



19 – NOVO MODELO DE GESTÃO DE INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇO DE ENTRETENIMENTO

Nelson Faria^a, Lindália Sofia^b

^a Pesquisador do Laboratório de Jogos de Negócio da Incubadora de Empresas - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

^b Coordenador do MBA em Gestão e Produção Cultural - FGV Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Resumo

A inovação em empresas de serviços é um assunto importante não somente para os empresários como também para os funcionários. Apesar de sua relevância econômica, a indústria de serviços tem recebido relativamente pouca atenção nas pesquisas de inovação. As organizações prestadoras de serviços competem em ambientes que se modificam rapidamente, enfrentando pressões crescentes tanto de competidores conhecidos quanto de concorrentes não tradicionais. A inovação é a principal forma que essas organizações têm para competir, especialmente aquelas que enfrentam a desregulamentação. A inovação é também um instrumento na construção e desenvolvimento da imagem das empresas que lidam com intangíveis. Além disso, o grau de exigência dos consumidores de serviços das empresas de entretenimento está cada vez maior e, com o aumento da concorrência a partir da entrada de novas operadoras de distribuição de conteúdo, o telespectador passou a ter maiores opções de alternativas de mídias audiovisuais. A própria conscientização do consumidor faz com que as empresas tenham a preocupação de fornecer produtos cada vez com mais qualidade. A criatividade e a inovação passam a ser fatores diferenciais para a sobrevivência de uma empresa de entretenimento. Quando se define inovação em serviços de entretenimento, a distinção usual entre inovações de produtos e inovações de processos não se aplica, porque muitas vezes a produção e o consumo dos serviços são simultâneos. Ao invés disso, o resultado da inovação nas empresas de serviço de entretenimento pode ser caracterizado por mudanças em (1) novos processos na produção do conteúdo, (2) novos tipos de interfaces com o cliente e (3) novas opções tecnológicas na produção de áudio e vídeo. Dar exemplos para cada uma destas dimensões é possível, mas, na prática, inovações em novos serviços de entretenimento são uma mistura destas três dimensões. Fazemos aqui um estudo do que vem a ser inovação em serviços em geral e na área de entretenimento em especial, os antecedentes de uma inovação bem sucedida, o projeto de inovação i9 da Rede Globo e os seus resultados. Uma nova ideia em processos de serviço de entretenimento tende a ser informalmente organizada. Entretanto, pode ser estruturada como um processo de dois estágios. O que se inicia com o chamado estágio de pesquisa, que concentra a seleção e aquisição de ideias e o estágio seguinte, de implementação. Na primeira fase, as atividades que têm que ser realizadas em um projeto de inovação incluem geração de ideias, acompanhamento e métricas. Na segunda, as ideias promissoras são transformadas em resultados concretos. Este estágio inclui o desenvolvimento de um processo ou produto novo ou renovado, teste e lançamento aos clientes internos ou externos (todas as atividades não acontecem necessariamente em sequência, elas podem se sobrepor). Algumas condições prévias do sucesso do projeto de inovação i9 na Rede Globo têm relação direta com o processo: gente, células de inovação, estrutura participativa, acompanhamento dos projetos, recursos e rede de informação e comunicação social. Gente é um grande fator de sucesso do i9 Globo. As equipes de uma empresa de serviços de entretenimento têm que gerar ideias inovadoras e desenvolver, testar e implementar os novos produtos ou serviços. Outro ponto importante é a criação de um clima seguro para suporte à inovação e, para ser permanente, pode-se distinguir a cultura, liderança e estratégia. Finalmente, parte do sucesso de um projeto de inovação como o i9 Globo é resultado direto do acompanhamento, gestão e administração das ideias e dos projetos. Empresas de serviços de entretenimento que procuram diferenciação devem investir esforços em inovação para garantir e aumentar a fidelidade de seu consumidor. O impacto da dedicação à inovação pode ser triplo: benefício financeiro devido à melhoria da produtividade, valor para o cliente devido à melhoria da qualidade de seu produto e sucesso estratégico de longo prazo. Além disso, inovação em serviço de entretenimento pode resultar em mudanças das condições de mercado, já que, quando um novo serviço ou produto se prova ser bem sucedido num setor específico, outras empresas tendem a acompanhar. Uma visão ampla dos conhecimentos atuais em matéria de inovação em empresas de serviços, e especialmente, de



entretenimento, é necessária, e este estudo tem o objetivo de apresentar um caso bem sucedido, o i9 Globo, fornecendo uma visão geral desta história de sucesso e apresentação de seus resultados.

Palavras-chave: Modelo de Gestão, Inovação, Serviço de Entretenimento, I9

1. INTRODUÇÃO

1.1 Motivação

A importância do setor de serviços

Durante muito tempo, as empresas de serviços não foram consideradas como sendo inovadoras. As maiores mudanças pareciam ser invisíveis e certamente não valiam a qualificação de “inovação”.

No entanto, a indústria de serviços constitui uma parte importante da atividade econômica total e do emprego na maioria das economias mundiais e oferece uma contribuição importante para o seu crescimento. Nas economias avançadas, nas quais os serviços respondem por 2/3 do valor adicionado, é conhecido que estes estão em crescimento enquanto a fabricação de bens está em declínio.

No entanto, a inovação em serviços tem recebido relativamente pouca atenção nas pesquisas e o assunto tem sido pouco relevante em favor da inovação tecnológica. Mas é reconhecido que as empresas de serviços não são meramente receptores passivos das inovações tecnológicas.

A ênfase na tecnologia foi de alguma forma atenuada pelo reconhecimento da importância de elementos de inovação não tecnológicos nas empresas de serviços. Está se tornando claro que além da capacidade tecnológica, as capacidades humanas e organizacionais são também importantes, principalmente em um setor que está sendo impactado pela tecnologia digital em todos os seus segmentos.

Uma visão mais ampla dos conhecimentos atuais em matéria de inovação em empresas de serviço é necessária. Para isso, este artigo foi executado como um estudo de caso do projeto i9 da Rede Globo e fornece uma visão do que é inovação em serviços em geral, os processos para uma inovação bem sucedida e os resultados do projeto i9.

1.2 Metodologia

Pesquisa

Para começar a entender como a inovação impacta e influencia a indústria de serviços, devemos responder a quatro questões:

- 1) O que é inovação em serviços?
- 2) Como as inovações em empresas de serviços acontecem? Como é o desenvolvimento de um novo processo?
- 3) Quais são os antecedentes das inovações bem sucedidas em empresas de serviços?

- 4) Quais são os resultados da inovação esperados em empresas de serviços?

Ao responder estas questões poderemos adequadamente explorar o que é inovação em empresas de serviços.

2 DEFINIÇÕES E TIPOLOGIAS

2.1 Introdução

Todos sabem, intuitivamente, o que é um serviço. Apesar de ser intangível, o serviço pode ser percebido, quantificado e acompanhado. Geralmente é compreensível e suas fronteiras claramente identificadas. Pode-se dizer que um serviço é um benefício que uma empresa ou pessoa entrega a outra. A definição exata do que é um serviço e que atenda a todas as opções de serviços existentes ainda não está completamente clara e pode gerar diferenças de opinião. Este capítulo procura investigar as bases teóricas para a aplicação da abordagem dos sistemas de inovação sobre o processo de inovação em serviços.

2.2 O que é um serviço?

Algumas definições

Um serviço pode ser descrito e classificado de várias maneiras. Os clientes normalmente pagam adiantado por algo que esperam receber, como nos casos das assinaturas domésticas das TVs a cabo, significando que os serviços são baseados em confiança. No caso da TV aberta, da mesma forma, uma empresa de publicidade de televisão espera ter o seu comercial exibido conforme negociado pela agência, e ser exibido ao telespectador de acordo com o horário e a expectativa de audiência previamente negociados. Em ambos os casos, se alguma coisa sai errado, o cliente deve ser compensado por sua perda.

Nenhuma definição simples pode abranger toda a diversidade de serviços e a complexidade de atributos que a acompanha. Na prática, encontramos um grande número de definições:

Serviço é um desempenho essencialmente intangível, que não resulta na propriedade de algo. O serviço pode ou não estar ligado a um produto físico. (Marcos Kahtalian (2002, p.20);

“Atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em



conexão com a venda de bens.” (American Marketing Association, 1960);

“Quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente prefira ou não possa realizar por si próprio.” ((Bessom, 1973);

“Uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem.” (Stanton, 1974).

“Qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a uma outra, que seja essencialmente intangível e que não resulte propriedade de alguma coisa. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.” ((Kotler, 1988)..

“Serviço ao cliente significa todos os aspectos, atitudes e informações que ampliem a capacidade do cliente de compreender o valor potencial de um bem ou serviço essencial.” (Uttal e Davidow, 1991).

Com respeito a estas definições, concluímos que um serviço somente é um serviço quando foi entregue. Concluímos ainda que os serviços têm algumas características distintas: são intangíveis, simultaneamente produzidos e consumidos, e frequentemente customizados para a necessidade do cliente.

2.3 O que é inovação em serviços?

Inovação tecnológica de produto ou processo compreende a introdução de produtos ou processos tecnologicamente novos e melhorias em produtos e processos existentes. Considera-se que uma inovação tecnológica de produto ou processo tenha sido implementada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou utilizada no processo de produção (inovação de processo). As inovações tecnológicas de produto ou processo envolvem uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. A firma inovadora é aquela que introduziu produtos ou processos tecnologicamente novos ou significativamente melhorados num período de referência (OCDE, Manual de Oslo, 1996, p.35).

A maioria dos pesquisadores concorda que a inovação em serviços tem uma característica diferente da indústria de bens de consumo (Bernhardt; OECD; John e Storey). Inovações nas indústrias de serviços normalmente envolvem pequenas melhorias incrementais nos seus processos ou procedimentos. Muitos serviços inovadores não são radicais.

2.4 Uma tipologia das inovações

Como as inovações em serviço são iniciadas?

Podem ser desencadeadas por vários atores, tais como clientes, fornecedores ou pela própria empresa de serviços. Nos processos de inovação, seus papéis podem ser diversos. Elaboramos abaixo uma tipologia de inovações baseada nos diferentes pesos de seus papéis.

Papel dos clientes. Geralmente está claro que o cliente interno ou externo tem um papel importante no desenvolvimento de novos serviços. O desejo do cliente induz uma empresa ou área a fazer ajustes na sua oferta de serviços. De acordo com Richard Barras, quando uma empresa de serviços se torna mais inovadora, tende a oferecer melhoria de serviços mais radicais. Dentro e fora das empresas, os serviços têm um aumento no atendimento a um cliente individual.

Papel dos fornecedores. Os fornecedores têm um papel chave em muitas inovações das empresas de serviços (Barras). Muitas companhias adotam a tecnologia totalmente desenvolvida em outra empresa. Um exemplo é o uso de aplicações de softwares administrativos. Este tipo de inovação tem uma natureza incremental. Ele objetiva uma melhoria na eficiência do serviço.

Papel da empresa de serviços. Empresas de serviço podem iniciar novos desenvolvimentos por conta própria. Elas podem fazer isto por várias razões, pelo talento de seus trabalhadores, para fazer ajustes nos serviços e processos, ou porque inovar faz parte de sua missão.

3. ANTECEDENTES DE UM PROCESSO DE INOVAÇÃO BEM SUCEDIDO

3.1 Introdução

O sucesso na inovação é influenciado por diversos fatores. Alguns são gerenciáveis pela própria empresa de serviços (fatores de sucesso), enquanto outros são basicamente não gerenciáveis (condições externas).

As empresas inovadoras buscam ativamente por novas ideias. As ideias inovadoras são o resultado de uma busca sistemática e consciente de oportunidades para melhor resolver um problema ou satisfazer melhor as necessidades dos clientes.

Entre as fontes de onde nutrir-se com ideias inovadoras, destacam-se os funcionários, os clientes, os parceiros, os fornecedores e a própria concorrência. Uma empresa deve estar sempre atenta a estas fontes de inovação, realizando estudos e sondagens que a permitam não só interpretar e antecipar as potenciais inovações que possam afetar seu negócio principal, mas estar ciente que se podem fazer parcerias com organizações externas para adotar certas inovações de maneira mais eficaz.



3.2 Fatores de Sucesso

Alguns fatores de sucesso como: pessoas, estruturas, recursos e rede de comunicação, estão diretamente relacionados com o processo de inovação utilizado pela empresa de serviços.

Outros fatores não se relacionam com processo diretamente, mas tendem a criar um clima interno que é um suporte para as inovações e que se focam na cultura, liderança, estratégia e características da empresa.

3.2.1 Fatores relacionados ao sucesso do processo de inovação

Os funcionários de uma empresa de serviços são o coração do sucesso de uma inovação. São eles que vêm com ideias, conceitos, especificações que resultarão em inovações bem sucedidas. No entanto, eles podem ser uma grande fonte de resistência para os esforços de inovação, pois sair da zona de conforto é algo trabalhoso, por isso é muito importante no processo de inovação.

A estrutura organizacional é o sistema formal de relações de trabalho, que se divide nas diferentes tarefas diárias (disjunção) e proporciona coordenação entre estas tarefas (integração). Claro que isso se aplica na organização das atividades de um processo de inovação também.

Pessoas

Funcionários de linha de frente. Frequentemente, as empresas de serviço veem seus funcionários de linha de frente simplesmente em termos de uma aplicação para desenvolver seus serviços, isto é, como se fossem somente um sistema de entrega de seu trabalho. Entretanto, devido à natureza inseparável dos serviços, esses funcionários são os responsáveis pela qualidade na relação com seus clientes. São eles que podem produzir valores durante vários estágios de um processo de inovação e podem ser cruciais para se ganhar a visão das necessidades dos clientes e das oportunidades de melhoria. O contato próximo e o potencial de um relacionamento de longo prazo com os clientes fazem destes funcionários uma importante fonte de ideias.

Durante o estágio de implementação de uma inovação, seu conhecimento dos clientes pode ajudar a definir o nível apropriado de aplicação da inovação, sendo fundamentais para 'educar' e persuadir seus clientes sobre os benefícios na adoção de uma inovação. Têm um papel essencial na incorporação e na ajuda à tomada de decisão dos clientes (Atuahene-Gima et al., 2011).

Em geral, encorajar o envolvimento dos funcionários de linha de frente aumenta a probabilidade de uma implementação positiva de uma inovação.

As empresas de serviços devem dar uma grande ênfase na seleção, desenvolvimento e gestão dos funcionários

que trabalham diretamente com os clientes. Entretanto, os funcionários frequentemente são relutantes em se envolver em processos de inovação se isto representar um aumento de sua carga de trabalho (Scheuing e Johnson, 1989). Portanto, os gestores também precisam ter habilidade para incorporá-los no processo de inovação, e ter seu envolvimento e suporte ((Atuahene-Gima et al., 2011).

Novos papéis em um processo de inovação. Entre os funcionários que participam de uma célula de inovação, a presença de alguns papéis-chave são decididamente relevantes:

- **Tomador de decisão** - decide nos estágios de desenvolvimento de uma inovação se um próximo passo é necessário ou se o desenvolvimento já terminou;
- **Orientador do projeto** - é o funcionário sênior que coordena os esforços inovadores de uma célula e a apoia para que um resultado bem sucedido seja alcançado;
- **Patrocinador** - é o gestor que deve constantemente encorajar a inovação e proporcionar os recursos necessários;
- **Ativador** - é o que facilita e proporciona os recursos para a integração da célula além de integrar outros funcionários para dar suporte e também participar da célula.

Qualificação. A falta de funcionários altamente qualificados e experientes é uma barreira para muitas inovações. Uma alta qualificação se refere à disponibilidade de um conhecimento detalhado das tecnologias da empresa e conhecimento sobre os clientes. Este fator é crítico para o desenvolvimento de novos processos e serviços e para o estágio de desenvolvimento da inovação, já que a experiência ajuda a tomada de decisão sobre a ideia inovadora.

A qualificação determina o sucesso dos conceitos inovadores. Educação e treinamento *on-the job* são relevantes para melhorar o nível de conhecimento e aumentar a capacidade criativa dos funcionários.

Equipes multifuncionais. O emprego de equipes multifuncionais para um projeto de inovação contribui diretamente com a eficiência geral de um novo processo ou produto. Um time multifuncional é um grupo de pessoas com diferentes conhecimentos (trabalho, educação ou experiência) que participam de uma célula de inovação e conseguem ampliar a habilidade de aumentar a solução de problemas e a performance do grupo devido à combinação de conhecimentos e competências que eles oferecem ao projeto.

Pisano, 2009 citou que equipes integradas multifuncionais completam o desenvolvimento de projetos mais rápido e com menos esforços. A geração de um clima propício ao surgimento de ideias com potencial de inovação pressupõe



a existência de múltiplos pontos de vista frente à mesma realidade. Portanto, as empresas inovadoras apreciam e incentivam a diversidade nos indivíduos que trabalham, que se expressam explicitamente em suas políticas de recrutamento e sistemas de incentivo.

A 'captura' consciente de gente criativa, a formação de equipes multifuncionais com profissionais de diferentes especialidades e experiências, o incentivo à interação entre estas distintas personalidades e conhecimentos, são conscientemente motivadas pela empresa inovadora.

Processos

Regras e procedimentos. Um processo de inovação de uma empresa de serviços deve ser formalizado para manter as diversas regras e procedimentos. Isto proporciona um sentido aos funcionários de 'como proceder'. O efeito de regras e procedimentos pode ser duplo. A formalização contribui diretamente para a velocidade de adoção de um processo de inovação e proporciona diretrizes que estimulam sua eficácia e eficiência. Por outro lado, é necessário ter consciência de que regras e procedimentos muito rígidos podem ter efeito contrário. Uma formalização excessiva pode ser inimiga da criatividade. (Bodewes, 1999).

Cooperação interna. Estruturas departamentalizadas podem impedir resultados positivos na implantação de um projeto de inovação. A falta de uma cooperação interna resulta em tensões entre as diferentes áreas da organização. É pouco importante qual funcionário apresenta a ideia da inovação, mas é muito importante que todo o grupo de funcionários coopere e divida as informações.

Sistema de reconhecimento. A criatividade e trabalho inovador dos indivíduos se motivarão mediante um correto sistema de compensação que os estimule a ir além do trabalho normal. Um conjunto correto de incentivos deve ser proporcional à realização, além de não considerar incentivos monetários, mas outros que incluem o reconhecimento perante os seus pares ou compensação que reconheça o trabalho em equipe.

Enquanto recompensas financeiras são muitas vezes ligadas à inovação, premiando apenas a pessoa responsável pela "grande ideia", proporciona um ambiente competitivo sutil que desestimula a busca da melhoria menor e menos espetacular. Os grupos que competem entre si, por recompensas, geram um efeito negativo que dificulta a comunicação. O intercâmbio das informações necessárias para aumentar a geração de novas ideias será bloqueado pelo desejo de ganhar prêmios individuais. As empresas que fomentam com êxito uma cultura de inovação buscam recompensas que reforçam a cultura que elas querem fortalecer. Se a organização valoriza soluções integradas, não se pode recompensar somente um inovador em detrimento dos demais da equipe.

Senso de propriedade. Senso de propriedade cria um poderoso incentivo para gerar inovação. Quando uma pessoa está claramente consciente de como seus interesses estão alinhados com os da empresa, tem um motivo forte para "ir à milha extra" para continuar a missão. Para incentivar a participação, é necessário certificar-se de que cada funcionário sabe como seu trabalho afeta a eficiência da empresa. Assim, o funcionário conhece o objetivo e pode desenvolver melhorias de maneira autônoma, sabendo que está em conformidade com a estratégia da empresa.

Tolerância frente ao risco e ao fracasso. Tolerar um certo grau de fracasso como condição necessária ao crescimento é uma parte importante de fomento à inovação. A inovação é um risco. As equipes não assumirão riscos a menos que entendam claramente os objetivos e tenham um claro, mas flexível, sentido para o seu funcionamento e entendam que as falhas são apenas etapas no processo de aprendizagem.

Um importante benefício psicológico desta filosofia é o desenvolvimento da confiança. Os funcionários que confiam em seus líderes são mais propensos a assumir riscos inteligentes para o benefício da empresa.

Apesar da ocorrência em diferentes níveis, a aversão ao risco é natural nas pessoas e nas organizações. Para se avançar no fomento adequado ao risco, as empresas mais adversas a estes deverão ser capazes de desenvolver uma tolerância saudável aos erros que inevitavelmente se incorre quando se pisa em terreno desconhecido. Esta atitude de aceitar um nível calculado de risco deve ser conhecida pelos membros da empresa, para gerar um clima de confiança necessário para ousar e propor novas ideias.

É importante lembrar que, sem esse risco, se está sempre frente ao perigo de se tornar obsoleto por um concorrente que foi capaz de inovar antes de nós. Em outras palavras, o risco está sempre presente no mundo dos negócios, a nossa escolha é a de gerenciar de forma defensiva, para o passado ou projetando-se para um futuro mais promissor e sustentável.

Valorização da inovação. As empresas inovadoras consideram a inovação como uma prioridade estratégica que permite alcançar competitividade, crescimento e participação de mercado. A importância explícita, dado ao processo inovador dentro de uma empresa, pode ser reconhecida em aspectos básicos, tais como: uma atitude positiva frente à mudança, dar importância ao retorno da inovação, gerar mecanismos adequados de recompensa para quem contribui e destinar os recursos que refletem um compromisso para inovar.

Decisão descentralizada. As empresas inovadoras se caracterizam por ter estruturas e níveis hierárquicos pouco rígidos, um alto grau de comunicação lateral e empregados com poder de decisão real. A centralização excessiva de



poder e da autoridade distante e indiscutível atuam como verdadeiros filtros e obstáculos para a geração de inovações.

Recursos

Recursos necessários. Uma organização onde a inovação está no cerne de sua operação cuida de entregar recursos aos indivíduos, para possibilitar a oportunidade real de desenvolver projetos inovadores. Esses recursos podem ser de tempo ou financeiros. De tempo para pensar e recursos para experimentar, o que permite criar, explorar e desenvolver ideias, bem como absorver o erro de um projeto mal sucedido e suportar os custos da implementação da inovação.

Rede de comunicação. Abrir a comunicação entre a direção e os empregados cria um clima de confiança. Mas esta mudança não virá das equipes. Abrir o acesso à informação e estimular o fluxo de informações, sejam boas ou más notícias, depende de uma política de portas abertas que permita que todos se sintam escutados.

Ferramentas como sites, fóruns na intranet ou grupo de e-mail, permitirão obter ideias daqueles que estão no dia a dia da operação e mais perto dos clientes.

Nas empresas inovadoras, há um acesso rápido e fácil às fontes de informação que permitam avaliar os méritos de nossos produtos e processos atuais, contrastando-os com outros que podemos pensar. Boa informação é um nutriente essencial para o pensamento criativo, assim como também a existência de estâncias onde esta informação é compartilhada e comentada. Ambos são elementos que favorecem um ambiente para a transformação de boas ideias em inovações reais.

Quando se conecta pessoas de dentro e fora da empresa, pode se criar um cérebro coletivo capaz de gerar coisas de forma mais rápida e poderosa do que um inovador solitário faria. Para isso, a empresa precisa encorajar a conectividade entre empregados, fornecedores, clientes. Empatia e colaboração são palavras de ordem quando se fala em inovação.

Gestão do Conhecimento. A empresa deve ter uma forma de catalogar todas as ideias, insights e tendências juntas num mesmo sistema para que possam ser acessadas e combinadas no momento certo que uma oportunidade aparecer, criando assim, algo realmente inovador.

4. RESULTADOS DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE ENTRETENIMENTO

4.1 Introdução

As plataformas de tecnologia estão se desenvolvendo rapidamente, novos modelos de negócios estão emergindo, hábitos de consumo estão mudando e nova competição está

surgindo de múltiplos setores. Em geral, as companhias estão sob intensa pressão para obter mais retorno financeiro.

A inovação ajuda a enfrentar os desafios e uma posição mais competitiva significa essencialmente mudar a maneira que as empresas de mídia e entretenimento operam diretamente em três áreas:

- A experiência do consumidor digital: conseguir excelência no engajamento e interação com o consumidor
- Monetização digital: a inovação nos modelos de negócios tradicionais de maneira a conseguir mais retorno financeiro
- Cadeia de fornecimento de conteúdo digital: migrar do analógico para o digital em toda a cadeia, desde a produção de conteúdo ao arquivo e à distribuição para um sistema totalmente automatizado.

Por que uma empresa de serviços na realidade inova? A quantidade de literatura focalizada em inovações em empresas de serviço é surpreendentemente pequena. Há muitos estudos nos efeitos de inovação em empresas de bens de consumo e, no máximo, as empresas de serviço são identificadas só como uma indústria agregada. Esta falta de atenção para o serviço é parcialmente graças ao fato do serviço ser pouco coberto por estatísticas de inovação (OCDE, Manual de Oslo, 1996).

4.2 Efeitos ao nível da empresa

Os benefícios da inovação em serviço são triplos

Os efeitos da inovação em serviços podem ser financeiros ou não, graças à natureza de serviços (intangibilidade e heterogeneidade).

Benefícios financeiros. Não há dúvida de que ter sucesso financeiro depende de soluções criativas e inovadoras. Pesquisas evidenciam uma forte relação entre a performance da empresa e a inovação, e as empresas de serviço não são exceções (Kelly and Storey, 2000). Inovação em geral, e na indústria de serviço em particular, pode levar uma empresa a crescer seu faturamento não só pela redução dos custos de seus processos, como pela melhoria de qualidade de seu conteúdo. Assim, a inovação pode trazer benefícios financeiros em todos os estágios de um serviço.

Aumento do valor ao cliente. Inovação em serviço resulta tipicamente em um aumento na satisfação do cliente (melhoria de relacionamento). A inovação em serviço está relacionada com a transferência (não física) de atributos para melhor satisfazer a necessidade do cliente.

Sucesso estratégico. Em muitas empresas a inovação está entre os fatores que permitem o sucesso estratégico. Ser capaz de fornecer serviços e processos inovadores, mais rápidos, mais baratos e de maior qualidade é uma grande



fonte para este sucesso, desenvolvendo uma posição de mercado mais forte e a liderança tecnológica.

4.3 Efeitos ao nível do mercado

Oportunidades e desafios do mercado são incentivos diretos para uma empresa recompor sua oferta de serviços. Além disso, a característica de mercado parcialmente determina se e quando atividades inovadoras têm retorno financeiro. Por outro lado, um serviço inovador pode ter impacto nas condições de mercado também. Especialmente quando novas interfaces são oferecidas ao cliente, podendo modificar seu comportamento, como está acontecendo com as novas plataformas de mídia.

Outras empresas também ficam inclinadas a adotar soluções similares para manter sua competitividade (Scheuing and Johnson, 1989).

5. 19 VISÃO GERAL DO PROJETO DE INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇO DE ENTRETENIMENTO

5.1 Introdução

A história de sucesso da Rede Globo esteve sempre associada a grandes investimentos em tecnologia. Há um forte apoio de tecnologia de informação em todos os processos do negócio: comercialização, programação, jornalismo, produção, pesquisa e arte. Isso também se reflete no ambiente de trabalho, com ferramentas modernas que agregam mobilidade, ampla comunicação e acesso às informações.

Hoje, o futuro já é uma realidade na emissora que, mais que qualquer outra empresa de entretenimento e jornalismo, se prepara constantemente para novos cenários. O pioneirismo da emissora é marcante, sendo a primeira a realizar, no mundo, uma transmissão transcontinental em HDTV (alta definição) ao vivo, durante a Copa do Mundo da França, em 1998. Inovou também na exibição experimental do evento em 3D ao vivo para salas de cinema e na transmissão das aplicações interativas para todas as emissoras da Rede que transmitiram o evento digitalmente. Além disso, produziu o Carnaval em 3D ao vivo para a transmissão em TV a Cabo e para os camarotes espalhados pela avenida.

A empresa conta com toda a programação na internet, ampliando as oportunidades de interatividade com o telespectador. Em 2010, foram 36 transmissões ao vivo para os vários portais web e utilizando recurso da tecnologia 3G. A iniciativa tem permitido que os repórteres do G1 (portal de notícias da globo.com) façam participações ao vivo na web a partir de praticamente qualquer local. Os sites da Rede Globo são os mais visitados do Brasil nas categorias entretenimento e jornalismo.

A Rede Globo tem ampliado sua atuação investindo cada vez mais em novos negócios para atender às necessidades de lazer, entretenimento e serviços de seu público. Além

das TVs aberta e fechada e da internet, a programação da Globo também está em plataformas como a transmissão em ônibus, metrô e terminais rodoviários, por meio de sinal *one seg* e RSS do G1.com e do GE.com.

A qualidade da Globo brilha também na tela grande, com a Globo Filmes que, há 12 anos, desde sua criação, mantém o posto de maior produtora do mercado cinematográfico nacional. O padrão Globo de qualidade atravessa fronteiras. A cada ano, dezenas de produções vão ao ar em diversos países, em idiomas diferentes. Através da Globo Marcas, criada em julho de 2000, a Globo licencia suas marcas, seus personagens e conteúdo para utilização em produtos, serviços e outras mídias. Com isso, amplia e reforça o relacionamento do telespectador com o mundo da TV.

5.2 i9 - Um modelo integrado

Histórico

A partir da solicitação da Direção Executiva da Central Globo de Produção (CGP), iniciamos em agosto de 2008 o piloto do Projeto i9 (“Inove”), baseado no conceito de inovação aberta, cujo objetivo é estimular e apoiar iniciativas de funcionários de todos os níveis, visando implementar ideias que melhorem a produtividade, qualidade, reduzam custo e promovam novos negócios.

O grupo piloto da incubadora de projetos inovadores i9, formado inicialmente por 9 voluntários, cresceu e gerou novas ideias e projetos. Hoje, somam mais de 1.270 profissionais de diferentes áreas e centrais em rede colaborativa, com mais de 435 novas ideias até o momento, sendo 20% já concluídas e aplicadas. Isso tudo é o resultado da integração e troca de conhecimento de profissionais de diferentes áreas.

Modelo de inovação i9

Muito hoje se fala em inovação e pouco se vê na prática de um processo sistêmico de mudança de cultura sustentável nas empresas. Inovação significa novidade ou renovação. A palavra é derivada do termo latino *innovatio*, e se refere a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores.

No i9, adota-se o conceito de Inovação do Manual de Oslo, 1996: “É a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”

Ao formar uma comunidade de funcionários de participação voluntária, com apoio das lideranças e que desenvolvem as soluções em grupos multidisciplinares, obtivemos resultados surpreendentes de integração, mudanças de modelos mentais, troca de experiências e busca de informações dentro e fora da empresa.



Fornecedores, institutos de pesquisa, universidades, outras empresas e parcerias passaram a pensar também em codesenvolvimento e pesquisas colaborativas, em modelo de inovação aberta de fato, segundo modelo abaixo de Henry Chesbrough da Universidade de Berkeley.

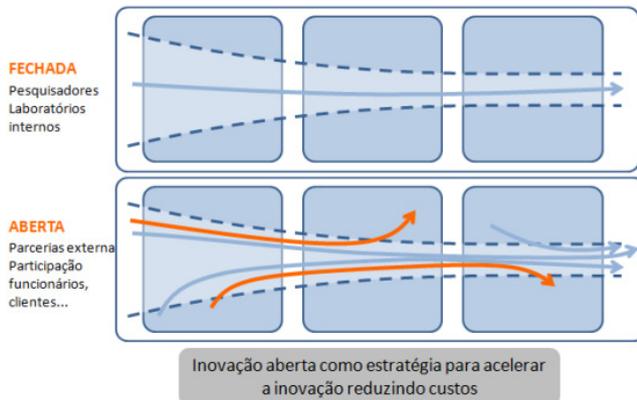


Figura 1: Modelo de inovação aberta

Fonte: Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Henry Chesbrough, 2003).

Um dos casos de sucesso foi a parceria com o Instituto Nacional de Tecnologia (INT), que aplicou a pesquisa de desenho animado em tempo real com a tecnologia de *motion capture* e *scan 3D*, criando uma malha poligonal de pontos. Essa malha possibilita a movimentação do ator na cena, se transformando em imagem virtual animada inserida em cenografia real ou virtual.

Essas interlocuções não se limitam aos institutos e universidades pois, nesses grupos de inovação, os desafios incluem codesenvolvimento de tecnologias aplicadas com empresas parceiras, como a Sony e as novas câmeras F-35, originalmente utilizadas para cinema e depois aplicadas em captação de cenas em dramaturgia.

Em visita recente ao Media Labs, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), a Rede Globo constatou várias pesquisas e ciências em estudo que podem ser aplicadas em seu segmento, e esse intercâmbio de ideias e novas tecnologias certamente trarão resultados disruptivos.

Como funciona esse modelo de incubadora i9?

Mobilização contínua: encontros semanais com colaboradores de diferentes especialidades, de neurolinguística à sustentabilidade, de mobilidade a novas formas de gestão. Encontros Gerais de palestrantes que inspiram novas adesões e uma Expo i9 com a exposição de todos os protótipos e experiências inovadoras criadas e apresentadas pelos próprios grupos.

Comunicação Integrada: canal aberto para cada um dos inovadores poderem sugerir novas ideias, participar do portal i9, enviar notícias inovadoras de mercado e compartilhar

conhecimentos. Semanalmente, são enviadas as matérias mais inovadoras que os colaboradores compartilharam.

Acompanhamento sistêmico de projetos: cada célula formada na incubadora i9 é orientada por um colaborador mais sênior especialista naquele tema dentro da organização e acompanhados por um ATIVADOR que serve de facilitador e orientador de projeto para que o próprio grupo depois defenda sua ideia, proposta ou projeto junto à diretoria da empresa.

Na dinâmica do grupo, os desafios são criados e seguem 9 etapas:

1. Identificar oportunidades de mercado ou necessidades internas;
2. Trocar informações e pesquisar aplicações;
3. Analisar e discutir possíveis caminhos e soluções;
4. Formar células de projetos com orientação;
5. Desenvolver projetos com parceiros internos ou externos;
6. Construir soluções compartilhadas entre as áreas envolvidas;
7. Apresentar e discutir com grupo i9 e suas áreas de interesse;
8. Desenvolver e implantar novos processos, testes e pilotos;
9. Analisar e comunicar resultados;

1. Inspiração – inspiração para novas ideias

Apresentação semanal e estudo de informações de projetos inovadores do mercado.

2. Ideação – geração, pelo inovador, de uma nova ideia

Apresentação da nova ideia e detalhamento do escopo do projeto, com feedback ao autor para o caso da ideia ter, ou não, continuidade.

3. Integração – formação do grupo multidisciplinar, definição do orientador e do coordenador

Troca de informações, pesquisas e elaboração do roteiro da célula de projeto.

4. Implementação – fase de testes e aplicação de pilotos

Apresentação dos resultados ao grupo e ao comitê i9, e validação pelas áreas ou programas aplicados.



Metodologia i9 de acompanhamento de projeto



Figura 2: O CICLO VIRTUOSO DOS 9is

Fonte: i9 Rede Globo, Nelson Faria Jr, Lindalia Sofia, Renata Salvini, 2009

5. Indicador – medição dos indicadores de qualidade e produtividade

Levantamento das métricas de cada projeto.

6. Informação – divulgação nos canais CGP e compartilhamento dos resultados com outras áreas.

7. Internalização – operacionalização e extensão da inovação para outras áreas afins ou programas.

Análise de viabilidade, investimento e de mudanças de processos.

8. Inspeção – checagem e registros

Acompanhamento após internalização para garantia da perenidade do novo processo.

9. Impacto – mudança de cultura e novas práticas

Avaliação dos resultados, disseminação das melhores práticas e análise de oportunidade de patente.

(*) Inativos – projetos suspensos provisoriamente pelo autor ou inviáveis de aplicação no momento

Para participação neste grupo, num primeiro momento, adotamos a seguintes premissas:

Ser funcionário ou colaborador permanente;

Participação por auto indicação (voluntariado) ou por indicação de outro participante.

Todos os níveis podem e devem participar do i9. A participação de pessoas com conhecimentos, formação e informação diferenciados geram riqueza ao i9 e à discussão, já que trazem diálogos, percepções diferentes, muito úteis a construção do ideal inovador.

Modelo de perfil do inovador:

SER - Curioso (busca contínua de aprendizado e novos saberes) e Iniciativa (busca mobilizar outros para novas ações e melhorias);

SABER – Multivisão (olhar de fora para dentro, de outras atividades ou segmentos) e Referência (destaque no que sabe, faz e compartilha).



Com relação ao tempo de dedicação, este estará subordinado às necessidades e prioridades de cada pessoa. O importante é ter em mente que as tarefas pertinentes ao cargo do participante não possam ser prejudicadas. Para esta conciliação, é necessário o comprometimento não só do próprio inovador como também dos seus colegas e superiores. A participação deve ser conquistada através de diálogo franco e total transparência.

Para a introdução do i9 no ambiente, é importante que os líderes sejam comunicados e incentivados à participação própria ou de colegas. Por outro lado, a não participação de uma liderança não deve ser impeditiva para a participação de sua equipe.

O i9 é inspirado nos modelos das ONGs (organizações não governamentais), onde os movimentos se desenvolvem numa dimensão orgânica transcendendo áreas, diretorias, centrais e transforma a organização em um ambiente colaborativo e comprometido com os resultados. As lideranças devem inspirar e facilitar esse processo.

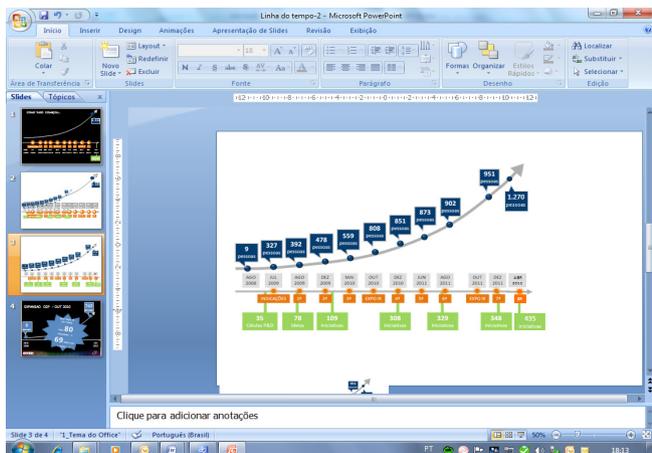
5.3 i9 Resultados alcançados

Indicadores i9: (fonte: i9 Rede Globo, maio 2012)

Membros:

Total: 1.270 participantes

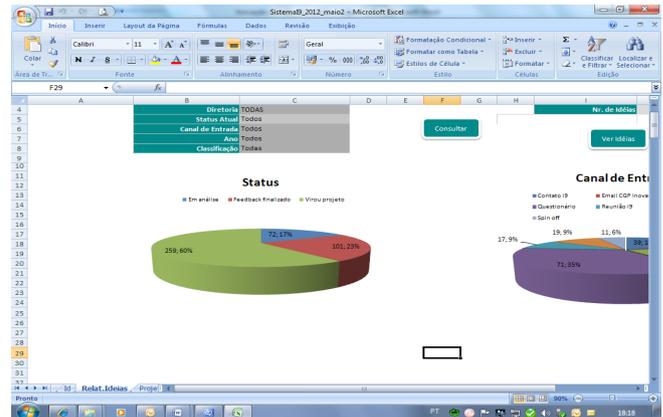
- CGP - 763
- Outras centrais – 507



Ideias:

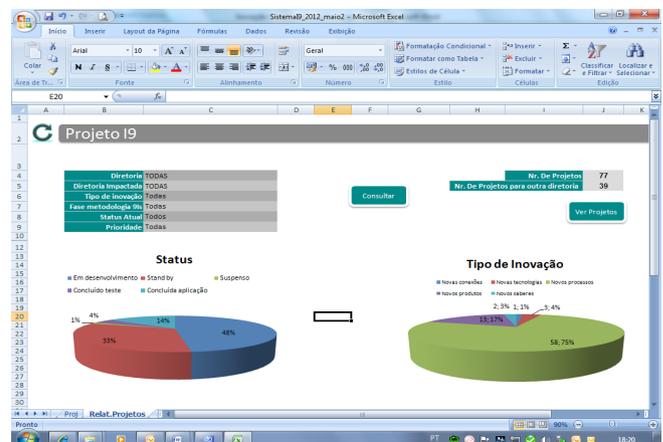
Total: 435 ideias

- 60% de conversão em projeto
- 23% feedback finalizado
- 17% em análise



Projetos:

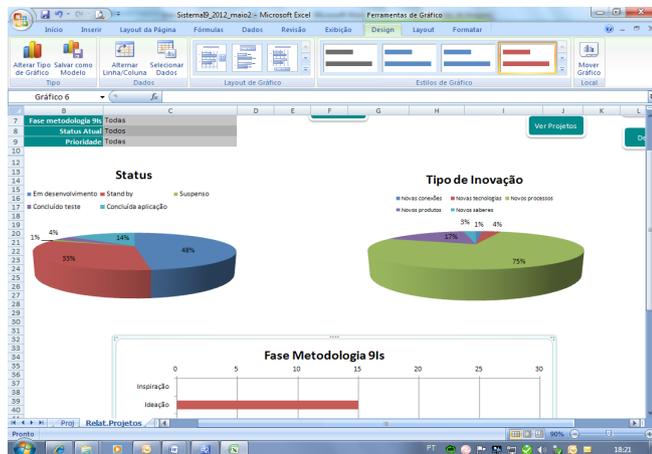
Total – 259 projetos





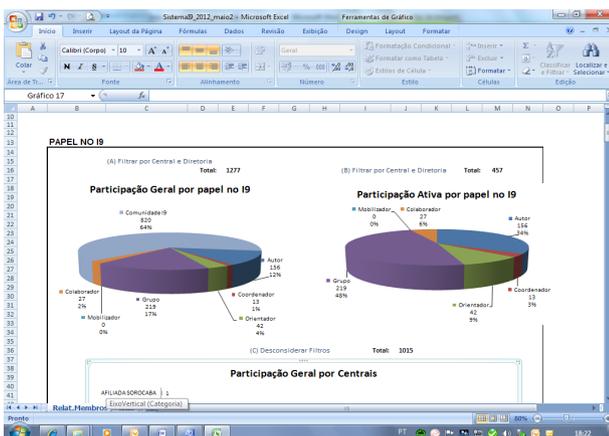
Tipos de inovação:

- Novas tecnologias
- Novas conexões
- Novos processos
- Novos produtos
- Novos saberes



Tipo de participação* no i9:

*Um funcionário pode exercer mais de um papel no i9.



Agradecimentos:

Diversas pessoas contribuíram significativamente para este estudo. Primeiro, queremos agradecer à Renata Salvini, pela sua ajuda no levantamento das métricas e preparação e criação dos gráficos. Agradecemos também ao Eduardo Figueira, Érico Magalhães e João Marcos Pereira por acreditarem e darem suporte ao projeto i9.

6. REFERÊNCIAS:

ATUAHENE-GIMA, K., 'Developing and marketing successful product and service innovations: the role of human resource strategy', **Proceedings of European Marketing Academy Conference**, Paris, pp. 49-66,1995;

BARRAS, R., Interactive Innovation in Financial and Business Services: The Vanguard of the Service Revolution, **Research Policy**, 1990;

BERNHARDT KENNETH, L., A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability – **Journal of Business Research**, vol. 47, 2000;

BESSOM, M., Unique aspects of marketing services, **Arizona Business Bulletin**, November, 8-15,1973;

BODEWES, W.E.J., **Neither Chaos Nor Rigidity: An empirical study on the effect partial formalization on organizational innovativeness**, Tilburg, Dutch University Press, 2000;

CHESBROUGH, H., Haas School of Business UC Berkeley, **Business Model Innovation: The Next Frontier in Innovation** – Presentation on the Occasion of the Launch of "Open Business Models", Firenze, Italia, 2008;

CHESBROUGH, H., **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, HBS Press, 2003; **Creativity in Services Marketing**, AMA, American Marketing Association, Services Marketing. Conference Proceedings, Chicago, IL, 6-8, 1986;

DANIDOW, UTTAL, Serviço Total ao Cliente. Ed. Campus, 1991; **ETZEL, S.**, Fundamentals for marketing, New York, McGraw-Hill, 1991;

JOHNE, A., C. STOREY, 'New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography', **European Journal of Marketing**, 32, 3/4, pp. 184-252, 1998;

KAHTALIAN, M., **Gestão fora do Eixo**, Jurua 2006, Inovação e Estratégias Empresariais, 2012;

KELLY, D.; C. STOREY 'New service development: initiation strategies', **International Journal of Service Industry Management**, 11(1): 45-62, 2000;

KOTLER, P., **Marketing - Edição Compacta** Ed. Atlas, 1988;

MANUAL DE OSLO, OCDE, p.35,1996;

PISANO, G., SHIH, W., Restoring American Competitiveness, Harvard Business Review, July–August, 2009

SCHEUING, E.E., JOHNSON, E.M., **A proposed model for new service development**, Journal of Services Marketing, 1989;

TANSUHAJ, P., RANDALL, D., MCCULLOUGH, J., **"A services marketing management model: integrating internal**



and external marketing functions”, Journal of Services Marketing, Vol. 2 Iss: 1, pp.31-38, 1988;



19 – NEW MODEL FOR INNOVATION MANAGEMENT IN AN ENTERTAINMENT SERVICES BUSINESS

Abstract

The innovation in entertainment services businesses is an important topic not only for business owners, but also for employees. Despite its economic relevance, the service industry has also received little attention in innovation research. Service providers compete in environments that rapidly change, faced with growing pressure, from both traditional and nontraditional competitors. Innovation is the main way that these organizations have to compete, especially those that confront deregulation. Innovation is also an instrument in the construction and development of the image of businesses that deal with intangibles. Aside from this, the degree of customer demand for entertainment businesses is increasingly growing, with the rise in competition starting with new distribution operators; the viewer began to have more options of alternative audiovisual media. Customer awareness makes businesses worried to provide products with more and more quality. Creativity and innovation act as differential factors in the survival of an entertainment business. When innovation is defined in terms of entertainment, the usual distinction between product innovation and process innovation applies, given that in many cases the production and service consumption are simultaneous. Instead, the result of innovation in entertainment businesses can be characterized by changes in (1) new processes in the production of content, (2) new types of interfaces with the client and (3) new technological options in audio and video production. To give examples for each of these dimensions is possible, but, in practice, innovations of new entertainment services are a mixture of three dimensions. We researched innovation in general services as well as in entertainment in particular, the antecedent of a successful innovation and Rede Globo's i9 Innovation Project and its results. A new idea in entertainment services processes tends to be informally organized. However, it can be structured as a process with two stages. The first starts with what is known as the research stage, which concentrates on the selection and acquisition of ideas and the second stage is implementation. In the first phase, the activities have to be done in an innovation project include generating ideas, following the process and measuring. In the second phase, the promising ideas are transformed into concrete results. This stage includes the development of a process for new or modernized products, tests and launching for internal and external clients (all these activities do not necessarily occur in sequence and they can overlap one another). Some previous conditions of project success in Rede Globo's i9 Innovation Project are directly related with the process: people, innovation cells, participatory structure, project monitoring, resources and information networks and social communication. People are a large factor of success of Globo's i9. The teams at the entertainment service business have to generate innovative ideas and develop, test and implement new products or services. Another important point is the creation of a secure environment to support innovation, and in order to be permanent, to distinguish culture, leadership and strategy. Finally, part of the success of an innovation project like Globo's is a direct result of a monitoring, management and administration of ideas and projects. Entertainment service businesses that seek to be different should invest force in innovation in order to guarantee and augment customer loyalty. The impact of dedication to innovation can be triple: financial benefit, due to productivity improvement, client valor, due to product quality improvement and strategic success in the long term. Aside from this, innovation in entertainment service can result in changes in market conditions, given that when a new service or product proves to be successful in a specific sector, other businesses tend to follow lead. A wide perspective of current knowledge in innovation material in service businesses and especially, in entertainment, is necessary. This study has the objective to present a successful case, Globo's i9, providing a general vision of a success story and showing its results

Keywords: Management Model, Innovation, Entertainment Services Business, I9
