

Condé Nast passa em revista novo modelo de negócios

Russell Adams

A Condé Nast, dona de um império americano de revistas que foi abalado pela recessão na publicidade, enfrenta o desafio fundamental que muitas de suas rivais também encaram: como preservar seus negócios de mídia impressa enquanto também tenta compensar as oportunidades perdidas no mundo digital.

De 2007 a 2009, a editora da "Vogue", da "Vanity Fair" e da "New Yorker" viu US\$ 500 milhões em receita desaparecerem, um declínio de 30%, e registrou prejuízo em 2009. Em resposta, a Condé Nast fechou revistas, enxugou seus orçamentos notoriamente elevados e reexaminou quase todos os dogmas de seu negócio.

Para encontrar novas áreas de crescimento, a controladora da Condé Nast, a Advance Publications Inc., separou US\$ 500 milhões para investir em ativos digitais.

O diretor-presidente da Condé Nast, Chuck Townsend, diz que gasta a maior parte do tempo cuidando da operação impressa, que se estabilizou mas ainda está frágil. Ela corresponde à maior parcela da receita. Seu principal assistente, Bob Sauerberg, está encarregado de levar a Condé Nast ao futuro digital e assumirá maior responsabilidade à medida que a área se desenvolva.

Townsend, de 67 anos, falou ao Wall Street Journal sobre a estratégia de aquisições da empresa, o ambiente publicitário e a mudança na cultura de prodigalidade da Condé Nast. Trechos:

WSJ: Quanto vocês já se recuperaram?

Chuck Townsend: Em 2010, recuperamos 56% da [receita perdida de 2007 a 2009] em nossas revistas de melhor desempenho. Com sorte, teremos recuperado 85% nessas revistas em 2011. No geral, provavelmente recuperaremos 35% dos US\$ 500 milhões até o fim de 2011. Mas meus olhos estão bem abertos. Não considero [o tradicional modelo de receita publicitária] uma fonte eternamente sustentável de receita.

WSJ: A Condé Nast sempre cobrou muito pouco dos leitores por suas publicações porque os anunciantes de luxo estavam dispostos a pagar muito para atingir esse público. Esse modelo ainda funciona?

Townsend: O tradicional modelo de receita publicitária das empresas de comunicação é altamente arriscado. Vamos criar uma nova proposta de valor para o conteúdo da Condé Nast com o consumidor e usaremos tecnologia para criar esse relacionamento. Serão parceiros como a Apple que vão fazer isso acontecer.

WSJ: A Condé Nast é conhecida há muito tempo por gastar mais que os concorrentes em pessoal e produção, o que fazia que os anunciantes estivessem mais dispostos a pagar seus preços altos. Ainda é importante cultivar essa cultura e mística?

Townsend: Não a cultura da prodigalidade. Essa é irreparavelmente coisa do passado.

WSJ: O sr. espera que sua carteira de ativos mude?

Townsend: Estamos no que considero um bom equilíbrio de negócios no momento. Não digo que não vamos adquirir empresas se ficarem disponíveis. Contratamos [o ex-executivo do Yahoo Inc.] Andrew Siegel na Advance como diretor de fusões e aquisições e estamos de olho em mais empresas digitais.

WSJ: Que tipo de empresa?

Townsend: Serviços de publicidade digital. Descobrimos agora que estamos em posição para prestar serviços parecidos com os de agências no espaço digital para importantes clientes.

WSJ: O que o sr. pensa dos valores atuais das empresas?

Townsend: Malucos. É quase melhor criar do nada. E não temos os meios para criar como o mundo externo tem. Suspeito que a maioria disso será investimento externo ou parcerias ou sociedade com outros.

WSJ: Então não se deve esperar uma compra grande, chamativa?

Townsend: Nenhuma chance disso.

WSJ: Onde mais o sr. vê áreas inexploradas de receita?

Townsend: O negócio de licenciamento é uma completa mudança de atitude para a família Newhouse [dona da Condé Nast]. Você começa com a "Vogue"? Improvável. Mas se o fizer, seria licenciamento para um programa de moda na TV? Quando você tem marcas dormentes como Domino, Cookie, Gourmet, só levar as marcas dormentes ao mercado tem baixo risco, alto potencial. Você põe o pé nas águas desse negócio dessa maneira e desenvolve um sentimento de confiança no conselho de administração ao qual nos reportamos de que é uma boa prática de negócios.

WSJ: O presidente do conselho Si Newhouse Jr. [de 83 anos] ainda está envolvido na empresa como antes?

Townsend: Ele está muito envolvido no lado do conteúdo. É em seu próprio ritmo, mas está muito envolvido. Não há ninguém mais competente do que ele para participar na avaliação do conteúdo. Ele é o presidente do conselho de administração da família que cuida da Condé Nast. Bob e eu dirigimos a empresa. Quando se trata de decisão sobre o balanço patrimonial, a família está envolvida.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 1 jun. 2011, Empresas, p. B10.