

## O trabalho mais difícil do setor de mídia

*Tom Lowry*

Tim Armstrong precisa de um joelho novo. Duas décadas atrás, o executivo-chefe da AOL sofreu uma contusão grave em um jogo de futebol americano enquanto cursava o ensino médio. Ao longo dos anos, o desconforto aumentou e poucos meses atrás seu médico disse que ele deveria considerar seriamente a possibilidade de uma cirurgia. Armstrong, que tem apenas 38 anos, não está disposto a fazer isso. Ele anda ocupado demais salvando a AOL, que em 10 de dezembro se separou da Time Warner, colocando um fim misericordioso a um casamento disfuncional que durou nove anos.

Armstrong pode muito bem ter o trabalho mais difícil do setor de mídia. Mencione a AOL e as pessoas logo pensam: o pior negócio de todos os tempos! Pergunte a elas o que a AOL faz hoje em dia e a maioria dirá: não tenho a menor ideia. "Tim precisa articular o valor da AOL", afirma Robert W. Pittman, ex-diretor operacional da AOL Time Warner. "Ele precisa de uma proposição de valor forte." Desde que deixou o Google, oito meses atrás, para comandar a AOL, Armstrong tem buscado essa proposição. É algo parecido com o seguinte: a AOL não é uma companhia pontocom ultrapassada que vende acesso à internet e e-mail. É um colosso de mídia digital com 80 sites que tratam de tudo, de finanças pessoais a dicas sobre roupas de cama. Com 100 milhões de visitantes mensais, Armstrong afirma que a AOL tem o que é preciso para atrair companhias ávidas para atingir públicos múltiplos com a compra de um único espaço para anúncios.

Parece uma maravilha, não? E pode dar certo. Mas é preciso considerar os desafios. Armstrong enfrenta um cenário povoado por gigantes como o Yahoo, a Microsoft e a IAC de Barry Diller, além de um grande número de companhias iniciantes - todas oferecendo conteúdo próprio. E embora Armstrong diga que o conteúdo esteja no centro de sua estratégia, a AOL já tentou isso e fracassou. Mais: no momento, o conteúdo baseado em publicidade, segundo uma estimativa, gera apenas 30% dos lucros da AOL. Enquanto isso, os funcionários da companhia, tendo passado por várias ondas de demissões e estratégias na última década, estão desmotivados e aborrecidos com mais uma reorganização. Portanto, a operação no joelho pode esperar. "É um desafio e eu sei disso", afirma Armstrong. "Precisamos criar uma companhia que não se contente com a mediocridade."

A chegada de Armstrong à AOL representa o mais recente capítulo para uma companhia que sofreu várias mutações ao longo de 25 anos. Quando foi fundada, em 1985, ela fornecia software para os computadores Commodore; uma década mais tarde, havia se transformado na America Online. A AOL apresentou a internet a milhões de americanos e o slogan "You've got mail" foi incorporado à cultura popular. Quando a ação da AOL começou a decolar, o excesso de confiança se instalou e o executivo-chefe Steve Case desenvolveu uma ambição ardente por adquirir a Time Warner, uma das companhias de mídia mais poderosas do mundo. O negócio foi fechado em 11 de janeiro de 2001. Todos sabem o que aconteceu em seguida: os acionistas da AOL Time Warner assistiram impotentes à evaporação de mais de US\$ 100 bilhões no valor da companhia.

Depois disso, a AOL começou a tropeçar, adotando estratégias que logo eram substituídas por outras. Enquanto isso, Yahoo, Google, MySpace e Facebook passaram a definir a internet. Finalmente, neste ano a exaustão tomou conta do executivo-chefe da Time Warner, Jeffrey L. Bewkes, que colocou em andamento o divórcio há muito esperado. Ele contratou Armstrong como executivo-chefe da AOL. A escolha foi muito elogiada porque durante os nove anos que passou no Google, a maior parte deles como diretor de vendas de anúncios nos Estados Unidos, Armstrong fez as pazes com a indústria da publicidade americana, que então suspeitava muito das motivações do Google. Ao fazer isso, ele ajudou a transformar a gigante das buscas na internet em uma potência da propaganda de US\$ 20 bilhões.

Em 17 de março, um chuvoso dia de São Patrício, Armstrong fez sua estreia na AOL perante mil funcionários espremidos em uma grande tenda montada ao lado da sede original da companhia em Dulles, na Virginia. Case e o ex-vice-presidente do conselho de administração da AOL Ted Leonsis falaram primeiro. Então, Armstrong, com seu imponente 1,95 metro, subiu

ao palanque. As pessoas, algumas com lágrimas nos olhos, o aplaudiram de pé. Poucos dias depois ele se apresentou no quarto andar do Wanamaker Building, no centro de Manhattan, para começar a trabalhar e descobrir como poderia transformar a AOL em uma companhia de mídia do século XXI.

A AOL enfrenta uma charada clássica do mundo dos negócios: o empreendimento original (vender acesso à internet) está morrendo, mas a nova operação (vender anúncios) não é grande o suficiente para substituí-lo. A AOL ainda tem cerca de cinco milhões de assinantes, mas perde várias centenas de milhares deles por ano. Recentemente, a companhia compensou a perda de receita com assinantes cortando os custos. Então, veio a seca de anúncios deste ano. Entre janeiro e setembro, as receitas da AOL caíram 24%, para US\$ 2,4 bilhões, enquanto o lucro operacional encolheu 34%, para US\$ 765 milhões. Nos próximos três anos, segundo estimativas da empresa de pesquisas Sanford C. Bernstein, os lucros operacionais continuarão caindo 10%, para US\$ 880 milhões. Dá para perceber que Armstrong está sendo muito pressionado para revitalizar os negócios com anúncios.

Quando Armstrong assumiu o comando, ele ficou chocado ao descobrir que a AOL havia parado de fazer as coisas mais básicas. Quase três anos haviam se passado desde a última pesquisa de mercado. Na verdade, fazia 12 meses que a AOL estava sem um diretor de marketing. "Ficamos no escuro por um longo período de tempo", diz um executivo da cúpula que está ajudando a encontrar um novo diretor de marketing. Nesses primeiros dias no comando, Armstrong confiou em seus instintos. Ele chegou à conclusão de que precisaria atingir três tipos de pessoas. Há os veteranos, que ainda usam o e-mail da AOL e visitam regularmente os sites de notícias, música e entretenimento da companhia. Há os mais jovens, que frequentam sites especializados em cultura pop, como FanHouse, Stylelist, Spinner e PopEater, mas não têm ideia de que a AOL é dona deles. O último grupo é formado por pessoas que desistiram da AOL.

Para descobrir como as pessoas veem a AOL, Armstrong contratou a gigante Leo Burnett para realizar pesquisas entre 5 mil pessoas com idades entre 18 e 65 anos. A Burnett constatou que a maioria das pessoas conhece a AOL, mas não têm grande apreço por ela. Cerca de metade disse não saber mais o que a AOL faz.

Armstrong saiu em busca de respostas. Em seus primeiros cem dias no cargo, visitou 16 cidades espalhadas pelo mundo. Em sua contagem, ele falou com dez mil pessoas - funcionários, anunciantes, investidores e até mesmo pessoas que conheceu nas conferências de que participou. O executivo tornou-se um estudante de reorganizações empresariais. O estudo de caso favorito: a ressurreição da Apple. Ele pede aos funcionários que leiam um artigo de capa da "BusinessWeek" sobre a Apple publicado em 1996, intitulado "A Queda de um Símbolo Americano", uma visão séria da companhia antes do retorno de Steve Jobs. Armstrong vêm balizando grande parte de sua atuação na recuperação da Apple, que ele resume como "novos produtos e serviços que as pessoas acham necessários".

O que ele quer dizer com isso é conteúdo - notícias, política, esportes, música. Mas o mundo já não está inundado de conteúdo? O Yahoo, indiscutivelmente o concorrente mais próximo da AOL, tem muitos sites parecidos. No entanto, o Yahoo como um todo é principalmente um agregador, reunindo coisas de terceiros e vendendo anúncios relacionados a esse conteúdo. Armstrong pretende se destacar na multidão criando conteúdo original. Há um ano a AOL licenciava até 80% de seu conteúdo; hoje, a companhia diz que gera 80% dele. Bill Wilson, diretor de conteúdo da AOL, vem explorando a implosão da mídia tradicional para contratar jornalistas experientes. Armstrong acredita que a experiência e a voz desses profissionais vão fortalecer os sites da AOL e sua marca. A cada semana, cerca de 30 editores da AOL aparecem no rádio e na televisão para falar sobre suas áreas de especialização. Mas a AOL já teve acesso à programação e ao jornalismo da Time Warner e isso não a levou muito longe.

À medida que os jornais locais desaparecem, a AOL se posiciona como a fonte a ser consultada nas comunidades locais. Seu principal veículo é a Patch.com, uma coleção de sites com grande foco local, adquirida em junho. Os sites, cada um operando sob um editor, oferecem notícias locais, roteiros gastronômicos e eventos. A AOL opera 25 sites Patch em cidades com

populações de 15 mil a 50 mil habitantes. Ela pretende ter centenas mais em operação no ano que vem. A ideia é atrair anunciantes nacionais ávidos por alcançar os consumidores locais. Mas até agora os anunciantes têm sido principalmente locais - escolas, centros culturais, floriculturas e assim por diante. E muitos outros concorrentes, como a Topix, um empreendimento dos grupos de mídia McClatchy, Gannett e Tribune, também operam nos mercados locais.

O e-mail parece uma coisa sem importância hoje em dia, mas a AOL afirma que ele conduz as pessoas a seus sites. Enquanto as mensagens instantâneas continuam populares, o e-mail da AOL perdeu 15% de sua participação de mercado nos EUA em 2008 para os serviços do Yahoo e do Google. Para ajudar a reverter essas tendências, Armstrong recrutou Brad Garlinghouse, um ex-executivo do Yahoo que ajudou o portal a passar de número três para número um no e-mail. Uma das primeiras coisas que ele fez foi reduzir os anúncios no e-mail da AOL em 60%, algo que irritava muito os usuários.

Atrair usuários é apenas metade do desafio. Armstrong precisa fazer com que os anunciantes apareçam - e rápido. Para ajudar a vender a nova AOL para o setor de publicidade, Armstrong "roubou" um colega do Google, o ex-advogado de fusões e aquisições Jeff Levick. Pouco depois de começar, em abril, Levick concluiu que a AOL tinha um estoque muito grande de anúncios - um jargão do setor para os lugares para a inserção de anúncios. Ele e Armstrong concordaram que o excesso de oferta estava afetando as taxas que a AOL podia cobrar dos anunciantes. Então, Levick fez algo incomum: cortou o número de anúncios na "home page" de dez para um. "Você aumenta a qualidade", diz Levick, "e cobra um ágio." Ele não revela se a estratégia está funcionando.

Hoje em dia, as empresas esperam que os dados provem que seus anúncios estão atingido o público certo. Armstrong quer dar um passo adiante, fornecendo aos anunciantes informações em tempo real para que eles possam ajustar suas mensagens o tempo todo. Mais uma vez, a AOL recorreu a uma cria do Google, Shashi Seth, cuja tarefa vem sendo tirar o máximo dinheiro possível dos anúncios. Seth reuniu 55 cientistas da computação e pediu a eles que projetassem algoritmos capazes de fazer coisas como prever quando a demanda por determinados produtos e serviços atingirão um pico. Intrigado com a tecnologia, a compradora de espaços publicitários Interpublic Mediabrands firmou uma aliança estratégica com a AOL, em outubro, para compartilhar recursos e pesquisas, além de tirar vantagem das tecnologias da AOL.

O grande esforço de Armstrong nos próximos meses será vender ao mundo a marca AOL. Ele não acredita que isso vá acontecer com uma grande campanha publicitária de TV. "Não queremos fazer mudanças cosméticas", diz um de seus auxiliares. Em vez disso, Armstrong acredita que a AOL precisa abordar os consumidores com humildade: sim, a companhia perdeu o jeito, mas agora tem muito a oferecer. Como ele vai passar essa mensagem? "Veja bem", diz Armstrong, "temos cem milhões de visitantes únicos todos os meses e essa é uma grande oportunidade de dar o recado."

Ao contrário de alguns de seus antecessores, Armstrong não parece ter medo de amarrar sites à marca AOL. "No passado, nossos serviços eram como pequenas lanchas correndo para longe do nome AOL", diz ele. Então, o popular site de esportes FanHouse, da AOL, vai se transformar no AOL FanHouse? Isso ainda não foi decidido. "Você poderá ou não ver o nome AOL nos títulos de nossos sites", diz Wilson. Algumas pessoas podem não se incomodar com a marca AOL nos sites, mas isso poderá incomodar outras. Por exemplo, algumas pessoas pesquisadas disseram que se o nome AOL for acrescentado ao site de notícias Politics Daily, isso poderá passar uma imagem tendenciosa do site.

Armstrong está enfatizando tudo isso no momento em que inicia uma viagem por dez cidades americanas. Se os consumidores estão apáticos em relação à AOL, os investidores estão amargos. Depois de ter sido prejudicados pela fusão AOL Time Warner, administradores de investimentos podem ficar cautelosos. Armstrong acredita que a simples separação da Time Warner acabará com muita má-vontade em relação à AOL. "Por que eu iria comprar [ações da] AOL?", pergunta um grande investidor. "Seria em grande parte uma aposta em Tim, em razão

do que ele conseguiu fazer no Google." A AOL poderá nunca mais voltar a ter uma ação de US\$ 70. E segundo algumas estimativas, seu valor de mercado será de cerca de US\$ 3 bilhões. Isso não é suficiente para fazê-la entrar no índice de ações Standard & Poor's 500, o que significa que a AOL não conseguirá chegar até os investidores que compram esse índice. Mesmo assim, Armstrong diz que a AOL terá uma chance de mostrar a Wall Street que é o modelo de mídia para o futuro. Desnecessário dizer que há muitos céticos.

Armstrong sabe que não tem muito tempo para provar que está certo. É por isso que, por enquanto, ele terá de continuar recorrendo aos tratamentos ocasionais de acupuntura para suportar o velho problema da contusão sofrida quando era estudante.

## **Contexto**

A história da AOL no Brasil durou um breve período, de 1999 a 2006, e poderia figurar em um manual de administração: mas em um capítulo sobre o que não fazer para perder dinheiro e queimar uma marca, vale dizer.

A companhia desembarcou no país cercada de expectativas. Maior empresa de serviços de acesso à internet dos Estados Unidos, esperava-se que ela se tornasse uma das líderes também no Brasil, apoiada em sua marca internacional e nos recursos financeiros da matriz americana.

A estreia, no entanto, foi marcada por episódio que acabaria dando o tom dos negócios da companhia no país. Pouco depois de inundar o mercado com CDs de instalação de seu programa, os usuários começaram a reclamar que os discos provocavam problemas nos computadores, incluindo a perda de dados. Além disso, muitos consumidores ficaram surpresos ao colocar o CD no equipamento e, em vez de ter acesso ao programa de instalação, ouvir músicas do grupo de pagode "Raça Negra". Uma falha na produção dos CDs ocasionou o episódio, que foi motivo de piada no setor de internet durante muito tempo.

Para operar no Brasil e em outros países da América Latina, foi criada uma companhia separada, a AOL Latin America (Aola), da qual eram acionistas inicialmente dois nomes fortes: a AOL americana e o grupo de mídia venezuelano Cisneros. Mais tarde, outro peso-pesado, o banco Itaú, chegou a participar da Aola. Com sede nos EUA, a companhia negociou suas ações na Nasdaq entre agosto de 2000 e maio de 2005.

Apesar dos tropeços iniciais, o principal problema da AOL no Brasil, segundo muitos profissionais do mercado, era a própria natureza do serviço. A AOL foi precursora da internet nos EUA com um serviço fechado, que exigia um programa de navegação próprio, como se fosse uma rede particular dentro da web. Ao chegar ao Brasil, no entanto, ela precisou enfrentar a concorrência de empresas como Universo Online (UOL) e Terra, que já atuavam na internet como ela é hoje: com base em programas de navegação padrão e acesso direto à rede mundial.

**Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 16 dez. 2009, Empresas & Tecnologia, p. B2.**