaliação da N2-OASYS confirmou que o WickedLocal estava abordando importantes funções do público alvo que não eram bem desempenhadas em nenhum lugar. As funções incluíam "Ajude-me a encontrar informações e notícias locais", "Ajude-me a encontrar serviços locais" e "Ajude-me a entrar em contato com pessoas da minha cidade e compartilhar nossas experiências". Reunir o conteúdo produzido profissionalmente, o conteúdo gerado por usuários (fotos, vídeos, notícias, blogs) e a funcionalidade de busca ajuda os públicos a desempenharem essas funções. O enorme crescimento do tráfego desde seu lançamento em março de 2006 confirma o fato de que os usuários desejavam mais do que um site tradicional de notícias.

O aspecto da equação relacionado aos rendimentos é menos evidente. As entrevistas e observações confirmaram que as empresas locais têm importantes funções que não podem desempenhar da forma adequada com as soluções atuais, como “Ajude-me a atingir possíveis clientes para meu produto/serviço de uma maneira rentável”. Entretanto, as experiências destacaram duas preocupações importantes:

- 1) O produto de buscas pagas por si só não obteve avanço. No teste de vendas inicial, as equipes de vendas de produtos impressos (sob a orientação da gerência de vendas online) apresentaram o produto de buscas como um componente de pacotes integrados de comercialização online. Os lucros resultantes ficaram abaixo das expectativas. Isso porque a força de vendas existente não priorizou estimular a oferta de buscas locais, enfocando, em vez disso, as ofertas de produtos principais.
- 2) Ainda é incerto como o WickedLocal pode ter uma posição sólida em um mercado com fortes concorrentes como a Google, a Yahoo! e o Boston.com.

PRÓXIMOS PASSOS

A equipe começou a analisar preocupações sobre escalabilidade e a desenvolver modelos de lançamento para os sites do WickedLocal. Para abordar os problemas de lucratividade, a equipe testará diversas versões diferentes de produtos de vendas. A equipe também pretende abordar os problemas identificados nos processos de vendas, como a inclusão de auto-atendimento de publicidade, após identificar versões de produtos promissoras. Finalmente, a equipe considerará fontes de rendimentos alternativas. Enquanto isso, as fontes de rendimentos na Internet oferecerão suporte aos sites instalados do WickedLocal.

APRENDIZAGEM PRINCIPAL

- Compartilhar conteúdos, expressando opiniões e comunicando problemas locais, surge como uma importante função não desempenhada. Os primeiros indícios demonstram que o site WickedLocal oferece uma solução mais do que “suficientemente boa”.
- Os anunciantes locais de pequeno e médio porte não entendem completamente a publicidade por meio de buscas e não estão totalmente convencidos sobre a proposta de valor da Internet.
- Aproveitar os recursos existentes para reunir notícias e, assim, possibilitar trabalhos com conteúdos gerados pelas comunidades. As salas de redação possuem um legado valioso de conhecimentos da comunidade para a estratégia do WickedLocal.
- O aproveitamento de recursos de vendas existentes para oferecer busca local e outros produtos de comercialização na Internet apresenta desafios. Trata-se de recursos que devem concentrar-se nos produtos principais.
- As tradicionais fontes de rendimentos com publicidade na Internet podem ser suficientes para apoiar versões iniciais de novas estratégias de conteúdo. Essas fontes podem proporcionar “cobertura” enquanto as empresas aproveitam novas abordagens.

Para mais informações, entre em contato com: Anne Eisenmenger no WickedLocal pelo e-mail AEisenmenger@enterprisewebmedia.com 

4. GANNETT/THE DESERT SUN: ESTRUTURAS PARA INOVAÇÃO

APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Como podemos desenvolver uma estrutura organizacional que impulse e sustente a inovação, adaptável a outras unidades jornalísticas de porte maior ou menor?

LÓGICA PARA A SELEÇÃO

São necessários processos e estruturas de apoio para fazer com que a inovação seja sistemática. O *The Desert Sun* foi selecionado, pois é uma empresa representativa de médio porte de Gannett. O *The Desert Sun* está localizado em Palm Springs, na Califórnia e possui circulação média diária de aproximadamente 50.000 cópias. Seus serviços na Internet constituem quase 5% dos lucros e o conjunto de produtos não diários corresponde a 12,5% dos lucros.

A EQUIPE

• Membros Principais

- ~ Michelle Krans: Presidente/Chefe de Redação
- ~ Steve Silberman: Editor Executivo
- ~ Lori Edwards: Diretora de Produtos Online
- ~ Outros membros do comitê operacional

• Apoio Corporativo

- ~ Sue Clark-Johnson: Presidente da Divisão de Jornais
- ~ Jennifer Carroll: Vice Presidente de Conteúdo de Novos Meios de Comunicação
- ~ Bob Dickey: Presidente Executivo do Grupo do Pacífico
- ~ Dave Daugherty: Vice-Presidente de Pesquisas
- ~ Michael Maness: Vice-Presidente de Desenvolvimento Estratégico
- ~ Joni Silverstein: Vice Presidente de Desenvolvimento de Mercados

ATIVIDADES PRINCIPAIS

- Workshop inicial de um dia para aproximadamente 25 pessoas (representantes comerciais, editoriais e corporativos) para aprenderem os conceitos da N², com auditoria em tempo real dos recursos organizacionais comparados com 11 características das "melhores práticas" das organizações inovadoras.
- Reuniões semanais de um dia dedicadas à inovação, realizadas pelo comitê operacional.
- Workshops e encontros para divulgar os conceitos e a linguagem da N² em toda a organização.
- Uso do conceito das funções a serem desempenhadas para reconsiderar os produtos existentes.
- Criação um processo que permita apresentar idéias em todas as empresas.
- Criação de um grupo para classificar as idéias apresentadas.
- Desenvolvimento de uma nova oferta de crescimento específica (discutida abaixo).
- Contratação de novos gerentes que se concentrem na inovação.

CONDIÇÃO EM 27/9/2006

A organização avançou bastante com o ampliação de seus recursos de inovação em apenas quatro meses. As realizações específicas incluem:

- Geração de mais de 40 de inovação.
- Criação de um processo para avaliar e moldar as idéias. Um elemento importante é o "Big Brain Panel" (Grupo de Grandes Pensadores), um grupo rotativo de funcionários escolhidos de diferentes departamentos para atuarem como grupo de avaliação na análise de idéias apresentadas por funcionários.
- Seleção de uma nova idéia de crescimento inicial: um site de cupons de restaurante chamado FoodPsycho.com. A idéia foi formada após várias sessões de trabalho internas e entrevistas com 27 restaurantes locais. A primeira versão do FoodPsycho.com permitirá que os restaurantes locais entreguem cupons de graça. Os usuários registrados podem pesquisar e imprimir cupons. O *The Desert Sun* fará com que a oportunidade seja rentável através de patrocínios, vendas adicionais e comercialização através de banco de dados por e-mail.

“Como empresa, estamos consolidando nossos esforços...oferecendo sugestões, geração de idéias, um nível elevado de pensamento crítico...estamos aplicando a inovação em muitas de nossas iniciativas...estamos usando a filosofia do ‘bom o suficiente’ e ‘redirecionando’ conforme incrementamos o volume online. Temos escolhido projetos que podem ser lançados e estar em andamento em 90 minutos, 30 dias, etc. Tomamos decisões mais rapidamente e estamos fazendo um esforço especial para decidir quando revisaremos o que estamos fazendo para ver o que pode ser melhorado”.

— Monica Torline,
Chefe de Redação,
Indio (Calif.) Sun

- Modificação de três produtos existentes de acordo com as funções a serem desempenhadas:
 - ~ A distribuição das publicações comerciais foi modificada: de suplementos impressos publicados diariamente para envio direto por correio a empresas locais.
 - ~ A seção de entretenimento semanal foi alterada e enfoca o entretenimento durante o tempo livre e amplia o conteúdo dirigido aos jovens, incluindo jogos e adivinhações para desempenhar a função “entretenimento”.
 - ~ Aumentou o conteúdo da Internet e foram tentadas novas estratégias de distribuição (venda ambulante em jogos de futebol, distribuição familiar) para publicações dirigidas à população hispânica.
- A auditoria das “melhores práticas” de inovação realizada em agosto indicou avanço em quase todos os 11 atributos organizacionais.

PRÓXIMOS PASSOS

A equipe pretende concentrar-se no lançamento do Food- Psycho.com e abordar os objetivos organizacionais que ainda não tenham atingido a condição final desejada. Especificamente, ela pretende destacar seu processo de geração de idéias apresentando “desafios” específicos de inovação; trabalhar para fazer com que a inovação do modelo comercial seja mais sistemática diante da criação de um manual de modelos comerciais que oriente os esforços; e tomar medidas simples para garantir que a contribuição interna comunique os esforços de inovação. Planeja continuar dedicando tempo considerável à inovação e realizando sessões de revisão trimestrais para avaliar o progresso e planejar os próximos passos. Enquanto isso, a Gannett pretende compartilhar com outras empresas os conhecimentos gerados com o envolvimento da N² e o *The Desert Sun*.

APRENDIZAGEM PRINCIPAL

- A cultura não muda de um dia para o outro. A melhor forma de mudar a cultura é mudar as tarefas que as pessoas desempenham. Novas tarefas criarão novos padrões de comportamento que gerarão mudanças na cultura e revelarão as mudanças necessárias na estrutura organizacional. Começar com uma mudança estrutural poderia provocar atos equivocados.
- Os recursos da organização podem ser verdadeiras deficiências. O foco da organização no processo e sua tendência em escutar os desejos de seus melhores clientes dificultam a identificação e busca de diferentes tipos de oportunidades.
- As dificuldades tecnológicas podem inibir a inovação. É extremamente importante elaborar recursos internos e desenvolver habilidades para o trabalho com fornecedores externos.
- Uma linguagem comum é uma forma poderosa de facilitar mudanças. A repetição de termos como “funções a serem desempenhadas”, “bom o suficiente” e “investir pouco, aprender muito” pode ajudar a integrar novos conceitos à organização.
- É possível encontrar tempo para inovar sem prejudicar a atividade principal. Como dito por Steve Silberman, “se prestarmos um pouco menos de atenção no principal, tudo estará bem. se prestarmos um pouco menos de atenção na inovação, será um fracasso”. Na realidade, a atividade principal está melhorando, pois todos estão concentrados na inovação.
- A transformação não é fácil. A gerência dedicou grande parte de seu tempo tratando dessas questões. Os gerentes individuais dedicaram 20–40 por cento de seu tempo à inovação durante o andamento do projeto.
- O compromisso dos superiores é essencial. A presença de gerentes corporativos importantes da Gannett na sessão inicial demonstrou à equipe que a empresa apoiou seus esforços. Esse apoio deu à equipe liberdade para avançar rapidamente.
- Visar a diferentes consumidores requer diferentes abordagens. As notícias não serão o ímã que atrairá consumidores de categoria inferior e não consumidores.
- O aumento da capacidade de inovação acontece ao analisar as idéias mais rapidamente e não ao diminuir a quantidade de projetos.
- As pessoas não mudam no mesmo ritmo. Alguns departamentos darão o exemplo e mostrarão aos outros departamentos como mudar.

'KIT INICIAL PARA A INOVAÇÃO'

À medida que a equipe do *The Desert Sun* avaliava seu progresso durante o envolvimento de cinco meses com a equipe da N², desenvolveu o que se denomina "Kit Inicial de 11 Passos para a Inovação":

1. **Insistir em agir de forma diferente.** No começo do ano, a equipe de gestão do *The Desert Sun* criou uma visão e uma missão de mudança, ao declarar "Este é o ano em que..." Durante o ano, a gerência dedicou tempo considerável à inovação e demonstrou comprometimento através de ações.
2. **Fazer com que todos entendam a missão.** O *The Desert Sun* passou boa parte do tempo comunicando a missão para motivar a organização. Tentou desenvolver uma linguagem comum e transmitir a mensagem em todos os níveis da organização.
3. **Revisar as estratégias do portfólio existente.** O *The Desert Sun* analisou detalhadamente suas publicações e serviços existentes. A perspectiva das funções a serem desempenhadas ajudou a identificar maneiras de melhorar vários produtos. Também foram realizadas sessões "práticas" em toda a organização para identificar e reduzir o tempo desperdiçado com atividades de pouco valor.
4. **Gerar novas idéias.** A equipe tentou várias abordagens diferentes para gerar novas idéias. Criou um "Grupo de Grandes Pensadores" para servir como grupo de avaliação de novas idéias — um grupo rotativo de gerentes, não os "suspeitos de sempre". Além disso, a divisão contratou um gerente para estimular o processo de inovação.
5. **Investir em inovação.** Cada gerente dedicou parte significativa de seu tempo à inovação, sendo que o editor e o chefe de redação dedicaram até 40 por cento do tempo. Também tentaram identificar e promover inovadores desconhecidos anteriormente.
6. **Ser mais rápido no mercado e não perfeito.** A equipe de gestão está tentando tomar decisões mais rapidamente. Estão cada vez mais conscientes de que não se devem adiar tarefas porque não saíram perfeitas, especialmente as que não fazem diferença.

7. **Promover diferentes formas de experiência.** A divisão tentou encontrar e recompensar o pensamento inovador. A gerência passou por certa frustração e ansiedade no começo, mas se tranqüilizou quando começou a identificar pensadores inovadores em locais inesperados da organização. Agora, não se concentra tanto em cargos e funções mas sim na capacidade das pessoas.
8. **Entender os consumidores.** Atualmente, é necessário que os gerentes de vendas dediquem 50% de seu tempo longe do escritório e a organização tem se concentrado em consumidores de "categoria inferior" e em não consumidores para identificar oportunidades e ameaças de forma mais rápida e sistemática.
9. **Implementar diferentes modelos comerciais.** A equipe reconhece que os novos modelos comerciais não surgem da noite para o dia. Ela está tentando "investir pouco para aprender muito" sobre novas abordagens e espera ganhar experiência com novas abordagens, como publicidade gratuita, utilizar o conteúdo dos concorrentes e alterar as abordagens de distribuição.
10. **Reorganizar-se para se adaptar à missão.** Em vez de forçar uma nova estrutura para a organização no começo, a equipe concentrou-se em deixar que as mudanças estruturais se desenvolvessem enquanto os departamentos e os funcionários passaram a dedicar tempo às atividades de inovação corretas. A sala de geração está liderando a mudança e os gerentes acreditam que os outros departamentos seguirão seu exemplo.
11. **Criar novas referências.** A transformação não acontece do dia para a noite. A equipe está trabalhando no uso do Painel de Informações da N² (fim da Seção III) para ajudar a garantir que as atividades se concentrem nas áreas corretas.

Para obter mais informações, entre em contato com Michelle Krans pelo e-mail mkrans@palmspri.gannett.com e com Steve Silberman pelo e-mail ssilberm@palmspri.gannett.com. 

"Fazer-nos pensar de forma inovadora e ter objetivos mais grandiosos é uma parte bem recebida do projeto da Newspaper Next... Acho que iremos muito além do que a maioria dos jornais.... Nossa cultura e mentalidade mudaram e continuam mudando — e ainda há mudanças que acontecerão. Muito disso tem a ver com a autonomia e o estabelecimento de metas.... Avançamos bastante e esperamos dizer o mesmo daqui a um ano".

— James Meier,
Assistente de Redação
da Região Metropolitana,
The Desert Sun, Califórnia.

N²

5. MEDIA GENERAL/RICHMOND TIMES-DISPATCH: NÃO ANUNCIANTES

APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Que novas abordagens podem identificar funções importantes e não desempenhadas que devem ser realizadas de anunciantes não consumidores (empresas que não anunciam na Media General) no mercado de Richmond?

LÓGICA PARA ESSE PROJETO

O mercado de Richmond possui aproximadamente 16.000 empresas orientadas ao público, das quais 3.500 publicam anúncios no *Richmond Times-Dispatch*. Desenvolver uma visão mais profunda das funções a serem desempenhadas de empresas não consumidoras seria extremamente importante para a criação de produtos e serviços inovadores.

A EQUIPE

• Membros Principais

- ~ Steve Shaw: Diretor de Pesquisas do Media General
- ~ Paula Stallard Downey: Vice-Presidente de Publicidade do *Richmond Times-Dispatch*
- ~ Doug Forshey: Editor da Virginia Business Magazine
- ~ Todd Williamson: Diretor de Gestão de Relacionamento com o Cliente

• Assessores

- ~ Reid Ashe: Vice-Presidente Executivo e Diretor de Operações do Media General
- ~ Tom Silvestri: Editor do *Richmond Times-Dispatch*

ATIVIDADES PRINCIPAIS

- Seção inicial com a equipe toda para aproximadamente 25 pessoas (representantes comerciais, corporativos e editoriais) para aprender os conceitos da N² e gerar possíveis idéias.
- Almoço com quatro donos de empresas não consumidoras.
- Análise de mercado para identificar segmentos de indústrias de grande potencial a serem enfocadas (profissionais da área de saúde, mercado imobiliário, fabricantes de alimentos).
- Entrevistas com mais de 40 anunciantes não consumidores desses segmentos da indústria.
- Sessão de acompanhamento de meio período para a equipe pensar em soluções que abordem algumas dessas funções.
- Entrevistas com representantes de vendas de publicidade do *Richmond Times-Dispatch*.
- Entrevistas com representantes de vendas de publicidade de jornais intermunicipais de Richmond.

CONDIÇÃO EM 27/9/2006

Pesquisas realizadas durante o projeto revelaram que as empresas não consumidoras têm muitas funções importantes para desempenhar que vão muito além da publicidade. Os exemplos incluem:

- “Ajude-me a atingir um público-alvo sofisticado de uma região específica”;
- “Ajude-me a encontrar funcionários qualificados”;
- “Ajude-me com tarefas administrativas que não me permitem dirigir ou ampliar minha empresa”;
- “Ajude-me a constituir uma presença online para minha empresa que esteja voltada a clientes e possíveis funcionários”.

Essas funções demonstram a crença emergente da equipe de que a “publicidade é um comportamento de compensação” e desafiaram o *Times-Dispatch* a pensar em soluções além da publicidade que poderiam ajudar a desempenhar as funções. Além disso, as pesquisas destacaram a necessidade de criar mais processos formais que permitam compreender as funções de anunciantes de empresas que não conseguem os serviços dos quais precisam e as empresas não consumidoras.

PRÓXIMOS PASSOS

O *The Times-Dispatch* pretende lançar várias iniciativas formas no mercado de Richmond, que incluem:

- **Visitas a/entrevistas pessoais com não anunciantes e anunciantes que não conseguem os serviços dos quais precisam.** Para ajudar a identificar as funções a serem desempenhadas; os entrevistadores continuarão usando as perguntas da entrevista, os processos e o Resumo de Idéias da N².
- **Esforços formais para entrevistar funcionários de não anunciantes.** Muitas vezes a perspectiva de um vendedor sobre as funções a serem desempenhadas é muito diferente da perspectiva do dono ou do gerente. O contato com o público normalmente revela profundo conhecimento sobre como os clientes descobrem as mercadorias e serviços oferecidos
- **Observação dos não anunciantes em seu ambiente natural de negócios.** Os membros da equipe irão a locais de trabalho para observar não anunciantes enquanto realizam suas atividades normais, como interagir com os clientes. Eles se concentrarão em identificar áreas muito frustrantes e em entender "quais comportamentos de compensação" as pessoas utilizam atualmente. Isso ajudará o *Times-Dispatch* a criar soluções que possam desempenhar melhor a função.
- **Séries sobre Serviços Comerciais.** A empresa criará uma série de conferências patrocinadas pelo *Times Dispatch* sobre temas comerciais. Isso proporcionará um bom local de encontro para conhecer as tarefas a serem desempenhadas em um ambiente que não seja de vendas.
- **Serviço de Elaboração de Campanhas Publicitárias.** A empresa oferecerá serviços de elaboração de campanhas publicitárias sem custos para não anunciantes selecionados e anunciantes que não conseguem os serviços dos quais necessitam. Essas consultas oferecerão novas informações sobre as funções que essas empresas estão tentando desempenhar. Os clientes serão selecionados a partir do banco de dados do *Times-Dispatch*, com enfoque em categorias de alto potencial.
- **Assistência a pequenos fóruns e eventos da câmara de comércio.** Os representantes do *Times-Dispatch* se inscreverão em seminários, cafés-da-manhã da câmara, etc. dirigidos a pequenas empresas do mercado

de Richmond. O objetivo é ouvir essas empresas discutirem as funções que estão tentando desempenhar e as soluções que estão utilizando atualmente.

A equipe está se preparando para lançar essas iniciativas no mercado de Richmond. Ela espera apresentar os resultados dessas iniciativas a outros jornais da Media General. As informações reunidas serão compartilhadas com a equipe principal e a equipe de publicidade do *The Times-Dispatch* para que os métodos usados para descobrir funções importantes possam ser adaptados e melhorados para os esforços futuros.

APRENDIZAGEM PRINCIPAL

- A técnica da entrevista sobre funções a serem desempenhadas não é um comportamento normal para muitas empresas jornalísticas, as quais tendem a pensar em termos de soluções atuais disponíveis em vez de ouvir novas soluções possíveis.
- As entrevistas podem gerar produtos inesperados e positivos. O *The Times-Dispatch* descobriu que alguns de seus processos tornam ainda mais difícil atender a possíveis anunciantes. Por exemplo, a equipe descobriu que os prazos de publicidade determinados pela produção são muito antecipados para alguns anunciantes e que os anunciantes consideram seus procedimentos de faturamento complicados e frustrantes.
- O processo para tentar entender as funções a serem desempenhadas ajuda a desenvolver uma linguagem comum e permite que os gerentes deixem de tentar "vender o produto" e se dediquem a escutar com atenção.
- As ferramentas comuns ajudam a reforçar a linguagem comum. Usar o modelo de "Identificação de Funções a serem Desempenhadas" e o Resumo de Idéias da N² em todas as entrevistas com não anunciantes proporcionou à equipe uma ferramenta comum de diagnóstico que todos os membros puderam discutir, revisar e a qual puderam se relacionar, à medida que recebiam o feedback de não anunciantes.
- Sessões estruturadas permitiram que os membros da equipe saíssem de sua área de conforto, demonstrando o valor de novos conceitos.

Para obter mais informações, entre em contato com Steve Shaw: sshaw@mediageneral.com. 

N2

6. NORTH JERSEY MEDIA GROUP: RECONSIDERANDO A ESTRATÉGIA ONLINE

APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Como o North Jersey Media Group (NJMG) pode reconsiderar sua estratégia online para atrair um público mais amplo que inclua pessoas que não consumam notícias?

LÓGICA PARA A SELEÇÃO

Como uma empresa de médio porte, familiar, de meios de comunicação centrada em formato impresso, a NJMG é representante de muitas empresas jornalística de todo o país. Seu existente site, NorthJersey.com, também era típico: parecia bastante com o produto impresso com enfoque predominante em notícias e uma forte sobreposição entre o público de produtos impressos e de produtos online. A NJMG estava interessada em utilizar a abordagem das funções a serem desempenhadas para ajudar a aumentar os públicos agregados do mercado.

FIGURA 2: SITE ATUAL NORTHJERSEY.COM



A EQUIPE

• Membros Principais

- ~ Ed Efchak: Vice-Presidente de Marketing da NJMG
- ~ Howard Goldstein: Vice-Presidente da Internet, NJMG

• Assessores

- ~ Stephen Borg: Editor do *The Record* and *The Herald News*
- ~ Jon Markey: Presidente da NJMG

ATIVIDADES PRINCIPAIS

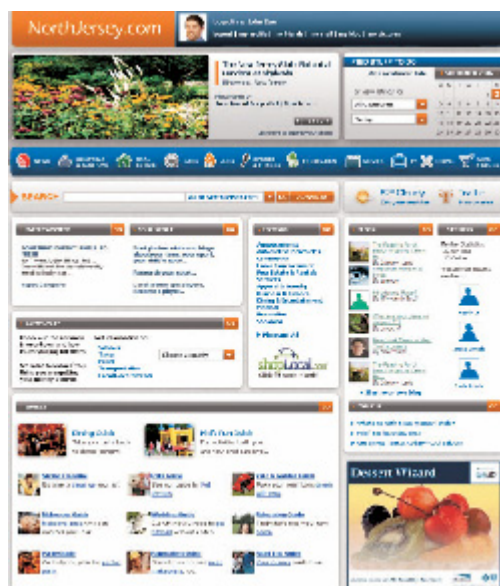
- Workshop inicial com a equipe toda para aproximadamente 30 pessoas (representantes comerciais, corporativos e editoriais) para aprender os conceitos de inovação N² e gerar idéias.
- Entrevistas com familiares e amigos dos membros da equipe para identificar algumas funções preliminares a serem discutidas.
- Entrevistas telefônicas e pesquisas online com mais de 100 pessoas para saber quais funções elas resolvem online.
- Várias sessões de grupos de opinião internos e externos para conhecer as reações dos primeiros protótipos do novo site NorthJersey.com.
- Entrevistas telefônicas de acompanhamento com clientes para entender como priorizar as funções.
- Grupos de discussão internos e externos que utilizem sites existentes semelhantes para confirmar a aparência e a impressão do site e identificar melhorias antes do lançamento.

CONDIÇÃO EM 27/9/2006

Após cinco sessões de criação rápida de protótipos durante três meses para reunir as reações dos usuários, o novo site NorthJersey.com está pronto para ser lançado. Apresentará ferramentas para ajudar os usuários a desempenhar funções que atualmente não podem realizar satisfatoriamente, como "Ajude-me a encontrar atividades para este fim de semana" (calendário de eventos), "Ajude-me a compartilhar as impressões favoritas sobre minha comunidade, bem como opiniões, dicas interessantes" (fotografias enviadas por usuários e blogs), "Ajude-me a encontrar um empreiteiro com boa reputação" (classificações do usuário) e "Proporcione informações atualizadas sobre o trânsito e o clima" (ícones sobre trânsito e clima). O objetivo é fazer com que o NorthJersey.com seja um portal local que inclua todos os tipos de informações e serviços sobre a região de Nova Jersey, onde vivem aproximadamente 3 de milhões de pessoas, e que esteja vinculado a outros sites da NJMG e sites externos.

Além disso, a NJMG tem aplicado o conceito das "funções a serem desempenhadas" a suas publicações atuais impressas, como modificações planejadas nas seções de negócios, imóveis e educação do, *The Record*.

FIGURA 3: NOVO SITE NORTHJERSEY.COM



PRÓXIMOS PASSOS

A equipe pretende continuar utilizando o conceito de “funções a serem desempenhadas” para aprimorar o site NorthJersey.com após o lançamento. A equipe também identificou temas adicionais para incorporar ao site após o lançamento. Eles incluem, como primeiras opções, paternidade e maternidade, novos moradores e informações *business-to-business*.

A equipe também está desenvolvendo outras idéias como um site sobre esportes do ensino médio com publicação em impressão reversa para o final de 2006.

APRENDIZAGEM PRINCIPAL

- A rápida criação de protótipos facilita muito formas baratas de aprendizagem, modificação e implementação.
- O conceito de “bom o suficiente” ajuda a garantir que a versão inicial de uma solução preencha os requisitos básicos do consumidor e, ao mesmo tempo, evita excessos que podem aumentar os custos e o tempo do produto chegar ao mercado.
- A abordagem das funções a serem desempenhadas ajuda a identificar o conteúdo que os clientes precisam em várias circunstâncias. Essa informação ajuda a determinar como relacionar conteúdos e canais de distribuição para cumprir melhor essas funções específicas e atender a novos públicos.
- O método da N² complementa atividades de melhorias contínuas. Utilizar essas abordagens em conjunto pode melhorar os existentes processos de trabalho e reduzir a duração do ciclo. A nomenclatura das funções ajuda a esclarecer o que os clientes desejam nos estágios iniciais do desenvolvimento dos produtos. Priorizar as necessidades dos clientes e então desenvolver o produto seguindo exatamente as especificações são ações que acabam com o desperdício e aumentam a satisfação dos clientes.

Para obter mais informações, entre em contato com Ed Efcak pelo e-mail efcak@northjersey.com e com Howard Goldstein pelo e-mail goldstein@northjersey.com 

7. THE OREGONIAN: ATINGINDO 'JOVENS CRIATIVOS'

APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Como o *The Oregonian*, um jornal diário metropolitano, pode aumentar o número de leitores entre a crescente população de "jovens criativos" da cidade de Portland?

LÓGICA PARA A SELEÇÃO

A intenção do *The Oregonian* em concentrar-se no produto principal – o jornal diário – proporcionou a oportunidade de demonstrar como o Método de Inovação da N² e seus principais conceitos – como as funções a serem desempenhadas e o não consumo – poderiam ser utilizados para maximizar o modelo comercial principal – um componente importante do Plano de Jogos da N².

A EQUIPE

• Membros Principais

- ~ Sandra Mims Rowe: Chefe de Redação
- ~ Peter Bhatia: Chefe de Redação Executivo

• Líderes da Equipe

- ~ Equipe dedicada às Mães: Jolene Krawczak, Chefe de Redação Sênior/Artigos de Fundo
- ~ Equipe de Portland: Susan Gage, líder da equipe de Portland (sala de redação)
- ~ Equipe de Seções Especiais e Publicações Especializadas/Inovação: Peter Bhatia:

• Assessores

- ~ Fred Stickel: Editor
- ~ Pat Stickel: Gerente Geral

ATIVIDADES PRINCIPAIS

- Entrevistas de funções a serem desempenhadas antes do workshop com várias empresas e pessoas não consumidoras, algumas delas gravadas em vídeo.
- Workshop inicial com a equipe toda para aproximadamente 40 pessoas (representantes comerciais, corporativos e editoriais) para aprender os conceitos da N² e gerar possíveis funções a serem desempenhadas e soluções.

- Designação e lançamento de três equipes de trabalho entre os departamentos para implementar estratégias consideradas.
- Sessão de capacitação da N² aos membros da equipe que não compareceram no workshop inicial.
- Reuniões de equipe contínuas e regulares para desenvolver e aprimorar idéias sobre produtos e preparar propostas de implementação.

CONDIÇÃO NO DIA 27/09/2006

As três equipes estão desenvolvendo recomendações em áreas específicas:

1. Equipe dedicada às Mães: Uma oportunidade baseada no aspecto demográfico que visa a funções importantes de mães ocupadas; poderiam ser produtos online ou impresso. Após definir as funções principais e pesquisar soluções competitivas na Internet, a equipe concluiu que existe um nicho local em Portland, mas que deve ser alcançado imediatamente. A equipe propôs elaborar um protótipo de site para avaliar o potencial publicitário e testar idéias de conteúdo.
2. Equipe de Portland: Uma oportunidade baseada no aspecto geográfico que visa a "jovens criativos" da cidade de Portland; poderiam ser produtos online ou impressos diariamente ou semanalmente. Uma equipe de pesquisa, composta por repórteres, chefes de redação e representantes publicitários, entrevistou mais de 100 membros do público-alvo. Descobriram que esse grupo utiliza a Internet para buscar informações locais sobre temas que vão desde entretenimento a bairros, mas que é difícil encontrar as informações das quais precisam. Os resultados sugerem oportunidades online ou impressas, ou ambas.
3. Equipe de Seções Especiais e Publicações Especializadas/Inovação: Equipe concentrada em como fazer com que a inovação seja contínua no *The Oregonian*, com enfoque inicial no modo de desenvolver uma série de produtos especializados e sessões especiais. A equipe concluiu que a solução mais eficiente seria um novo departamento para identificar e desenvolver oportunidades especializadas.

PRÓXIMOS PASSOS

Equipe dedicada às Mães: Recomendações escritas sobre ações foram apresentadas à alta gerência em meados de setembro e estão sendo revisadas.

Jovens Criativos: A geração de idéias em grupo foi planejada para setembro com o objetivo de transformar as funções a serem desempenhadas em idéias sobre novos produtos e serviços.

Equipe de Inovação: Recomendações foram apresentadas à alta gerência, descrevendo como implementar um departamento de produtos especializados.

Em todos os três casos, o objetivo é desenvolver planos tangíveis que sejam incluídos nos orçamentos de 2007.

APRENDIZAGEM PRINCIPAL

- Os conceitos de inovação e a geração de idéias no workshop inicial foram tão dinâmicos que o projeto precisou ser ampliado para incluir dois projetos adicionais, concentrados nas mães e em sessões especiais/ produtos especializados e inovação a longo prazo.
- O processo de inovação da N² e a estrutura resultante da equipe estão criando canais organizacionais necessários há muito tempo para promover o diálogo entre os departamentos, solucionar problemas e desenvolver produtos. À medida que a equipe progride, suas funções e discussões já estão mudando a cultura da organização.

- As funções a serem desempenhadas e o não consumo ajudam as equipes a reconsiderar outros produtos existentes, incluindo uma nova revista recentemente lançada que atinge muitos leitores.
- A estrutura do comitê oferece à empresa a oportunidade de estimular seus pensadores jovens criativos e envolvê-los em iniciativas importantes.
- A Equipe de Inovação está utilizando o desafio prático e a curto prazo de criar uma estrutura de inovação de produtos especializados como trampolim para um pensamento mais amplo sobre como melhorar o desenvolvimento da estratégia entre os departamentos da empresa.

Para mais informações, entre em contato com Peter Bhatia do *The Oregonian*:
pbhatia@news.oregonian.com 

SEÇÃO V

COLABORAÇÃO NA INDÚSTRIA: O QUE FAZER PARA CONSEGUI-LA?

Entrevista de colaboração da N2

Fatores importantes para colaborações

Apêndice

ENTREVISTA DE COLABORAÇÃO DA N²

Manchetes que anunciam importantes negociações entre grandes atuantes da Internet e empresas de meios de comunicação surgem quase diariamente, mas as empresas jornalísticas tendem a estar claramente ausentes.

Enquanto os gigantes que atuam exclusivamente online se apressam para gerar e aproveitar economicamente grandes públicos nacionais e obter investimentos em publicidade nacional, a empresa jornalística permanece sem participação significativa. O domínio fragmentado da indústria – legado da época em que a imprensa possuía donos locais – gera um impedimento estrutural grave.

Na maioria dos casos, isso tem impedido que grandes empresas jornalísticas com bom capital gerem novos empreendimentos em âmbito nacional ou que os sites jornalísticos existentes trabalhem em rede.

Embora os sites atinjam um público incomparável de mais de 50 milhões de usuários por mês, gerando cerca de 2,5 bilhões de visitas às páginas, quase todos os esforços dos jornais se concentram nas vendas locais pela Internet.

A maioria dos jornais que tentou colaborar em âmbito nacional fracassou. Apesar disso, algumas histórias de sucesso da indústria — como os sites Careerbuilder.com e Cars.com — comprovam que, em condições adequadas, a indústria pode produzir vencedores.

Dentro da indústria, o padrão de fracasso e inércia gera preocupação cada vez maior. O assunto surge repetidas vezes em revistas, convenções e seminários comerciais: As empresas jornalísticas devem reunir suas forças para concorrer no universo online. Por que não podem fazer isso?

Para o grupo de trabalho da Newspaper Next — 26 executivos em cargos importantes de inovação principalmente dentro da indústria — trata-se de um tema extremamente polêmico. Em cada discussão do grupo de trabalho, surgiram debates acalorados sobre as oportunidades nacionais perdidas e as ameaças da concorrência.

Os membros do grupo de trabalho de fato insistiram que o projeto da N² encontrasse uma forma de exigir ações. Lincoln Millstein, vice-presidente executivo e diretor de meios de comunicação digitais da Hearst, explicou o fato da seguinte forma: “Setenta e cinco por cento do dinheiro com publicidade são capturados por três ou quatro portais, enquanto a maioria dos jornais digitais não consegue alcançar nem mesmo 10% dos lucros de suas empresas matrizes”.

Diante desse cenário, a equipe da Newspaper Next decidiu entrevistar os principais executivos das maiores empresas jornalísticas e dos maiores jornais para obter sua opinião sobre a colaboração e verificar seu interesse nela.

Forçar a indústria a adotar novos comportamentos ultrapassa o escopo do projeto da Newspaper Next, mas esta sessão traz dois elementos à constante discussão sobre a colaboração na indústria:

- Os resultados da Entrevista de Colaboração da N²;
- Uma análise dos importantes fatores de sucesso, resultantes da teoria da “inovação desestabilizadora” e de colaborações de dentro e de fora da indústria.

A partir dos resultados da pesquisa, que demonstram sólido apoio à colaboração publicitária em âmbito nacional, parece que a pergunta não é “Por que não podemos colaborar”, mas “Como devemos colaborar?”

A ENTREVISTA

A Entrevista de Colaboração da Newspaper Next tinha apenas um objetivo principal: Determinar se as maiores empresas e jornais — as partes com maior probabilidade de colaborar — concordariam com a necessidade e com as oportunidades mais promissoras.

DA ENTREVISTA:

“Não faz nenhum sentido no mundo centrado na Internet que diversas empresas tentem prosseguir sozinhas acreditando que podem ter sucesso online de forma individual.”

— CEO de uma empresa

“A única maneira de competir neste novo mundo desafiador é unir forças, deixar de lado ciúmes e suspeitas insignificantes e realizar jogadas audaciosas”.

— Gerente de Meios Interativos

“O desafio é pegar marcas amplamente locais e criar uma marca nacional para aproveitar as oportunidades”.

— Vice-Presidente de Meios Digitais

“Concorrentes online trazem volume e alcance nacional. Aproveitam seus custos em todos os mercados e, dessa forma, possuem um modelo de custos e de negócios leve em comparação com os jornais.”

— Vice-Presidente de Meios Digitais

DA ENTREVISTA:

“Participei de vários fracassos relativos. Até que nossos interesses econômicos estejam realmente alinhados, duvido que possa haver muito progresso.”

— Editor

“Essas empresas de mecanismos de busca oferecem o público e poder tecnológico do qual precisamos. Nós, por outro lado, oferecemos o conteúdo e credibilidade dos quais elas precisam”.

— Presidente da divisão de um jornal

“Não estamos negociando de posições confortáveis, se atuarmos individualmente com empresas como Google e Yahoo!. Preferiria compartilhar rendimentos com outros membros da indústria, elaborando primeiramente um plano da indústria e, em seguida, explorar alianças com concorrentes nacionais online”.

— Editor

A entrevista visou a um grupo pequeno, mas selecionado: O CEO, o chefe da divisão ou o chefe de redação e o executivo superior de meios interativos de cada uma das 25 principais empresas jornalísticas (segundo a circulação) nos EUA e no Canadá. Das 95 pessoas desse grupo, 39 participaram da entrevista.

Foi significativo o consenso sobre a necessidade de colaboração:

- 72% concordaram totalmente que a indústria jornalística está perdendo grandes oportunidades online, pois as empresas raramente colaboram.
- 69% concordaram que as empresas não pertencentes à indústria jornalística estão aproveitando grandes oportunidades online que as empresas jornalísticas poderiam obter por meio da colaboração.

Os entrevistados não tinham tanta certeza sobre a capacidade de colaboração da indústria:

- 49% concordaram que as empresas jornalísticas são capazes de se organizar e administrar iniciativas online conjuntas com sucesso.

Uma maioria insignificante estava interessada em associar-se com gigantes online:

- 54% concordaram que seria bom para as empresas jornalísticas se associarem com a Yahoo!, a Google ou outras empresas não pertencentes à indústria jornalística.

Os participantes também tiveram de classificar o potencial de 25 tipos específicos de oportunidades de colaboração (para obter descrições, consulte o Apêndice desta seção) e o interesse de suas empresas em aproveitar essas oportunidades. Os resultados mais importantes incluem:

FIGURA 1: AS SETE MELHORES OPORTUNIDADES DE COLABORAÇÃO DA ENTREVISTA



- As oportunidades relacionadas com publicidade em âmbito nacional ocuparam seis das sete primeiras posições.
- O interesse em aproveitar essas oportunidades é tão grande quanto o potencial verificado.
- A estrutura preferida de cinco das seis oportunidades de publicidade foi clara: parcerias ou alianças estratégicas.

As seis oportunidades relacionadas com publicidade, como grupo, constituem praticamente todos os principais elementos necessários para criar uma entidade centralizada que venda produtos a anunciantes nacionais,

proporcione anúncios na rede nacional de sites jornalísticos e atenda a clientes emitindo uma única fatura para cada pedido.

Se as empresas jornalísticas pudessem conseguir isso online, seria a primeira vez na história. Há muito tempo, elas fracassaram em criar uma solução desse tipo para a publicidade impressa em âmbito nacional, incapazes de superar as barreiras técnicas, econômicas e estratégicas. Como resultado, hoje ganham pouco dinheiro com anúncios nacionais; portanto, uma iniciativa online bem sucedida poderia abrir uma significativa fonte de rendimentos.

Interesse em aproveitar oportunidades específicas

Oportunidade (quantia de números 5)	Interesse
Esforços de vendas (12)	4.11
Estrutura de pedidos/faturamento (9)	3.92
Indicadores de tráfego (9)	3.91
Controle e monitoria de estoque (8)	3.89
Plataforma de apresentações publicitárias (10)	3.78
Tamanhos e tipos de anúncios (6)	3.46
Sistema de administração de conteúdos (8)	3.42
Pesquisa (9)	3.20
Acúmulo de notícias (6)	3.14
Viagens (4)	3.11
Arquiteturas, formatos de bancos de dados (5)	3.11
Políticas de faturamento (4)	3.09
Compras/comparação (7)	3.06
Site da comunidade (7)	2.97
Estruturas de taxas de publicidade (5)	2.94
Ferramentas da comunidade (3)	2.86
Ferramentas de desenho e produção de sites (4)	2.81
Entretenimento (4)	2.77
Formatos de armazenamento de conteúdos (4)	2.69
Esportes (3)	2.57
Redes sociais (0)	2.54
Troca de conhecimentos locais (1)	2.51
Prazos dos anúncios, políticas de aceitação (3)	2.40
Negócios/finanças (2)	2.40
Paternidade e maternidade (1)	2.06

Todos os resultados obtidos da entrevista online, N = 39; escala 1-5
 Fonte: Pesquisa online da Newspaper Next sobre colaboração na indústria,
 Ago-Set 2006

Urgência da necessidade de colaboração

Oportunidade (quantia de números 5)	Interesse
Esforços de vendas (15)	4.19
Estrutura de pedidos/faturamento (13)	4.11
Controle e monitoria de estoque (11)	4.04
Plataforma de apresentações publicitárias (9)	4.00
Indicadores de tráfego (12)	3.96
Pesquisa (9)	3.56
Sistema de administração de conteúdos (8)	3.46
Tamanhos e tipos de anúncios (7)	3.40
Estruturas de taxas de publicidade (5)	3.28
Arquiteturas, formatos de bancos de dados (5)	3.27
Acúmulo de notícias (5)	3.24
Compras/Comparação (8)	3.16
Site da comunidade (6)	3.12
Viagens (3)	3.04
Políticas de faturamento (3)	3.00
Ferramentas da comunidade (3)	2.96
Ferramentas de desenho e produção de sites (4)	2.96
Entretenimento (5)	2.92
Formatos de armazenamento de conteúdos (5)	2.76
Prazos dos anúncios, políticas de aceitação (2)	2.68
Esportes (4)	2.68
Redes sociais (0)	2.60
Troca de conhecimentos locais (1)	2.60
Negócios/finanças (2)	2.64
Paternidade e maternidade (1)	2.20

Todos os resultados obtidos da entrevista online, N = 39; escala 1-5
 Fonte: Pesquisa online da Newspaper Next sobre colaboração na indústria,
 Ago-Set 2006

O senhor Millstein, da Hearst, destaca que os aspectos econômicos são muito diferentes online: Com materiais impressos, o custo da padronização de equipamentos em toda a indústria pode ter sido muito maior do que os lucros, mas online, o custo da padronização das plataformas publicitárias provavelmente será muito menor do que os lucros.

Trata-se de um mercado importante que cresce rapidamente. Em 2005, a Internet Advertising Bureau estimou que o total gerado pela publicidade na Internet foi superior a 12,5 bilhões de dólares, um aumento de 30% em comparação com o ano anterior. No primeiro trimestre de 2006, as cifras mostraram um ganho de 38% correspondente a 3,9 bilhões durante o mesmo período em 2005.

Dentro da indústria, várias iniciativas avançam em diversas direções. Por exemplo, um comitê da Newspaper Association of America está trabalhando com soluções e modelos publicitários; uma rede da Suburban Newspapers of America (SNA) está comercializando uma rede de 250 pequenos sites jornalísticos; vários corretores e agências estão acumulando colocações em sites jornalísticos e diversas empresas têm mantido discussões particulares dentro da indústria ou com importantes portais.

Qual seria o tipo de colaboração indicado? Os resultados da pesquisa indicaram que, em cinco das seis oportunidades relacionadas, o veículo preferido de colaboração foi “parcerias/alianças estratégicas”. No caso da sexta oportunidade – indicadores padrões de tráfego online – os “modelos voluntários” e “iniciativa de associação comercial” ficaram empatados na escolha. (Uma solução de indicadores poderiam facilmente envolver ambas as opções). Para a maioria das 25 oportunidades restantes, as respostas sobre a estrutura preferida foram mais variadas.

Em termos de interesse da empresa, a média de pontos para as 25 oportunidades variou de 4,11 no máximo para 2,06 no mínimo, em uma escala de 5 pontos. Entretanto, mesmo nos casos de oportunidades em nível médio, algumas empresas demonstraram muito interesse, indicando que colaborações podem ser possíveis.

Por exemplo, nove entrevistados classificaram o interesse de sua empresa em um site de busca nacional com a nota 5 e sete entrevistados classificaram um site de compras nacional com a nota 5.

Ao examinar as tabelas de oportunidades, é importante lembrar que os pontos representam médias obtidas em um pequeno grupo entrevistado; portanto, as pequenas diferenças podem não ser significativas.

Em resumo, a entrevista indicou que as maiores empresas e jornais têm grande interesse em colaborar com oportunidades publicitárias em âmbito nacional.

Os próximos passos dependem da indústria e de seus atuantes principais. Ao considerarem as opções, seria prudente terem em conta as várias lições importantes aprendidas com a teoria da “inovação desestabilizadora” e com colaborações passadas. 

IMPORTANTES FATORES DE SUCESSO PARA COLABORAÇÕES

Os esforços de colaboração na indústria jornalística e em todas as outras apresentaram resultados claramente variados. A indústria jornalística viu muitas colaborações fracassarem e a Entrevista da N² mostra que muitos dos principais executivos são céticos quanto aos novos esforços.

Avaliar as causas de sucesso ou fracasso de qualquer empresa é sempre complicado. Enquanto a equipe da N² revisava os relatórios disponíveis ao público sobre sucessos e batalhas notáveis, sob a perspectiva dos modelos da inovação desestabilizadora (discutidos com mais detalhes nas Seções I e II), surgiram os seis segredos de sucesso a seguir:

- **Definir de forma precisa a missão e o escopo;** estabelecer objetivos e limites claros: *"Não há dúvidas sobre o que estamos tentando fazer".*
- **Começar com uma solução "boa o suficiente":** *"Evite a busca pela perfeição inatingível".*
- **Construir a partir de incentivos compartilhados:** *"Todos estamos no mesmo barco".*
- **Proporcionar à gerência liberdade operacional considerável:** *"Sem interferências indevidas; somos acionistas e não gerentes".*
- **Concordar em reaproveitar negócios existentes se necessário:** *"Pense no novo crescimento que criaremos e não nos negócios existentes que podemos perder".*
- **Utilizar o método de prêmios e castigos (por exemplo, fontes de rendimentos e penalidades):** *"Triunfaremos ou fracassaremos juntos".*

DEFINIR DE FORMA PRECISA A MISSÃO E O ESCOPO

A história sugere que a colaboração funciona melhor quando dirigida a um conjunto específico de objetivos ou tarefas que podem ser claramente definidos.

A Classified Ventures concentrou-se diretamente na criação de sites verticais, como Cars.com e Apartments.com, e conseguiu estabelecê-los como marcas nacionais reconhecidas. A AdOne (que posteriormente se transformou em PowerOne) empreendeu várias outras atividades, inclusive classificados, redes de anúncios, hospedagem de sites, gestão de conteúdos e assessoria. A empresa recentemente liquidou tudo, exceto seus serviços de assessoria de classificados.

Empresas jornalísticas que estabeleceram um empreendimento colaborativo devem determinar qual função estão tentando desempenhar e então organizar seu empreendimento em torno dela.

CONCENTRAR-SE EM UMA 'SOLUÇÃO BOA O SUFICIENTE'

As visões das soluções de última geração que solucionam qualquer problema podem ser tentadoras. Entretanto, os grandes avanços, em que as empresas investem anos e milhões de dólares tentando superar as empresas existentes, quase nunca funcionam. As empresas têm uma chance muito maior de triunfar se começarem de forma simples.

Em vez de tentarem adotar uma solução perfeita desde o começo, o objetivo deveria ser descobrir como desenvolver rapidamente uma solução "suficientemente boa". A idéia é entrar cedo no mercado e então realizar consertos e melhorias a partir do feedback do mercado, seguindo o princípio da inovação desestabilizadora "invista pouco, aprenda muito".

Quando a SNA lançou sua rede nacional em junho de 2006, possuía apenas uma única oferta: uma compra completa em âmbito nacional. Segundo descreveu a Presidente da SNA, Nancy Lane, "Não desejávamos gastar muito tempo e dinheiro criando uma rede complicada; queríamos lançar algo no mercado e aprender com a experiência".

Alguém que aplique a inovação desestabilizadora de forma inteligente começaria conversando com clientes visados para concentrar-se em importantes funções a serem desempenhadas ainda não realizadas. O próximo passo seria pressionar para encontrar uma solução inicial flexível que permita desempenhar a função principal melhor do que as alternativas existentes.

Por exemplo, o Bid4Spots.com é um site de “leilão reverso” que permite às estações de rádio fazerem ofertas para conseguirem anunciantes. Uma solução semelhante para um jornal poderia permitir que os varejistas nacionais atingissem os mercados locais sem criar uma plataforma publicitária comum cujo desenvolvimento poderia atrasar o lançamento de uma solução da indústria por muitos anos.

CONSTRUIR A PARTIR DE INCENTIVOS COMPARTILHADOS

Organizar-se de modo cuidadoso acerca de incentivos compartilhados bem definidos – ameaças e benefícios comuns – pode ajudar a garantir a cooperação necessária a uma parceria.

Bob Benz, gerente geral de meios de comunicação interativos da Scripps Newspapers, disse à equipe de projeto da N² que o notável fracasso da indústria New Century Network (NCN) não possuía esses incentivos compartilhados.

“O truque não é trabalhar juntos por ser agradável, mas porque produzimos muito dinheiro”, diz Benz. A NCN não fez isso. Isto faria o negócio funcionar — sólidos rendimentos”.

PROPORCIONAR À GERÊNCIA LIBERDADE CONSIDERÁVEL

As empresas geralmente estabelecem novos empreendimentos, pois sabem que o modo como trabalham não será suficiente. Infelizmente, apenas estabelecer uma nova empresa não basta, pois as matrizes super protetoras podem condenar os esforços de colaboração. Basicamente, o DNA das matrizes pode “contaminar” a nova organização.

Para evitar que isso aconteça, é importante dar liberdade a nova empresa para que se organize segundo os desafios que ela enfrenta.

A organização matriz também deve considerar o emprego de gerentes com experiência na área visada, em vez de indicar pessoas da empresa matriz. Os executivos dos jornais podem não ter tido a experiência adequada para resolver problemas e enxergar oportunidades muito diferentes das existentes em suas empresas atuais.

Quando cinco grandes empresas jornalísticas se reuniram em 1995 para formar a CareerPath, proporcionaram ao empreendimento apenas uma oportunidade limitada. Em um artigo da *Editor & Publisher* em 2000, o fundador da Classified Intelligence Peter Zollman disse: “Os múltiplos donos da CareerPath (...) certamente seguem rumos diferentes e têm diferentes metas estratégicas...o que faz com que seja praticamente impossível dirigir uma empresa onde todos tinham a mesma participação e o mesmo direito de opinar. Alguns acreditam que se trata de uma estratégia jornalística e outros acreditam que se trata de um novo negócio.”

Em 2000, dois acionistas da CareerPath — Knight Ridder e Tribune — compraram e adquiriram o jornal e realizaram a fusão com um atuante exclusivo da Internet: CareerBuilder. Eles ofereceram ao empreendimento uma autonomia considerável, o que ajudou-o a se tornar o atuante principal no ambiente de empregos online. Em 2006, os analistas estimaram que o valor do Career- Builder no mercado era de aproximadamente 2 bilhões de dólares.

CONCORDAR EM REAPROVEITAR NEGÓCIOS EXISTENTES

A inovação desestabilizadora geralmente exige que as empresas sacrifiquem parte de seus negócios principais para conseguir maior crescimento. Os sócios devem prever o risco do reaproveitamento e concordar em permiti-lo se surgir. a falta de acordos claros pode desestabilizar o empreendimento futuramente. Compare o sucesso da Associated Press com as lutas da NCN.

Seis jornais da cidade de Nova York fundaram a AP em meados do século XIX. Os poderosos rivais concordaram em unir seus recursos de coleta de notícias e sacrificar, ao mesmo tempo, sua própria cobertura exclusiva e cadeias de informação. Os esforços de colaboração tiveram ótimos resultados. Um dos problemas da NCN era que alguns acionistas não desejavam ver suas franquias de impressão reaproveitadas. A parceria lutou para encontrar um modelo comercial de sucesso.

UTILIZAR O MÉTODO DE PRÊMIOS E CASTIGOS

Normalmente, as alianças têm problemas, se não houver mecanismos que recompensem a colaboração e punam o não cumprimento. A Organização dos Países Exportadores de Petróleo, cartel do petróleo, tem incentivos importantes para garantir a colaboração entre os países membros. O êxito do cartel ao longo de décadas de controvérsia mostra a força desse modelo. As Nações Unidas, por outro lado, tem batalhado para alcançar esse objetivo de servir como catalisador da paz mundial e estabilidade, pois não consegue forçar seus membros a cumprirem os acordos.

NOTA FINAL: PENSAR COMO DESESTABILIZADOR

A Entrevista de Colaboração da N² mostra que a indústria jornalística tem forte interesse em colaborar com a realização da publicidade online em âmbito nacional. Embora este relatório não delinear os próximos passos específicos, as empresas que querem avançar devem considerar um último conselho: Pensar como um desestabilizador.

Em seus mercados locais, as empresas jornalísticas são atuantes estabelecidas, poderosas, que estão se desestabilizando diante da chegada de recém atuantes. No mercado nacional da publicidade online, os papéis estão invertidos. Um empreendimento da indústria jornalística seria um recém atuante competindo com atuantes consolidados como a Google e a Yahoo! — uma situação que confere liberdade e limitações.

Recém atuantes estão livres para desenvolver novos modelos e geralmente têm sucesso com soluções que permitem desempenhar a função de um cliente importante com um produto que é mais simples, mais fácil de usar, mais conveniente ou menos caro (isso se explica com mais detalhes na Seção I, Parte B: B. “Como entender os padrões de inovação desestabilizadora”). Seria inteligente que a colaboração jornalística adotasse as mesmas táticas.

Outra estratégia desestabilizadora é encontrar uma forma de ficar fora da linha de fogo dos encarregados estabelecidos a princípio. Isso poderia ser útil em uma iniciativa de publicidade nacional, pois muitas das escolhas estratégicas mais óbvias colocariam uma aliança jornalística diretamente no território de líderes do mercado como a Google e a Yahoo!.

Tentar se impor em um espaço estabelecido pode ser difícil e caro e pode estimular respostas defensivas imediatas por parte dos encarregados. As pesquisas de inovação desestabilizadora mostram que os novos concorrentes têm mais chance de sucesso se puderem elaborar uma abordagem que os encarregados vejam como não atraente ou insignificante.

Perguntas que poderiam ajudar o empreendimento a encontrar um ponto de partida “fora do radar” incluem:

- Podemos começar com um grupo de clientes a que os encarregados não estejam atendendo?
- Há um grupo de clientes que o grupo de encarregados não esteja contente em apoiar?
- Podemos ganhar dinheiro de maneiras pouco atraentes em termos financeiros para o encarregado?

Por exemplo, a colaboração entre os jornais poderia considerar o início de esforços unificados de vendas, concentrando-se em um segmento específico ou em um tipo ou tamanho específico de anunciante ou em uma área regional. Isso poderia diminuir as chances de um atuante nacional sentir a necessidade imediata de responder. Então, à medida que o empreendimento aprendeu lições no mercado e melhorou sua oferta, ele pôde expandir-se para mercados maiores e mais amplos. **N**

25 oportunidades de colaboração: descrições da pesquisa

A Entrevista de Colaboração da N² pediu para que os participantes classificassem o tamanho, a urgência, as possibilidades de êxito e o interesse da empresa em 25 oportunidades de colaboração online. Na pesquisa, as oportunidades foram descritas do seguinte modo:

Marketing e vendas de anúncios em âmbito regional/nacional

Unir forças entre propriedades e empresas jornalísticas para permitir que os anunciantes realizem compras em âmbito nacional/regional em sites com pedido único.

- Esforços de vendas (como força de vendas nacional conjunta, orçamentos de marketing conjuntos, campanhas de marketing unificadas).
- Controle e monitoria de estoques (uma forma de conhecer a disponibilidade de estoque e as taxas em vários sites rapidamente).
- Estrutura de pedidos/faturamento (que permita que um anunciante realize um pedido e receba uma fatura ao comprar em diferentes sites jornalísticos).

Padronização de plataformas

Chegar a um acordo entre as empresas jornalísticas para adotar sistemas equivalentes ou compatíveis nas propriedades jornalísticas.

- Plataformas de apresentações publicitárias (sistemas para colocação de anúncios online e gerenciamento de estoque).
- Sistemas de gerenciamento de conteúdo (sistemas para armazenar/acessar elementos em formatos universais).
- Ferramentas de elaboração/produção (software e sistemas para criar e publicar páginas web).
- Arquiteturas e formatos de bancos de dados (plataformas comuns e estruturas para bancos de dados e armazenamento de informações online).
- Ferramentas da comunidade (como aplicativos usados para fóruns, chat, blogs, etc.)

Padronização de políticas e especificações

Entrar em um acordo com relação às políticas e as especificações entre propriedades e empresas jornalísticas para facilitar a colaboração e a venda de anúncios de propriedades distintas.

- Estruturas de tarifas publicitárias (estratégias de preço uniformes e compatíveis e planos de tarifas para facilitar as compras de anúncios de múltiplas propriedades).
- Tipos e medidas de anúncios (módulos de espaço e tipos de anúncio compatíveis ou uniformes).
- Prazos de anúncios e políticas de aceitação (tais como prazos de inserção ou restrições de conteúdo publicitário compatíveis ou uniformes).
- Faturamento (práticas de faturamento uniformes como formatos de faturas, períodos de faturas, etc.)
- Medições de tráfego (modelos uniformes para contar as visitas às páginas, visitantes únicos, etc.)
- Armazenamento de conteúdo (modelos uniformes para formatos de armazenamento de diferentes meios de comunicação).

Sites nacionais de temas específicos

Unir forças entre as propriedades e empresas jornalísticas para criar sites em âmbito nacional sobre temas específicos.

- Acúmulo de notícias (criar um site de notícias reconhecidas nacionais/internacionais reunindo recursos jornalísticos).
- Negócios e finanças
- Esportes
- Paternidade e maternidade
- Viagens
- Entretenimento

Sites nacionais funcionais

Unir forças entre as propriedades e empresas jornalísticas para criar sites em âmbito nacional sobre funções e serviços específicos.

- Buscas
- Compras/comparação (por exemplo, produtos, preços, vendedores).
- Comunidade (por exemplo, discussões, compartilhamento de fotos/vídeos, etc.).
- Redes sociais (por exemplo, MySpace.com, facebook.com)
- Intercâmbio de conhecimentos locais (por exemplo, angieslist.com, kudzu.com)

25 oportunidades de colaboração: pontuação média

Foi pedido aos entrevistados que classificassem cada oportunidade (1 = baixa, 5 = alta) com relação a quatro medidas:

- Qual a extensão da oportunidade se as empresas colaborarem?
- Qual o nível de urgência da necessidade de colaboração?
- Qual a possibilidade de sucesso se as empresas colaborarem de forma eficaz?
- Sua empresa está muito interessada em explorar um esforço de colaboração?

As classificações médias de todas as 25 oportunidades online aparecem à direita. 

	Extensão	Urgência	Sucesso	Interesse
Plataforma de apresentações publicitárias	4.04	4.00	3.77	3.92
Esforços de vendas	3.96	4.19	3.67	4.07
Controle e monitoria de estoques	3.89	4.04	3.63	3.85
Parâmetros de tráfego	3.88	3.96	3.72	3.80
Estrutura de pedidos/faturamento (9)	3.74	4.11	3.56	3.81
Buscas	3.68	3.56	3.36	3.48
Sistema de gerenciamento de conteúdo	3.58	3.46	3.23	3.46
Tamanhos e tipos de anúncios	3.36	3.40	3.28	3.32
Arquiteturas e formatos de bancos de dados	3.35	3.27	3.23	3.23
Acúmulo de notícias	3.32	3.24	3.20	3.36
Estruturas de tarifas publicitárias	3.28	3.28	3.12	3.08
Ferramentas da comunidade	3.19	2.96	3.00	2.96
Comunidade	3.12	3.12	3.12	3.12
Comparação/compras	3.08	3.16	2.92	3.08
Ferramentas de produção/elaboração de sites	3.04	2.96	2.81	3.00
Viagens	3.00	3.04	3.04	3.08
Entretenimento	2.96	2.92	2.88	2.88
Políticas de faturamento	2.92	3.00	2.92	3.00
Formatos de armazenamento de conteúdo	2.84	2.76	2.80	2.80
Prazos de anúncios e políticas de aceitação	2.84	2.68	2.68	2.64
Esportes	2.76	2.68	2.72	2.72
Redes sociais	2.72	2.60	2.52	2.60
Negócios/finanças	2.68	2.64	2.56	2.64
Troca de conhecimentos locais	2.60	2.60	2.56	2.64
Paternidade e maternidade	2.16	2.20	2.16	2.16

SOBRE A EQUIPE DA NEWSPAPER NEXT

EQUIPE DE PROJETOS DA NEWSPAPER NEXT

Stephen T. Gray
Diretor Executivo, Newspaper Next

Antes de unir-se ao projeto API em setembro de 2005, Steve Gray foi editor executivo do *The Christian Science Monitor* em Boston por sete anos e dirigiu a implementação de várias estratégias relacionadas com produtos online, sindicatos, parcerias e multimídia que fizeram com que o *Monitor* atingisse milhões de novos leitores, espectadores e ouvintes.

Anteriormente, ele era presidente e CEO da empresa familiar Monroe Publishing Co. em Monroe, Michigan, e chefe de redação do *The Monroe Evening News*. Ele dirigiu o a conversão da empresa em um processo de participação de funcionários e a criação de uma cultura vencedora de gerenciamento aberto e envolvimento dos funcionários. Também dirigiu a diversificação do modelo comercial da empresa por meio de várias publicações, produtos e serviços novos e ganhou prêmios por notícias, editoriais e colunas, inclusive o Morgan O'Leary Award pela Excelência em jornalismo político.

Ele é ex presidente da Inland Press Association, da Michigan Press Association da Michigan Associated Press Editorial Association. É formado em jornalismo pela Medill School of Journalism da Northwestern University.

Scott Anthony
Diretor Executivo, Innosight

Na Innosight, Scott Anthony trabalhou com empresas da 500 e empresas iniciais em indústrias que incluem meios de comunicação (impressos e de difusão), artigos de consumo, aparelhos médicos, software e telecomunicações, além de ter liderado um projeto de vários meses para o governo de Cingapura. Sua participação foi integral para o desenvolvimento da metodologia da Innosight para implementar as idéias do *The Innovator's Solution* e *Seeing What's Next*. Ele também realizou workshops e apresentações para equipes da alta gerência e públicos amplos.

Anthony é co-autor (com Clayton Christensen) de *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change* (Harvard Business School Publishing, 2004). Publicou vários artigos e estudos de casos e trabalha como Chefe de Redação de *Strategy & Innovation*, um boletim informativo bimestral publicado pela Innosight e Clayton Christensen.

Antes de participar da Innosight, Anthony foi pesquisador sênior com Christensen, trabalhou como consultor da McKinsey & Co., foi planejador estratégico da Aspen Technology e gerente de produção da WorldSpace Corp. Formou-se em economia, com distinção e louvor, em Dartmouth College, e M.B.A. com distinção na Harvard Business School, onde ele foi nomeado Baker Scholar.

Adeline Ng
Gerente, Innosight

Além do projeto da Newspaper Next, Adeline Ng trabalhou recentemente com uma grande empresa jornalística para lançar novos empreendimentos e diversificar as fontes de rendimento online em dois mercados e para desenvolver um plano de inovação desestabilizadora com uma importante empresa de logística.

Ela se formou na Harvard Business School em 2005, após passar quatro anos como consultora na McKinsey & Co. na Ásia e nos EUA. Na McKinsey, ela trabalhou em projetos com indústrias de bens de consumo, energia, serviços financeiros, alta tecnologia e assistência médica. Sua experiência inclui o lançamento de novos empreendimentos comerciais em serviços financeiros e logística, o desenvolvimento de estratégias de crescimento para clientes de TI e CPG (bens de consumo), administração de projetos de mudança em grande escala e aperfeiçoamento de processos de operações e assistência médica.

Ng formou-se em direito e está qualificada para atuar como advogada de defesa e procuradora em Cingapura e como advogada de tribunal (Inner Temple) na Inglaterra. Atuou um ano como secretária de juiz na Suprema Corte de Cingapura. Ela se formou em direito na London School of Economics and Political Science e também é formada em contabilidade e finanças.

Natalie Painchaud

Associada, Innosight

Durante seu trabalho na Innosight, Natalie Painchaud atuou em projetos de consultoria e programas de formação de executivos para clientes de assistência médica, bens de consumo e meios de comunicação. Um dos objetivos de seu trabalho é utilizar a abordagem de funções a serem desempenhadas para entender as necessidades dos clientes em áreas diversas como farmácia, alimentação e meios de comunicação.

Antes de associar-se à Innosight, ela foi Associada Executiva da Cambridge Executive Enterprises, uma empresa de formação de executivos fundada pelo MTI. Dirigiu uma pequena equipe que organizava seminários patrocinados pela Hewlett Packard e a Oracle Corp. na China, Japão, Índia, Escandinávia e América do Sul. Ela era encarregada de entrevistar os executivos internacionais que compareciam nos seminários e de trabalhar pelo rápido desenvolvimento de protótipos tecnológicos personalizados. Anteriormente, ela trabalhou para a agência interativa AGENCY.COM na Cidade de Nova York. Natalie é formada com distinção em relações indústrias pela McGill University.

Josh Suskewicz

Associado, Innosight

Na Innosight, Josh Suskewicz trabalhou em projetos de consultoria e programas de formação de executivos para empresas de serviços financeiros, assistência médica e meios de comunicação. Um dos focos de seu trabalho é utilizar a teoria de inovação desestabilizadora para definir estratégias de produtos financeiros para pessoas pobres, sem acesso a serviços bancários, de países em desenvolvimento.

Anteriormente, foi pesquisador associado da GlobalTech Research, onde cobriu tecnologias emergentes nas áreas de energias alternativas, tecnologia limpa e desenvolvimento sustentável. Também trabalhou como pesquisador e escritor do *Let's Go Travel Guides* e como assistente de pesquisa da alta consultoria sobre política e história do Oriente Médio. É formado, com distinção e louvor, em literatura inglesa pela Harvard College.

GRUPO DE TRABALHO DA NEWSPAPER NEXT

Decker Anstrom, Presidente e Diretor de Operações, Landmark Communications

Reid Ashe, Vice-Presidente Executivo e Diretor de Operações, Media General

Donna Barrett, Presidente e CEO, Community Newspaper Holdings Inc.

Peter Bhatia, Editor Executivo, *The Oregonian*

Jennifer Carroll, Vice-Presidente de Conteúdos de Novos Meios de Comunicação, Gannett Newspaper Division

Rob Curley, Diretor de Novos Meios de Comunicação, *Naples Daily News*

Louis Alberto Ferre, Chefe de Redação, *El Nuevo Día*

Laura Gordon, Vice-Presidente Executiva/Marketing, *The Dallas Morning News*

Christian Hendricks, Vice-Presidente de Meios de Comunicação Interativos, The McClatchy Co.

Jennie Lambert, Editora, Shelby (NC) Star/Freedom Communications

Jonathan Landman, Sub-diretor de Redação, *The New York Times*

Nancy Lane, Presidente da Suburban Newspapers of America

Caroline Little, CEO e Editora, WashingtonPost.Newsweek Interactive

Stacy Lynch, Diretora de Inovação, *Atlanta Journal-Constitution*

Joycelyn Marek, Vice-Presidente de Marketing e Relações Públicas, *Houston Chronicle*

Lincoln Millstein, Vice-Presidente Executivo e Diretor de Meios Digitais, Hearst Newspapers

Andrew Nachison, Diretor, The Media Center

Hilary Schneider, ex Vice-Presidente, Knight Ridder (associou-se a Yahoo! em setembro de 2006)

Rich Skrenta, CEO, topix.net

Dean Singleton, Vice-Presidente e CEO, MediaNews Group

Sreenath Sreenivasan, Reitor, Curso de Jornalismo da Columbia University

Gary Watson, Presidente aposentado, Gannett Newspaper Division

John N. Wilcox, Presidente & CEO, Ottawa Newspapers Inc.

Bob Wyman, Co-fundador e Diretor de Tecnologia, pubsub.com

Steve Yelvington, Estrategista Digital, Morris DigitalWorks

Owen Youngman, Vice-Presidente/Desenvolvimento *Chicago Tribune*

ASSESSORES DE PROJETOS

Clayton M. Christensen

Professor de Administração de Empresas, Harvard Business School, Co-fundador da Innosight

Clayton M. Christensen é professor de administração de empresas do curso Robert and Jane Cizik da Harvard Business School (HBS). Seu centro de ensino e pesquisas concentra-se em questões de administração relacionadas ao desenvolvimento e à comercialização de inovações do modelo comercial e tecnológico, com enfoque no desenvolvimento de recursos organizacionais e na descoberta de novos mercados para novas tecnologias.

Antes de fazer parte do corpo docente da HBS, o Professor Christensen atuou como presidente e diretor da Ceramics Process Systems Corporation (CPS), que ajudou a fundar em 1984. De 1979 a 1984, ele trabalhou como consultor e gerente de projetos do Boston Consulting Group (BCG). Em 1982, o Professor Christensen foi nomeado como membro da Casa Branca e atuou até 1983 (durante período de licença da BCG) como assistente dos Secretários de Transporte dos EUA Drew Lewis e Elizabeth Dole.

O Professor Christensen é autor dos best sellers *The Innovator's Dilemma* (*O Dilema da Inovação*) (1997), que recebeu Global Business Book Award por melhor livro de negócios de 1997, e *The Innovator's Solution* (*A Solução da Inovação*) (2003). Seu último livro,

Seeing What's Next (*Enxergando o Quê Está por Vir*) foi publicado no outono de 2004. Ele editou duas compilações sobre inovação: *Innovation and the General Manager* (*Inovação e o Gerente Geral*) (1999) e *Strategic Management of Technology and Innovation* (*Gerenciamento Estratégico de Tecnologia e Inovação*), 4ª edição (2004). Os trabalhos do professor Christensen ganharam inúmeros prêmios, inclusive o Prêmio de Melhor Dissertação do Instituto de Ciências de Gestão, o Prêmio William Abernathy de 1991 da Sociedade de Gestão de Operações e Produção, o prêmio da Newcomen Society pelo melhor artigo da história dos negócios em 1993; e os Prêmios McKinsey de 1995 e 2001 por artigos publicados na *Harvard Business Review*. Em 2000, o professor Christensen fundou a Innosight LLC para ampliar e aplicar princípios da inovação desestabilizadora desenvolvidos em suas pesquisas e trabalhos.

Clark Gilbert

Diretor, Innosight

Clark Gilbert é um dos diretores da Innosight e ex professor de gestão empresarial da Harvard Business School (HBS). O professor Gilbert publicou vários artigos importantes sobre inovação na *Harvard Business Review* e em *MIT/Sloan Management Review*. Ele também é autor do livro *From Resource Allocation to Strategy* (*Da Alocação de Recursos à Estratégia*), publicado pela Oxford University Press. Recentemente, ele saiu da Harvard Business School para trabalhar com questões que afetam jovens desamparados de sua igreja e aceitou o cargo administrativo na Brigham Young University, em Idaho. Continua sendo diretor ativo da Innosight.

A pesquisa formal do professor Gilbert enfocou como as tecnologias desestabilizadoras reformulam a estrutura dos mercados existentes. Ele analisou indústrias como assistência médica, meios de comunicação e tecnologia. Sua pesquisa de doutorado recebeu prêmios de melhor artigo e finalista por melhor tese de dissertação na Divisão de Estratégias da Academy of Management (Academia de Gestão). Recebeu prêmio por Melhor Artigo de 2005 da Revista Academy of Management. O professor Gilbert escreveu casos para o ensino na HBS sobre empreendedorismo corporativo em empresas como Merck, Knight Ridder, Intel e SAP.

O professor Gilbert é consultor de indústria de meios de comunicação, assistência médica e tecnologia. Ele trabalhou com comitês de novos empreendimentos na Johnson & Johnson, Landmark Media e Scripps. É sócio fundador da Innosight Ventures, onde atuou como diretor fundador de diversas empresas emergentes de meios de comunicação e assistência médica.

O professor Gilbert se formou com distinção e louvor pela Brigham Young University, onde foi orador da formatura seu departamento. Fez mestrado na Universidade de Stanford e doutorado na HBS.

Drew Davis

**Presidente e Diretor Executivo,
The American Press Institute**

Andrew B. Davis tornou-se presidente e diretor executivo do The American Press Institute em dezembro de, 2003. Anteriormente, era diretor de inovação e desenvolvimento comercial do Media Management Center na Northwestern University. Antes de fazer parte do Media Management Center, Davis foi presidente da Chicago Sun-Times Features, Inc. e da Performance Media, uma divisão de publicações personalizadas que concebeu e transformou em um empreendimento multimilionário. Foi Vice-Presidente da Sun-Times Company. Durante 10, foi editor do grupo e vice-presidente de operações jornalísticas da Pioneer Newspapers, um grupo de 41 jornais da área suburbana de Chicago. General de Divisão da Reserva de Infantaria da Marinha, Davis pediu licença do Media Management Center entre julho de 2001 e julho de 2003 para atuar como diretor de Relações Públicas da Infantaria da Marinha no Pentágono. Ele é formado com louvor em literatura inglesa pela Universidade de Princeton e tem mestrado com distinção em jornalismo pela Medill School da Northwestern University. Ele é autor de *Rx for New Product Success: A Guide to Successful Innovation for Media Executives (Raio X do Sucesso de Novos Produtos: Guia da Inovação Bem Sucedida para Executivos dos Meios de Comunicação)*.



**American
Press
Institute**

The American Press Institute, fundado em 1946, é o principal centro de formação de executivos da indústria jornalística. Oferece treinamento de habilidades e desenvolvimento de liderança na indústria de notícias, por meio de seminários, capacitação online e programas locais para profissionais da área jornalística. O API também é sede do Media Center, que realiza pesquisas, programas educacionais e simpósios, facilitando conversas estratégicas e o planejamento de questões que moldam o futuro das notícias, das informações e dos meios de comunicação. O API aloja o Donald W. Reynolds National Center for Business Journalism, que oferece um fórum nacional e oportunidades educacionais para melhorar a qualidade do jornalismo americano dos negócios. O Learning Newsroom, projeto laboratorial de três anos que visa a melhorar a cultura do ambiente de trabalho dos jornais, também está localizado no API.



INNOSIGHT
unlocking new market growth

A Innosight LLC ajuda as empresas a melhorar sua capacidade para gerar crescimento através da inovação. O Professor Clayton Christensen da Harvard Business School fundou a empresa em 2000. O trabalho da Innosight combina as pesquisas do Dr. Christensen resumidas nos best sellers *The Innovator's Dilemma*, *The Innovator's Solution* e *Seeing What's Next* com trabalhos práticos em dezenas de organizações de pequeno e grande porte, incluindo Procter & Gamble, Johnson & Johnson, E.W. Scripps Co. e o governo de Cingapura. Através de seus trabalhos práticos, a Innosight revelou princípios importantes para reconhecer padrões de sucesso que levam a uma melhor relação com consumidores e que reduziram ameaças da concorrência. Oferece um conjunto de ferramentas e mecanismos de entrega que ajudam as empresas a desenvolver capacidades internas e identificar formas de acelerar projetos, minimizar investimentos e aumentar o potencial de rendimentos. 



American
Press
Institute

11690 Sunrise Valley Drive
Reston, Virginia 20191-1498
E.U.A.

www.americanpressinstitute.org