



Stephen Kanitz

Artigos e Comentários

[Home](#) [Cadastre-se](#) [Os Artigos Mais Lidos](#) [Ordem Alfabética](#) [Palestras](#) [Avaliações](#) [Assine por RSS](#) [Siga pelo Twitter](#) [Vote TopBlog](#)

[Twitter por RSS](#)

3,503 Followers on Twitter.com for @stephenkanitz

18638 readers BY FEEDBURNER

BAOL 15

[Como Ajudar Os Outros](#)

[Educação Para O Século XXI](#)

[O Brasil Que Dá Certo](#)

BAOL 5

[Como Manter Seu Casamento](#)

[Comunitarismo](#)

[Família Acima de Tudo](#)

[Genética Comportamental](#)

[O Administrador Socialmente](#)

[« Família/Lição 18- O Início do Pai Como Pai | Main](#)

06/18/2010

Planejamento Estratégico de Empresas Jornalísticas

Professores de Administração e de Planejamento Estratégico têm uma boa oportunidade para discutir os problemas atuais da Imprensa. Ela tem futuro ou precisa migrar para a internet para sobreviver?

Decidi escrever um esboço de Estudo de Caso, e quem quiser contribuir com mais informações, balanços das empresas, dados do setor, coloque aqui nos comentários.

Planejamento Estratégico da Imprensa - O Que Fazer ?

Rodrigo Cunha é acionista de uma grande empresa de jornalismo, filho de um dos donos, e está preocupado com a constante queda na circulação de seu jornal.

Ano passado o número de assinantes caiu mais 3%, quando com o crescimento da necessidade de informação e da renda no Brasil, deveria estar crescendo no mínimo 5% ao ano, senão mais.

Um concorrente fechou, a Gazeta Mercantil, e vários outros estão sob



VEOMT 2

Assine Este Blog:

Coloque seu email

Enviado por [FeedBumer](#)

Assine por RSS

[Responsavel](#)

[O Blog do Stephen Kanitz](#)

B L O (
 A 9 0

[Administração Econômica](#)

[Aprendendo A Poupar](#)

[Betting On Brazil](#)

[Filantropia.org Doações On Line ao Terceiro Setor](#)

[Genética Comportamental](#)



Stephen Kanitz
StephenKanitz

RT @prosapolitica "Se você não se parece com a sua fotografia de passaporte, você precisa viajar mais." (Sir Angus Wilson)

2 hours ago

twitter

Join the conversation

R E C I

intervenção dos credores, que demitiram todos os familiares e contrataram administradores profissionais. Algo que Rodrigo não estava gostando, porque também era funcionário da jornal do pai.

Rodrigo sempre achou que jornais deveriam ser empresas familiares, comprometidas com a liberdade da imprensa, uma missão de vida mais do que um negócio lucrativo.

Os consultores destas outras empresas tomaram várias medidas que não estavam resolvendo o problema.

Despediram dezenas de diretores, cortaram os jornalistas mais velhos e experientes, e contrataram jornalistas de 23 anos em média com menores salários, sem experiência e sem vivência, o que Rodrigo achava ser um tiro no pé. A queda de qualidade dos jornais e das reportagens era visível.

Todos os seus irmãos e consultores recomendam investir na internet, e mudar o canal de distribuição da notícia, do papel para o eletrônico.

"É muito mais barato, não tem papel, transporte, comissão da banca de jornal. Internet concorre com a TV, nossa maior inimiga, seremos mais rápidos do que eles, finalmente."

De fato, todos os concorrentes estavam investindo na internet achando que o papel impresso estava com os seus dias contados.

Primeiro a notícia sai na internet, uma hora depois de ocorrido. Em seguida, a TV notícia no Jornal da Noite. Será que o leitor estaria disposto a ler a mesma notícia no jornal entregue no dia seguinte?

Por outro lado ninguém estava ganhando dinheiro com a internet.

Na internet tudo é grátis, e os anunciantes não estavam ainda dispostos a pagar fortunas por 3 cm quadrados de anúncios. Pior, na internet havia a possibilidade de medir o click-through, algo impossível na mídia impressa, e os baixos níveis de click-through se tornaram indicativos que o "click-through" na mídia impressa era pior.

Inclusive, Rodrigo achava que a internet estava destruindo o que o seu jornal tinha como uma enorme vantagem competitiva.

A capacidade de fazer boas análises, separar o joio do trigo da notícia, oferecer

[Ari Kempenich](#)

Pesquisar



Pesquisa personalizada

C A T E

[Administração](#)

[Econômica](#) [Aprendendo A](#)

[Poupar](#) [Como Ajudar Os Outros](#)

[Como Manter um Casamento](#)

[Comunitarismo](#) [Economia](#)

[Administrativa](#) [Educação](#)

[Para Século XXI](#) [Estatísticas](#)

[Família Acima de](#)

[Tudo](#) [Genética](#)

[Comportamental](#) [História](#)

[Administrativa do Brasil](#) [Ideias](#)

[Contagiantes](#) [Jornal O Brasil](#)

[Eficiente](#) [O](#)

[Administrador](#)

[Socialmente](#)

[Responsável](#) [O Legado](#)

[Lula 1-8](#) [Política](#) [Violência](#)

R E C I

[Ari Kempenich](#) on [Como Falar em Público – Segredo Número 3](#)

[Nelson Costa](#) on [Planejamento Estratégico de Empresas Jornalísticas](#)

[Ricardo Carvalho](#) on [Guilherme Leal não é Dono da Nature!](#)

[Marcos Dutra](#) on [Planejamento Estratégico de Empresas](#)

[Planejamento Estratégico de Empresas Jornalísticas](#)

[Família/Lição 18- O Início do Pai Como Pai](#)

[Como Falar em Público – Segredo Número 3](#)

[Estou Relendo "Na Praia", Por Nevil Shute](#)

[Guilherme Leal não é Dono da Natura!](#)

[Marina Silva no Rodaviva](#)

[Revista Forbes Voltada ao Administrador](#)

[Como Falar em Público - Segredo Número 2](#)

[Família/Lição 17- Quando Pais Começaram a Ser Pais](#)

[Craig Venter está prestes a criar vida sintética](#)

C A T E

[Administração Econômica](#)

[Aprendendo A Poupar](#)

[Como Ajudar Os Outros](#)

[Como Manter um Casamento](#)

[Comunitarismo](#)

[Economia Administrativa](#)

[Educação Para Século XXI](#)

[Estatísticas](#)

[Família Acima de Tudo](#)

[Genética Comportamental](#)

ao cliente um jornal compacto, enxuto, cheio de informações úteis.

Internet exigia textos rápidos, com pouca análise, sites lotados com milhares de notícias muitas vezes irrelevantes, sem colunistas famosos, que passaram a ter seus próprios Blogs.

Incomodava Rodrigo o fato de que os jovens não lêem mais jornais.

Na realidade, ele sabia que a queda anual de assinantes era de 100%, entre os jovens, estes 2% negativos eram na realidade leitores velhos que lentamente estavam morrendo.

Rodrigo ficou mais preocupado com uma análise de famoso administrador com experiência na imprensa, que lhe mostrou o problema crucial que a imprensa precisaria resolver.

"Existem duas estratégias de distribuição usadas atualmente pela imprensa.

Primeiro é o "Push", onde através de assinaturas, a imprensa "empurra" notícias e informações previamente escolhidas pelo editor. Todo leitor recebe em casa, e tem o hábito de folhear todo o jornal".

"Outras empresas industriais fazem promoções no ponto de venda e bonificam vendedores, o chamado empurraterapia."

"É exatamente esta capacidade de "Push" da imprensa em papel, onde o leitor recebe um calhamaço todo dia em casa, que atrai o anunciante, que sabe que seu anúncio vai junto "goela abaixo".

"É isto que o anunciante quer, a chance de ser visto por 300.000 assinantes. E, eles sabem que a maioria dos assinantes folheiam o jornal inteiro, o que não acontece na internet."

"A outra estratégia é a estratégia "Pull". É quando você tenta convencer o cliente a "arrancar" o produto da prateleira, via propaganda, anúncios na TV e jornais. É o que os jornais que dependem de vendas em bancas fazem quando publicam manchetes catastrofistas, ou chamativas."

"Empresas anunciam em jornais e TV **justamente** para fazer os consumidores arrancarem seus produtos dos canais de distribuição."

"A grande contradição desta migração que a imprensa para a internet, vocês

[Jornalísticas](#)

[Marcos Dutra on Planejamento Estratégico de Empresas Jornalísticas](#)

[Marcos Campinas SP on Planejamento Estratégico de Empresas Jornalísticas](#)

[Marcos Campinas SP on Planejamento Estratégico de Empresas Jornalísticas](#)

[Wasabi on Família/Lição 18- O Início do Pai Como Pai](#)

[Wasabi on Planejamento Estratégico de Empresas Jornalísticas](#)

[iussef.zaiden@globo.com on Planejamento Estratégico de Empresas Jornalísticas](#)

P A G I

[Google](#)

[Pergunte Ao Kanitz](#)

[Ambição e Ética](#)

[Ambição e Ética](#)

[Ordem Cronológica](#)

[O Contrato de Casamento](#)

[Como Ficar Rico](#)

[O Segredo do Casamento](#)

[Artigos do Kanitz](#)

[Cadastre-se](#)

[Iludidos Pelo Acaso](#)

[Os 10 Mandamentos da Responsabilidade Social](#)

[História Administrativa do Brasil](#)

[Ideias Contagiantes](#)

[Jornal O Brasil Eficiente](#)

[O Administrador Socialmente Responsável](#)

[O Legado Lula 1-8](#)

[Política](#)

[Violência](#)

Digite seu Email

Assine Este Blog

[Veja um Exemplo](#) | Administrado por [FeedBlitz](#)

terão que adotar a estratégia "Pull".

"Terão que anunciar junto com seus anunciantes, para atrair internautas até o seu portal. "Entrem na primeira página do Estadão Todos os Dias e leiam as nossas notícias. Será o suicídio do seu jornal".

"Quantos internautas têm um jornal como a sua primeira página? A maioria tem o Google, Yahoo ou a página da faculdade ou empresa."

"Como atrair os internautas para todo dia entrar no site do seu jornal? Como fazer com que os internautas folheiem cada uma das 1.000 páginas do seu jornal, que por sinal não é mais diário, e sim horário. Vocês vão anunciar aonde? Google?"

"A grande contradição no Planejamento Estratégico de Empresas jornalísticas, é que elas são parte integrante do método "Pull" de outras empresas, os anunciantes".

Outra ideia que Rodrigo estava analisando, era simplesmente seguir o ciclo do produto, aceitar que a nova geração não iria ler jornal, mas os velhos continuariam a fazê-lo.

Velhos iriam viver muito mais tempo do que previamente havíamos imaginado, e portanto havia a possibilidade de mais 20 a 30 anos de bons negócios atendendo um público que precisa de informações diferenciadas.

Era a famosa análise estratégica da BCG, e o jornal seria uma Vaca Leiteira para outros investimentos fora do setor. E, não investir este cash flow numa canoa furada que é a Internet.

"Popular newspapers, the mass newspapers, are dying and will die. They have no future whatsoever. I'm sad to see newspapers go. I worked on them for 40 years."

Roy Greenslade, Future of Journalism summit, Sydney, May 2008

"I find the quality of news is dropping, there seems to be more celebrity gossip and less hard news," with only 13 per cent disagreeing.

"I am fearful with a trend towards reporters writing directly to the page and online that standards will fall to such a low level that journalism will cease to make a valid contribution to our way of life," wrote one.

[Ensinar a Pescar é Filantropia?](#)

[Capitalismo Beneficente](#)

[A Origem do Especulador](#)

[A Montanha Russa das Bolsas](#)

[Não Seja Imprevidente](#)

[A Recessão de 2009](#)

[Vale a Pena Viver de Aluguéis?](#)

[Mulheres São Paralelas](#)

[O Que Jamais Poderemos Esquecer](#)

[O Fim dos Homens Alfa](#)

[A Generosidade Masculina](#)

[O Cérebro Sexual](#)

[Assessores de Imprensa](#)

[Introdução](#)

[Leitura Obrigatória](#)

[Melhores Artigos Segundo Os Leitores](#)

[A Crise de 2008 A Visão da Economia Administrativa](#)

[Genética Comportamental](#)

[Artigos Em Ordem Alfabética](#)

Você Teme Perder o Seu Emprego Nos Próximos 12 meses ?

1. Tenho muito medo.
2. Tenho, mas é pequeno.
3. Estou Totalmente seguro no meu emprego.

"Quantity over quality," was a sentiment reported often.

Globally, almost all companies report at least 50 per cent of the unique page impressions come in sideways – via search engines or other links to a report, rather than through browsing from the front page or masthead.

A imprensa deixará de ser "de massa", para ser uma imprensa segmentada em nichos, para grupos específicos, gerando 10.000 jornais especializados o que seria o fim da grande imprensa

Bastaria para isto focar mais notícias que interessavam velhos, como medicina, turismo, investimentos, politica conservadora, golfe. Nenhum destes assuntos era prioridades do seu jornal.

Pelo contrário, a maioria dos jornalistas era francamente de esquerda, contra o "establishment" e a velha geração, acomodada e insensível.

Um jornal com um perfil adequado à população mais velha, tinha grande potencial de crescimento, e ainda teria um leitor que normalmente ganha 4 vezes mais do que um jovem na internet.

Perguntas ? Comente.

1. Qual deveria ser o planejamento estratégico que Rodrigo deveria adotar?
2. Que dados ele precisa para tomar uma decisão?
3. Por que nenhum de seus concorrentes estava pensando neste sentido?
4. Qual a possibilidade de vender uma "assinatura" na internet?
5. Quantas páginas um leitor médio lê de um jornal impresso, e de um portal na internet?
6. Qual a profundidade de uma matéria na internet ou no Twitter? Outra ideia que os consultores estavam vendendo para o Rodrigo.
- 7/ O que você recomendaria para o Rodrigo Cunha ?

Stephen Kanitz | [Permalink](#)



Vote Now >>

Polls and surveys by [FeedBlitz](#)

[View Results](#)

N O V
K A N



V I S I



A B O



Comments

Nelson Costa said...

Na pluralidade da vida, ouço, vejo e leio (por diversos meios) opiniões diversas. Vou de Stephen Kanitz à Elio Gaspari, de Joelmir Bething à Diono Mainard, Roberto Pompeu de Toledo, etc. Nietzsche e os clássicos que posso. O jornal, bem, nos chegarão cada vez mais limitados até o seu completo sufocamento pela agilidade de outras mídias.

[06/19/2010 at 14:56](#)

Marcos Dutra said...

Em relação à estratégia, é simples. Leia o Seth Godin, o Guy Kawasaki. O jornal como business vai morrer. O jornalismo investigativo ficará com as grandes revistas, o jornalismo de bairro com a internet e os pequenos jornais. A única função de um jornal nacional será de parceiro local das grandes agências de notícias. como fornecedor de conteúdo brasileiro através de suas sucursais em diversas cidades. Hoje já é assim. Um jornal é o papel impresso da Reuters e da Associated Press. Sempre vai ter um mercadinho que precisará de uns exemplares para a diretoria, para deixar na recepção.

[06/19/2010 at 12:07](#)

Marcos Dutra said...

O problema das empresas jornalísticas do Brasil não é financeiro, é ético e ideológico.

Depois do enorme avanço da esquerda nos anos 60 e 70, as redações viraram antros de comunistas, que filtram qualquer discussão e opiniões dissidentes. Com isso, os jornais ficaram chatos, vazios e irrelevantes.

Some-se a isso a dependência dos jornais da propaganda oficial e o

estrago já é permanente.

A internet apenas expôs a ferida. Hoje qualquer blog de uma pessoa de inteligência e cultura mediana é melhor que um jornal.

Enquanto isso não se resolver, não tem casezinho de Harvard que resolva. O rapaz deveria começar é a estudar história, política internacional, ética jornalística. O lado financeiro é fácil, é só ir ao BNDS e pedir mais dinheiro, ou aceitar mais anúncios de estatais.

Senhor Kanitz, vamos deixar a HBR de lado e começar a olhar o mundo real?

[06/19/2010 at 12:00](#)

Marcos Campinas SP said...

Ah, ia me esquecendo...

Muitos praticamente só leem as manchetes, e talvez, pela correria e stress do dia a dia só conseguem ler pequenas matérias, quando muito.

[06/19/2010 at 11:47](#)

Marcos Campinas SP said...

Uma idéia!!!

Basta fazer uma análise comportamental de si mesmo, como um consumidor de material impresso, leitor on-line...

O que aprecia? Quanto tempo esta disposto a ficar na frente do computador, jornal, quanto tempo disponível?

paciência?...Quanto está disposto a gastar em assinatura? Quais as matérias mais relevantes?

Em outras palavras, basta entender para atender!!!!Uma boa pesquisa já ajudaria...(Ah, como inibir o compartilhamento de senhas on-line? Sabiam que muitos leitores compartilham assinaturas? Ou seja, "racham" as

parcelas e dividem o mesmo jornal? Com certeza esse procedimento tem contribuído com a queda nas vendas?

Usar papel reciclado? Associação de jornais para comprar matéria prima em escala para diminuir custos?

Abraços

[06/19/2010 at 11:43](#)

Wasabi said...

De forma simples e direta. Não sei...

Isto é um problema onde nem as melhores mentes do Brasil e do exterior conseguiram solucionar até hoje.

Ultimamente o único jornal que leio, é aqueles distribuídos de graça nos semaforos. Que sobrevivem graças aos anunciantes. É bom para ler enquanto fica-se parado no trânsito.

[06/19/2010 at 10:53](#)

iussef.zaiden@globo.com said...

Olha Rodrigo, acho que antes de um planejamento estratégico fantástico, precisa-se saber qual o real propósito de seu jornal, baseado na visão que você quer para seu negócio, ou seja, responder a seguinte pergunta:

Por quê alguém assinaria meu jornal?

[06/19/2010 at 10:37](#)

[Jovino Moreira da Silva](#) said...

Estimado Kanitz: Muito interessante este artigo sobre o planejamento estratégico para a mídia impressa. A propósito, John Naisbitt tratou deste tema em seu livro "O Líder do Futuro" no capítulo 1 da Parte II, Cenários para o Futuro (veja a partir da página 136). A Cultura evoluiu da oralidade

para o papel (escrita) depois para os meios eletrônicos (oralidade tecnológica, como o rádio) seguiu para a icônica (visual, estética) e não parou mais de mudar, mostrando que nada é definitivo senão apenas a mudança. Contudo, as pessoas mudam de modo mais lento em termos de seus modelos mentais e quando isto acontece com o empresário a situação fica mais crítica porque está em jogo o fim de um negócio. Como ajudar nossos amigos empresários de empresas de jornal? Creio que o Planejamento Estratégico sozinho não ajudará muito se não existir uma mudança mais profunda em sentido comportamental. Não podemos mais mudar o curso da tecnologia e nem da globalização. Num primeiro momento fico com Naisbitt: em lugar de resolver problemas devemos construir oportunidades e, creio, que, para um começo ou recomeço midiático um novo caminho é uma espécie de E-JOURNAL com o uso de iPad e outras formas de bugigangas eletrônicas. Contudo, ainda é sugestivo a leitura do livro (papel) de Naisbitt (talvez ele já esteja em e-Book pela Amazon.com). É importante abordar temas como este que raramente aparecem nos Blostas (digo, Blogs) que poluem a Internet. Um grande abraço administrativo. Jovino CRA-BA-2165

[06/19/2010 at 10:29](#)

jose antonio said...

Eu analiso desta forma: jamais assinaria um jornal, sendo que temos informações on line de boa qualidade, e gratuita.

Assim como aconteceu com vários outros segmentos, em que a tecnologia substituiu velhos processos, com o jornalismo também está acontecendo a mesma coisa. Pergunto se ainda é viável o jornal pagar grandes somas à repórteres e jornalistas e suas equipes, sendo que não venderão mais jornal num tempo próximo...

Imaginem uma fábrica de máquinas de escrever nos dias de hoje?

[06/19/2010 at 06:51](#)

Aécio Gusmão Cavalcanti said...

A notícia encontrada na televisão no jornal da noite ja matou os vespertinos há muito tempo.

De igual modo a internete 24 horas está matando os matutinos.

Para sobreviver os jornalões precisarão se transformar de noticiosos em interpretativos históricos e analíticos.

Além de elevada qualidade e credibilidade editorial precisarão ainda subir os preços das vendas em bancas e oferecer descontos de 50% ou 60% aos assinantes para ter uma circulação fidelizada. Quem não fizer isso fecha a curto ou médio prazo.

Em meu círculo de relações muitos declaram assinar e ler tal jornal, mas ao ir a sua casa, encontro pilhas de edições intocadas e prontas para ir para as lixeiras.

Aécio

[06/19/2010 at 06:07](#)

Comment below or sign in with  [TypePad](#)  [Facebook](#)  [Twitter](#) and [more...](#)

Email address is not displayed with comment.

