

LEARN  
MORE >

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL

x

P

# Duas rotas para a resiliência <sup>■</sup> *Leia em 24 minutos*

Richard N. Foster, Matthew J. Eyring, Clark G. Gilbert

DEZEMBRO 2012



(<http://hbrbr.com.br/duas-rotas-para-a-resiliencia/>)

Cedo ou tarde, sua empresa provavelmente terá de se transformar devido a mudanças no mercado, a novas tecnologias ou à investida de rivais disruptoras. Nessa hora, certos estrategistas sugerem rapidez e arrojo, o que significa romper radicalmente com o passado e transformar a empresa em algo totalmente novo. BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL Nossa experiência nos diz, no entanto, que organizações erguidas para um mercado estabelecido raramente conseguem o feito. **P**ode levar anos para que uma iniciativa inovadora se torne grande o suficiente para substituir a receita que uma empresa da velha guarda perdeu devido à ruptura. E, se abandonar totalmente o antigo modelo, a empresa joga fora qualquer vantagem que ainda possui. Propomos uma saída a um só tempo mais prática de executar e mais sustentável. Em sua base, há dois insights:

O primeiro é que toda transformação de vulto precisa surgir de duas iniciativas distintas, mas paralelas. A “transformação A”, como chamamos, deve reposicionar o “core business”, adaptando o modelo de negócios presente à nova conjuntura do mercado. Já a “transformação B” deve criar uma empreitada separada, disruptora, para produzir as inovações que serão fonte do crescimento futuro.

A segunda constatação é que o segredo para que ambas as transformações deem certo é instituir um novo processo organizacional que chamamos de “bolsa de recursos”. Por meio dele, iniciativas paralelas podem compartilhar certos recursos sem necessidade de mudar a missão ou as operações de cada uma.

Dividir a campanha em duas permite, à liderança, traçar uma nova estratégia para a atividade principal (o “core”) — estratégia que não precisa compensar toda receita perdida para a ruptura. Além disso, dá à operação inovadora o tempo de que precisa para crescer. O que para uma iniciativa de transformação isolada seria difícil conseguir, para duas — juntas — é uma meta mais factível.

Tanto IBM como Apple seguiram a abordagem da transformação dupla. Em meados da década de 1990, a IBM reformulou o braço de mainframe. Trocou sistemas exclusivos por servidores movidos a software de código aberto. Ao mesmo tempo, criou um braço independente — o Global Services — que virou a fonte do crescimento futuro da empresa. No final da década de 1990, a Apple reposicionou a divisão de microcomputadores, que andava mal. Enxugou a linha de produtos e fechou o foco no design. Pouco depois, lançou o iPod e abriu a loja iTunes, o que levou a um crescimento fenomenal.

Nos últimos tempos, foi possível observar esse processo em duas frentes na rede de livrarias americana Barnes & Noble, que precisou reagir à grave ruptura do e-book, e na Xerox, que respondeu à lenta erosão de seu principal negócio, o de fotocopiadoras. Ao descrever como funciona o processo, veremos que lições Xerox e Barnes & Noble aprenderam. O foco principal, no entanto, será o caso no qual um dos autores do artigo (Clark Gilbert) desenvolveu e testou nossa abordagem: o jornal americano Deseret News, que embarcou em uma transformação dupla em resposta à revolução causada pela internet.

# Xerox repagina copadoras e cria braço de serviços

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL

## RUPTURA

Na década de 1990, a concorrência com fabricantes asiáticas foi derrubando as margens e a participação de mercado da linha mais cara e complexa de copadoras e impressoras da Xerox. Em 2000, com uma receita de US\$ 19 bilhões, o prejuízo líquido beirava US\$ 273 milhões.

## “CORE REPOSICIONADO”

Uma linha de copadoras mais simples, com custo menor de produção, tecnicamente mais avançadas e de manutenção mais barata.

## NOVO MODELO

Xerox Global Services, divisão especializada em serviços de gestão de documentos e outros processos para grandes organizações, iniciativa acelerada pela compra, por US\$ 5,5 bilhões, da ACS em 2009.

## RECURSOS COMPARTILHADOS

P&D, branding, marketing.

## RESULTADO ATÉ AQUI

No segundo trimestre de 2012, a divisão de serviços respondia por 51% dos negócios da empresa. Faturamento total foi de US\$ 23 bilhões em 2011, com lucro líquido perto de US\$ 1,3 bilhão.

([http://www.hbrbr.com.br/sites/default/files/dezembro2012/gilbert\\_box1.jpg](http://www.hbrbr.com.br/sites/default/files/dezembro2012/gilbert_box1.jpg))

clique na imagem para ampliar

**Uma ruptura sísmica**

Fundado em 1850 por colonos da igreja mórmon, o Deseret News (de Salt Lake City, Utah) cresceu durante 150 anos sob o modelo tradicional da atividade jornalística: por um certo valor mensal, o assinante recebia todo dia, na porta de casa, um jornal que trazia a cobertura de várias áreas de interesse: fatos locais e nacionais, artes, esportes, espetáculos, lazer e tudo o mais. Anunciantes pagavam para atingir esse público por meio de anúncios, classificados e encartes promocionais.

Quando há uma ruptura, empresas já no mercado registram o baque na forma de queda na receita. No Deseret News, o declínio foi pausado a princípio. A certa altura, porém, passou a ser rápido e profundo. Em 2008, novas rivais investiam sobre toda frente de receita do jornal. Sites como Craigslist, Monster.com e AutoTrader.com roubavam parte da receita com classificados. Anúncios atrelados a buscas no Google competiam pela verba para anúncios tradicionais. Sites gratuitos de notícias como Huffington Post, celulares e sites de mídias sociais consumiam o tempo e a atenção do leitor, fazendo minguar a receita com assinaturas. Já que o preço da publicidade é atrelado à circulação, a queda na base de leitores atingiu de uma só vez toda fonte de receita. De 2008 a 2010, o Deseret News perdeu quase 30% da receita com a veiculação de anúncios e a espantosa marca de 70% da receita com a impressão de classificados.

O setor inteiro era assolado por essas forças. Nos Estados Unidos, mais de dez jornais de grandes cidades fecharam as portas. Fundado apenas nove anos depois do Deseret News, o Rocky Mountain News, de Denver, foi fechado pela controladora (a E.W. Scripps) em 2009. Foi nesse ano que Gilbert — um ex-professor da Harvard Business School que fizera estudos sobre rupturas de mercado — foi trabalhar na editora.

Por pior que fosse a situação, havia esperança. Um ataque ao modelo de negócios não significa que tal modelo perdeu qualquer utilidade. Se fosse possível ajustar o modelo atual para torná-lo autossustentável, e achar saídas inovadoras para explorar oportunidades no novo cenário digital, o Deseret News poderia retomar o prumo.

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL

✘

**P** Era isso que achavam os membros da equipe gestora da empresa quando lançaram duas iniciativas distintas. No primeiro andar da sede do jornal em Salt Lake City, uma equipe repensava a operação impressa. No quinto andar, uma outra concebia uma nova organização, a Deseret Digital Media, para tocar os sites da empresa na internet e se concentrar exclusivamente no meio digital.

#### Ideia em resumo

**Cedo ou tarde, toda empresa terá de se transformar devido a mudanças no mercado, a novas tecnologias ou à investida de rivais barateiras. Mas como? Autores propõem uma abordagem prática e sustentável, fundada em duas ideias:**

A primeira é que essa transformação consiste, na verdade, de duas iniciativas isoladas que devem ocorrer simultaneamente: a “transformação A” adapta o “core business” à nova realidade do mercado pós-ruptura. Já a “transformação B” cria um negócio novo, de ruptura, que se tornará a próxima fonte de crescimento da

empresa.

A segunda ideia é que o segredo para que essas duas transformações deem certo é estabelecer uma “bolsa de recursos”: um novo processo organizacional que permita às duas iniciativas compartilhar recursos sem interferir nas operações de cada uma.

Essa abordagem em duas

frentes permite que a cúpula da empresa preserve o máximo possível das operações tradicionais ao mesmo tempo que dá ao novo negócio o tempo necessário para se estabelecer. O que para uma iniciativa de transformação isolada seria difícil conseguir, para duas — juntas — é uma meta bem mais factível.

## **Transformação A: reposicionar operação tradicional**

A meta da transformação A é achar a maior vantagem competitiva que o modelo de negócios atual possa sustentar no mercado pós-ruptura. Em geral, a empresa tem uma visão muito estreita do potencial que resta em uma atividade. Pensa apenas em

preservar as margens — basicamente, derrubando custos. É o que tentou fazer a americana Borders em resposta à Amazon. A livraria fechou loja após loja na vã esperança de que, encolhendo, preservaria o lucro.

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL

Embora seja quase certeza que os custos terão de cair, a <sup>x</sup> empresa estabelecida precisa promover um exame mais amplo de seus negócios. Para isso, é preciso fazer perguntas estratégicas básicas: que funções ainda pod

em

os cumprir melhor do que rivais, tanto velhas como novas? De que devemos abrir mão? Por que nossos clientes nos procuram? Qual a verdadeira necessidade que conecta esse cliente a nossa marca?

Na Barnes & Noble, achar um “core” sustentável significava deixar o mercado de pequenas livrarias e fechar o foco no lucrativo nicho de livrarias universitárias. Mais ainda, significava repensar a maneira de satisfazer as principais necessidades da clientela mais viável da rede, incluindo mães que chegavam à loja com carrinhos de bebê. Na prática, isso significava redefinir o conceito do tradicional estabelecimento da Barnes & Noble, que deixaria de ser um grande hipermercado varejista de baixas margens e viraria um ambiente enriquecedor, no qual o consumidor pudesse estar com os pequenos e comprar livros infantis, livros decorativos e outros artigos para presente (itens vendidos a margens muito mais altas). Na Xerox, significava renovar 95% da linha de produtos. Como? Fabricando, com custo melhor, copiadoras tecnicamente mais avançadas que fossem mais fáceis de usar, mais integradas à internet e mais baratas de manter.

No caso do Deseret News, o segredo foi se concentrar na marca: na reputação que o jornal tinha por cobrir questões ligadas à família, à religião, à educação, à assistência ao pobre, à responsabilidade financeira e à influência da mídia sobre

questões valóricas. Esses seis temas tinham diferenciado o jornal dos rivais locais. Também tinham boa repercussão com visitantes do site — e não só com gente de Salt Lake City, mas com leitores com interesses parecidos no país todo.

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL

Assim como o New York Times, o Deseret News posicionou o <sup>x</sup>veículo impresso para servir um **P**úblico nacional. Além de manter o jornal diário, lançou uma publicação semanal impressa, que circulava entre leitores do país todo interessados em questões de fé e família. A ideia era compensar a queda no faturamento publicitário oriundo de anunciantes locais com novas receitas de um conjunto menor, mas mais rentável, de clientes nacionais que queriam atingir o público maior composto de famílias de alta renda e alta instrução que o nome do jornal era capaz de atrair. A tese era que, com isso, o jornal poderia tirar o máximo do grosso de suas operações atuais — da força de vendas, dos profissionais de jornalismo da redação, da infraestrutura de impressão.

Não foi uma solução milagrosa. Para que o jornal diário sobrevivesse, seria preciso, sim, cortar custos. Mas que custos? E em quanto? Para evitar uma destrutiva poda generalizada, a equipe gestora instituiu algo que chamou de “contabilidade de custos por notícia” para calcular o custo de produzir cada matéria do jornal. Como? Multiplicando o tempo que o repórter levava para redigir a reportagem pelo salário que ganhava por hora, incluindo benefícios. Com esse indicador, todo mundo conseguiu enxergar como custava caro produzir um conteúdo genérico, igual ao de concorrentes. Pautada por números, a liderança reduziu custos gerais da operação impressa em 42%.

Não queremos minimizar o penoso que foi derrubar em 42% os custos de uma operação. Para seguir viável, em agosto de 2010 o Deseret News demitiu 57 funcionários contratados em regime de dedicação integral e 28 que trabalhavam em meio período. Embora o total de recursos dedicado à cobertura esportiva e de fatos



rotineiros tenha caído, cresceu o investimento no jornalismo investigativo e em grandes reportagens nas seis áreas de ênfase editorial. O custo por notícia nessas áreas praticamente dobrou.

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL

Um corte dirigido de custos permite à organização estabelecida achar um equilíbrio no mercado. **P**ós-ruptura. Na Xerox, a vice-presidente sênior Ursula Burns poupou bilhões ao conseguir uma trégua de sindicatos, fechar fábricas obsoletas e terceirizar milhares de empregos para a chinesa Flextronics. No final, o exército de 91 mil trabalhadores da empresa foi reduzido em mais de 40%. Mas o que em 2000 era um negócio de US\$ 19 bilhões com prejuízo líquido de US\$ 273 milhões virou, quatro anos depois, um negócio estável de US\$ 15 bilhões, já operando no azul.

A Barnes & Noble fechou as 798 lojas da rede B. Dalton, que era sua, e megalojas com desempenho insatisfatório (incluindo sua grande vitrine no Lincoln Center, em Nova York). Além disso, partiu com tudo para o segmento de livros didáticos, comprando uma grande operadora americana de livrarias em universidades. E, ao fechar o foco em itens de maior margem — livros e outros artigos para presente, livros infantis, livros didáticos —, a livraria achou um jeito de tornar a operação convencional rentável por si só; outra sorte teve a rival Borders, que à mesma época pedia falência e era liquidada.

Com uma rede de cerca de 700 estabelecimentos de varejo operando no azul, o core repositicionado da Barnes & Noble pode resistir muitos e muitos anos. Também é possível prever um futuro longo para a operação impressa do Deseret News. Em 2012, a expansão do semanário de distribuição nacional da editora dobrara a circulação impressa total do grupo — de cerca de 75 mil exemplares para mais de 150 mil —, trazendo receita publicitária suficiente para transformar o Deseret News em um dos jornais impressos de maior crescimento nos EUA.

## Transformação B: construir o futuro

Para realizar todo seu potencial de crescimento, empresas estabelecidas devem explorar possibilidades abertas pelo novo mercado com o mesmo vigor mostrado pelas autoras da ruptura. Este é o propósito da transformação B.

**P**

Muito já se falou, nestas páginas e em outros lugares, sobre como promover essa forma de inovação empreendedora em empresas grandes (veja, por exemplo, dois artigos aqui publicados, “Reinvente seu modelo de negócios”, de dezembro de 2008, e “Discovery-Driven Planning”, de julho de 1995). Por ora, a tese é que uma empresa deve encarar a transformação no mercado como faz uma startup: em vez de perguntar “O que fazemos que o cliente ainda quer?” (foco da transformação A), deve indagar “Que necessidades do cliente não estão sendo satisfeitas no contexto atual?”. Deve criar um modelo de negócios que possa satisfazer essas necessidades e trazer lucro, aplicar e adaptar cuidadosamente o modelo, testar logo cedo suas premissas básicas e ajustá-lo rapidamente à medida que for recebendo mais informações.

A transformação B, portanto, é a criação de um negócio separado, com fórmula própria de lucro, uma equipe só sua, processos distintos e cultura singular. A ideia é explorar a ruptura sem ter de arrastar o fardo representado pelas margens da operação tradicional, metas de receita ou práticas do core business.

Foi o que fez a Xerox em 2001 com a criação da Xerox Global Services (XGS), braço de serviços de gestão de documentos e outros processos para corporações, órgãos do poder público e outras grandes organizações. E foi o que fez a Barnes & Noble em 2009 com a contratação do executivo de e-commerce William Lynch para dirigir o

site Barnes & Noble.com e lançar uma iniciativa distante da sede da empresa em Nova York. Mais precisamente, em um prédio em Palo Alto, na Califórnia, onde um dia funcionara uma padaria — e onde uma nova equipe inventou o Nook.

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL

No Dese

✕

**P**ret News, agora já reposicionado, a equipe do primeiro andar dava um novo foco ao conteúdo da versão impressa e buscava anunciantes nacionais. Enquanto isso, no quinto andar, o publisher Christopher M. Lee erguia a Deseret Digital, que explorava uma série de oportunidades no meio digital (não só o reaproveitamento do jornal impresso). Enquanto o Deseret News adotava um modelo de volume menor e margens maiores, a Deseret Digital ia no sentido oposto, criando uma operação de baixo custo que pudesse tirar proveito de oportunidades de maior volume, mas margem menor, que a internet abria.

A exemplo de Huffington Post, TheAtlantic.com e Forbes.com, a Deseret Digital combinou um pequeno volume de matérias produzidas pela própria equipe editorial com material obtido de dezenas de colaboradores externos, produzindo conteúdo a uma pequena fração do custo do jornal impresso. O digital também explorava a marca da empresa — sua cobertura era focada nos mesmos seis grandes temas apontados lá atrás, mas muitas vezes de um jeito sem correspondente na versão impressa.

O conteúdo exclusivo do site — assim como seleções de reportagens de outros meios de comunicação, blogs, redes de colaboradores e fóruns interativos — foi crucial para gerar tráfego para o site. Novos produtos também ajudaram. Como alternativa ao tradicional esquema de resenha e classificação de filmes, por exemplo, os

editores do meio digital criaram um guia de cinema para a família, o Ok.com; ali, o próprio leitor pode avaliar filmes. Com a distribuição a outros meios, esse conteúdo único trouxe um novo fluxo de receita.

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL

Leilões, promoções online nos moldes do Groupon, publicidade segmentada por critérios demográficos e comportamentais, marketing em buscadores e classificados de empresas também trouxeram novas receitas. Para captar e administrar esses fluxos de receita foi criado um novo canal de vendas, o que exigiu uma equipe de televendas e gente capaz de montar uma rede que permitisse a anunciantes veicular anúncios diretamente no site. Na estruturação das operações, foi computado o fato de que o grosso da receita no digital entra após a publicação, pois o anunciante paga por clique ou por cliente prospectado (diferentemente do que ocorre no meio impresso, onde o assinante paga de antemão).

Obviamente, levará um tempo até que todos os novos fluxos de receita cumpram o potencial. No começo, um projeto novo raramente gera receita em escala parecida à da atividade principal. Assim como a IBM, a Xerox precisou de ao menos uma década para transformar a organização B no principal negócio da empresa. No segundo trimestre de 2012, no entanto, 51% da receita já vinha da XGS. No último ano fiscal, a receita total da empresa foi de US\$ 23 bilhões, enquanto o lucro líquido ficou perto de US\$ 1,3 bilhão.

Na Barnes & Noble, a divisão de Lynch surpreendeu o mundo ao lançar um leitor de livro digital em cores antes da Amazon e conquistar 27% do mercado desses aparelhos em apenas dois anos. Mas, embora a divisão Nook tenha registrado dois anos de forte crescimento da receita — que foi de US\$ 105 milhões no exercício de 2010 para US\$ 933 milhões no de 2012—, o grosso do faturamento de US\$ 7 bilhões da empresa ainda vem do varejo tradicional. Devido a custos de desenvolvimento, a Nook ainda opera no vermelho (todo trimestre, vem dando prejuízo de milhões de

dólares). No início de 2012, a Microsoft injetou US\$ 300 milhões na operação em troca de uma participação de 17,6%. Junto com a operação sustentável de varejo, o aporte pode garantir o sustento da Barnes & Noble até que a transformação renda frutos.

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL



**P**No mesmo tempo — três anos — que o Deseret News levou para virar uma das publicações impressas que mais crescem nos EUA, a Deseret Digital praticamente triplicou sua pequena base inicial de receita como uma coleção de sites. Hoje, o faturamento do braço disruptor equivale a cerca de 25% do faturamento da divisão tradicional de mídia (que também inclui estações de rádio e televisão do grupo).

# Barnes & Noble vende livros e leitores digitais

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL

## RUPTURA

Em 2007, com o lucro de livrarias já ameaçado pela concorrência com a Amazon, a gigante virtual lança o Kindle. Em três anos e meio, o site Amazon.com já estava vendendo mais livros digitais do que em papel.

## “CORE REPOSICIONADO”

Rede de lojas físicas projetada para ser um lugar agradável para comprar presentes e circular com crianças. Foco não é mais atividade livreira tradicional, negócio de baixas margens. Agora, ênfase está na venda de livros infantis, livros de mesa e presentes, cuja margem é maior.

## NOVO MODELO

Lançamento do leitor de livros digitais Nook, mais avançado tecnologicamente do que Kindle, da Amazon. Rede de livrarias permite a consumidor conferir ao vivo o produto, algo que Amazon não podia garantir.

## RECURSOS COMPARTILHADOS

Branding, relacionamento com editoras, inteligência sobre clientes, espaço físico para exibição de mercadorias.

## RESULTADO ATÉ AQUI

Receita total da B&N em 2012, de US\$ 7 bilhões, veio basicamente da rede de 700 livrarias, que dá lucro. Em dois anos, Nook tinha 27% do mercado de leitores digitais; receita passou de US\$ 105 milhões para US\$ 933 milhões. Embora siga no vermelho, a divisão Nook há pouco recebeu US\$ 300 milhões em investimento da Microsoft.

## Bolsa de recursos

Lançar um projeto de ruptura dentro de uma empresa consolidada, mas sob ataque, exige criatividade e coragem. Já imprimir escala à nova operação para que vire o motor de crescimento da empresa requer algo mais: uma estrutura que permita às duas organizações coexistirem e compartilharem suas vantagens. É esse o papel da “bolsa de recursos”, que coordena as duas iniciativas de transformação para que cada uma tenha o que necessita e fique a salvo da interferência da outra.

Essa bolsa é criada em um processo com cinco etapas. Vejamos, uma por vez, quais são.

1. Estabelecer liderança. É o passo mais simples, mas também o mais sujeito a abusos. Muitos executivos (o diretor financeiro, o de tecnologia, o de marketing) podem se oferecer para acumular o comando da iniciativa. Não aceite. Por alocar recursos no plano mais elevado da organização, essa bolsa exige um líder que venha desse escalão. Isso significa que só um punhado de pessoas pode chefiá-la — em geral, o presidente, o líder da transformação nas operações tradicionais e o líder da divisão de ruptura.

No Deseret News, Gilbert e Lee chefiaram a bolsa. E mesmo em uma empresa grande como a Xerox, a tarefa ficou a cargo da presidente (primeiro, Anne Mulcahy; depois, a sucessora, Ursula Burns) e do cabeça da XGS, Jim Joyce (que foi substituído por Lynn Blodgett). Na Barnes & Noble, a bolsa foi administrada pelo presidente do conselho, Leonard Riggio (encarregado da transformação nas operações centrais de varejo) e por William Lynch, o diretor do projeto de criação do leitor eletrônico que, mais tarde, seria alçado à presidência.

2. Identificar recursos que as duas organizações podem ou devem compartilhar. Isso começa pela identificação de recursos que a organização B pode emprestar da operação principal para ter vantagem sobre startups independentes. O típico

recurso compartilhado é a marca. Marketing, dados de clientes e design também costumam ser compartilhados.

Na Xerox, a maior das vantagens compartilhadas era a pesquisa e desenvolvimento.

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL

Cientistas da Xerox usaram, por exemplo, programas avançados de analítica para gerir o sistema E-ZPass de cobrança de pedágio em Nova York e New Jersey. Os célebres recursos de P&D da empresa foram fundamentais para convencer potenciais clientes como P&G e Dow Chemical de que a Xerox poderia aplicar tecnologias de ponta na prestação de serviços, o que resultou na assinatura de contratos de longo prazo.

A Barnes & Noble, como bem sabe quem já entrou em uma livraria da rede nos últimos tempos, agora tem um espaço dedicado ao Nook ali dentro, transformando o aparente fardo da rede física em vantagem. Antes de comprar o aparelhinho, o consumidor pode manipular o Nook, fazer um teste, tirar dúvidas e se informar sobre onde obter suporte técnico. Usar espaço em lojas convencionais para estabelecer uma presença em e-books não era uma opção para a Amazon, o que ajudou a Barnes & Noble a conquistar tão rapidamente aqueles 27% do mercado de leitores de livros digitais.

O Deseret News e a Deseret Digital compartilham marca, conteúdo editorial, recursos de marketing e dados sobre clientes e seus hábitos de leitura.



## **Deseret News mantém jornal e lança meio digital**

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL

### **RUPURA**

Entre 2008 e 2010, jornal *Deseret News* perdeu quase 30% da receita com publicidade e 70% com classificados. Na internet, novas rivais avançavam com tudo sobre sua base de anunciantes e assinantes.

### **“CORE REPOSICIONADO”**

Um jornal impresso mais enxuto, com cobertura mais densa de assuntos ligados à família e à religião, complementado por semanário com foco parecido, mas voltado a um público nacional, que permita venda de anúncios para veiculação nacional com margens maiores.

### **NOVO MODELO**

Deseret Digital, coleção de sites que explora oportunidades de menor margem e maior volume viabilizadas pela penetração maior da internet.

### **RECURSOS COMPARTILHADOS**

Marca, conteúdo editorial, recursos de marketing e dados demográficos e comportamentais sobre assinantes e visitantes do site.

### **RESULTADO ATÉ AQUI**

Entre 2008 e 2012, circulação conjunta do jornal e da revista semanal dobrou, gerando suficiente receita publicitária para transformar o *Deseret News* em um dos jornais impressos que mais crescem nos EUA. Deseret Digital já gera cerca de 25% da receita do grupo.

3. Criar equipes de partilha. Em muitas iniciativas tradicionais de sinergia, todo mundo deve pensar em maneiras de compartilhar recursos. Já em uma bolsa de recursos, essa responsabilidade é circunscrita a uma série de equipes. A alta

liderança cria essas equipes ao atribuir a um punhado de indivíduos de ambas as iniciativas de transformação a responsabilidade pela alocação de cada recurso.

A equipe da Deseret a cargo do conteúdo compartilhado era formada pelo chefe de redação do jornal impresso, pelo diretor de seleção de conteúdo digital e pelo gerente de otimização de sites para mecanismos de busca da Deseret Digital. Os três são responsáveis por levar recursos para um lado ou outro. Dirigem, por exemplo, o processo pelo qual a operação impressa usa conteúdo da rede de colaboradores do meio digital. Quando a Deseret Digital estava criando o Ok.com, a equipe do conteúdo compartilhado a ajudou a colher insights sobre o público-alvo (famílias) com profissionais do meio impresso e do digital.

Manter cada equipe focada em um recurso dá mais flexibilidade. É possível formar ou desfazer grupos conforme necessário, com impacto mínimo sobre operações normais. Manter linhas de autoridade curtas — de um punhado de gente nas equipes até um punhado de gente no topo — é o segredo para garantir que recursos realmente sejam enviados para onde são necessários

4. Proteger fronteiras. Para que a transformação em duas frentes dê certo, cada organização precisa agir como se o futuro da empresa dependesse só dela. O Deseret News precisa ser chefiado por um executivo do meio impresso que tenha total convicção de que o velho jornal veio para ficar. A Deseret Digital precisa de um líder que acredite que o meio impresso está morto e que o digital é o único futuro.

Isso deixa a responsabilidade por arbitrar entre os dois lados diretamente com a cúpula. O primeiro imperativo, descobrimos, é impedir que funcionários da operação tradicional metam o bedelho na nova divisão de ruptura. No grupo

Deseret News Publishing, é o que chamam de “pisar no focinho do camelo” (é uma alusão a um provérbio: “Quando o camelo enfia o focinho na tenda, o resto do corpo vem logo atrás”).

BUSCA HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL

A interferência da velha guarda era um risco sério na Xerox quando Mulcahy autorizou o investimento de US\$ 100 milhões para criar a divisão de ruptura ao mesmo tempo que ela e Burns cortavam custos nas operações centrais. O pessoal de vendas do “core” era abertamente hostil à ideia da XGS e tratou sua primeira vitória, um contrato de US\$ 67 milhões com a Baxter Healthcare, como golpe de sorte — mesmo sabendo que uma venda típica de copiadoras gera apenas algo como US\$ 1 milhão ao ano em receita.

Para Mulcahy e Burns, portanto, policiar essas fronteiras significou ficar do lado da equipe de vendas de serviços sempre que havia uma disputa para saber de quem era um cliente. “Tive de decidir quem cobriria essa ou aquela conta”, diz Burns. “No caso de grandes clientes, a maior parte da relação tem a ver com serviços, não com a mera compra de uma impressora em cores, por exemplo.”

Mas também é importante evitar a sangria das operações centrais para bancar o novo projeto. Para evitar isso, a Deseret Digital paga uma taxa pelo conteúdo que empresta do jornal impresso. A contabilidade de cada lado é separada — o lado digital fica com a receita trazida pelo conteúdo que pegou emprestado, mas paga pelo que recebe do outro lado.

5. Expandir e promover o novo negócio. Em última instância, porém, a cúpula não deve tratar as duas organizações de forma igual. O ideal é que a organização A, já reposicionada, siga (ou se torne) rentável e autossuficiente. Mas a divisão de ruptura é a fonte de crescimento futuro. Logo, se tudo correr bem, a organização B deve receber parcela crescente dos recursos da empresa e da atenção da cúpula.

Por mais difícil que seja promover essa transformação, pode ser ainda mais complicado obter a adesão de stakeholders externos à causa. Logo, a cúpula gestora deve colocar o novo negócio em lugar de destaque ao falar com o mundo lá fora sobre a visão e as perspectivas da empresa. Caso contrário, mercados e clientes não verão a evolução da organização. ✕

**P** Hoje, o Deseret News tem uma posição mais forte do que tinha antes da ruptura. Isso posto, o forte compromisso com o meio digital é a única posição viável de longo prazo para a empresa. Hoje, as publicações impressas têm cerca de 150 mil assinantes — mas quase 3 milhões visitam o site Deseretnews.com todo mês. Em vez de continuar como um jornal local, o Deseret está se transformando em um recurso nacional para o público-alvo. Esse é seu futuro — e deve ser a narrativa dominante na empresa.

Aos poucos, a Xerox vem se transformando. De fabricante de produtos eletrônicos, passou a ser uma empresa de serviços, agora que a XGS responde pela maior parte da receita da empresa. A Xerox narra essa história na campanha “Ready for Real Business”, que conta com depoimentos de clientes da área de serviços como Michelin e Virgin Atlantic Airways. Na Barnes & Noble, a operação de varejo, reposicionada e no azul, ainda gera o grosso do faturamento, mas o futuro da empresa está no dinâmico mercado de livros digitais. É por isso que Lynch, o presidente, trata a Barnes & Noble como empresa de tecnologia, e não livreira.

Achar empresas em meio a um processo de ruptura é cada vez mais fácil. Nossa própria pesquisa revela que a expectativa de vida de empresas vem caindo: em 1958, a longevidade média de uma empresa do índice S&P 500 era de 61 anos; em 1980, caíra para 25 anos. Hoje, é de apenas 18.

Esses números sugerem que, à medida que cresce, a empresa precisa de um jeito melhor de administrar a metamorfose — de um processo para poder mudar de marcha sem perder o rumo. Acreditamos que a transformação em duas frentes aqui proposta permitirá à empresa não só sobreviver à próxima ruptura, mas aproveitar cada reviravolta para criar empreendimentos que deem frutos a longo prazo.

**P**

**Clark Gilbert** é presidente da Deseret News Publishing e da Deseret Digital Media, ambas dos EUA. Matthew Eyring é sócio-gerente de estratégia e inovação na consultoria Innosight. Richard N. Foster é alto membro do corpo docente da Yale School of Management, nos EUA.



### Matérias Relacionadas:

- **Grandes projetos para 2011** (<http://hbrbr.com.br/grandes-projetos-para-2011/>)
- **As verdades de ontem e as realidades de hoje: uma nova mentalidade global para as empresas brasileiras** (<http://hbrbr.com.br/as-verdades-de-ontem-e-as-realidades-de-hoje-uma-nova-mentalidade-global-para-as-empresas-brasileiras/>)
- **Aumente os lucros racionalizando as análises** (<http://hbrbr.com.br/aumente-os-lucros-racionalizando-as-analises/>)
- **Concentre-se em um problema, não na sua paixão** (<http://hbrbr.com.br/concentre-se-em-um-problema-nao-na-sua-paixao/>)