

OI ESTRUTURA MERCADO DE IDEIAS COMO FORMA DE IMPULSIONAR CULTURA DE INOVAÇÃO

Anderson Rossi e Carlos Freitas - Núcleo de Inovação e Empreendedorismo

Buscando ampliar a captação de soluções para seus objetivos estratégicos, a Oi realiza desde 2012 uma ação de *crowdsourcing* junto aos colaboradores da empresa. A iniciativa é caracterizada por quatro temas permanentes, e a cada ciclo trimestral é apresentado um desafio temporário.

Com uma mensagem clara e divulgada para todo o público interno, o Mercado de Ideias surge como estímulo para um movimento conjunto de busca por resultados, troca de conhecimento e integração entre diferentes níveis da companhia.

Proporcionando o reconhecimento e a premiação dos participantes, a estratégia serve de combustível para todo o modelo de Inovação da empresa. Esse modelo foi criado depois de três anos de trabalho de sua gerência interna e é fundamentado nas dimensões de Gestão, Fomento e Prospecção, e representado pelas fábricas Incremental, Planejada e Exploratória.

Dentro das fábricas são realizadas ações que buscam a construção de um portfólio unificado de projetos, integrando funcionários e parceiros na construção de produtos e pesquisas que norteiem a atuação da empresa. A gestão desse processo acontece de maneira colaborativa, contando com a participação de líderes de equipes e diretores da empresa.

Neste caso, vamos apresentar as etapas e a formatação do Mercado de Ideias, a organização e construção do Inova, o programa de Inovação da Oi. Também vamos mostrar o trabalho das fábricas de inovação, a importância das reuniões de coordenação, pontuaremos o histórico da companhia e os fatos que fizeram a empresa inserir a Inovação dentro de seu mapa estratégico.

HISTÓRICO

Resultado de uma operação que uniu 18 companhias de telecomunicações localizadas em diversos estados do país, a Oi surgiu em 2002 trazendo uma postura inovadora em marketing e negócios. A empresa soube utilizar a posição de entrante no mercado, agregando preços atrativos, lançando produtos e tendo posicionamento distinto em relação às concorrentes. Essa conjunção de fatores fundamentou um crescimento vertiginoso e a conquista da liderança na venda de celulares, com a marca de 5 milhões de linhas no ano de 2005.

Apostando na diversificação de serviços para a telefonia móvel, criou nos anos seguintes plataformas como a Oi FM (rádio online) e a Oi Paggo, sendo a primeira operadora brasileira a fornecer a possibilidade de efetuar pagamentos via celular. Ligada ao público jovem e tomando a atitude de ser indutora de mudanças no setor, decide adotar o fim do bloqueio de aparelhos em 2007 e iniciar a portabilidade numérica no país.

A partir daí inicia investimentos categóricos no intuito de ampliar a qualidade e a capilaridade de seus serviços. Paralelamente, obtém importantes vitórias mercadológicas, desembarcando no mercado paulista de celulares e, no ano de 2009, passando a atuar em todo o território nacional.

Com suas bases fortalecidas, aposta na convergência entre os serviços, aproveitando a sua estrutura para trazer produtos integrados às necessidades dos usuários. Como resultado dessa diretriz estratégica, elabora em 2011 um plano de reestruturação para se

reposicionar no mercado e alavancar a criação de valor. Para isso decide regionalizar as operações e adotar uma visão segmentada por cliente e não mais por produto.

Busca, assim, alavancar sua inserção em mercados de alto crescimento e consolidar a imagem da companhia como uma provedora de soluções completas. Hoje a empresa oferece serviços de telefonia fixa e móvel, transmissão de dados, acesso à internet e TV por assinatura, tendo 19% do mercado móvel no país e uma presença marcante na venda de pacotes para residências, com aproximadamente 20 milhões de domicílios atendidos.

Seu plano consiste em aumentar a receita média por usuário, obter sinergias que reduzam custos operacionais e buscar a diversificação de sua carteira, atuando em novos negócios, como o fortalecimento de planos familiares, para pequenas e médias empresas, e na área de TV, trazendo pacotes rentáveis que possam gerar diferentes fontes de receitas e que ajudem a diversificar e rentabilizar a sua base.

Para conseguir esses resultados, insere no mapa organizacional da empresa a Inovação como vetor estratégico, investindo na melhoria contínua de seus serviços, no fortalecimento da sua cultura interna e na consolidação de um modelo de Inovação.

Dessa maneira, apresenta em setembro de 2012 o Inova, seu programa de Inovação, que surge com o intuito de arremessar as iniciativas realizadas desde 2009 na busca de unir gestão, processo e fomento na construção de soluções inovadoras.



A empresa decide estabelecer seu modelo contemplando uma atuação próxima aos colaboradores, a realizando estudos dirigidos e buscando a construção de protótipos disruptivos. Para alcançar seus resultados trabalha a captação de ideias de seus colaboradores, fortalece

as parcerias com universidades e a construção de pesquisas sobre temas emergentes. Para atender essas diretrizes, estrutura a conexão entre as vertentes de Inovação Incremental, Planejada e Exploratória. Cada vertente recebe o nome de Fábrica e é organizada de forma colaborativa, com a participação de gestores e líderes através de curadoria e apoio na consolidação de projetos. A Fábrica Incremental busca a melhoria de desempenho com soluções práticas enviadas por todo o time de profissionais. Na Planejada, realiza-se a conexão com as áreas de negócios para a estruturação de um portfólio unificado a partir das necessidades. Essa fábrica conta com a participação de parceiros externos para a realização de pesquisas com maior impacto. Já a Fábrica Exploratória busca a análise do mercado e das tecnologias atuais para desenvolver ações e novos modelos de negócios a partir da prospecção de temas.

A organização desse processo fica a cargo da área de Inovação, que utiliza ferramentas de validação e realiza trimestralmente um encontro para avaliar os projetos inseridos nas três fábricas. Essas reuniões são parte fundamental do modelo criado pela Oi, pois organizam o seu fluxo, assegurando a atualização dos projetos e dando um feedback constante às equipes através da análise dos resultados da fábrica Incremental.

Participam desse trabalho o Comitê de Inovação, grupo formado por diretores da empresa que tem caráter estratégico e decide os rumos da Fábrica Exploratória; e os Embaixadores da Inovação, gerentes de negócios com participação efetiva em suas áreas que atuam na construção de um portfólio harmonizado dentro da Fábrica Planejada, avaliando e apoiando a implementação de projetos.

Para avaliar a execução das propostas, a Oi usa uma matriz de intensidade de inovação e facilidade de implementação, dando atenção especial aos temas mobilidade, entretenimento e satisfação do cliente. Com os projetos apresentados de forma clara e ampla, a gerência de Inovação trabalha a construção de parcerias com a comunidade acadêmica, centros de pesquisa, fornecedores locais e *startups* que possam suprir as necessidades conceituais e técnicas.

Assim, pode apoiar a execução de testes de escala, provas de conceito e protótipos que são entregues às áreas de negócios para avaliação de rentabilidade. Por fim, durante as reuniões de coordenação, a empresa estabelece parâmetros e faz uma análise prospectiva das tecnologias que deve investir para desenvolver inovações disruptivas.



MERCADO DE IDEIAS

Com o modelo pronto, a Oi inicia a realização de ações pontuais nas três fábricas, dando um foco inicial aos processos incrementais, com o intuito de ampliar a cultura de inovação na companhia e o número de ideias vindas de seus funcionários. Para viabilizar essa estratégia, a empresa escolhe uma plataforma de inovação colaborativa similar a uma bolsa de valores.

Os participantes são os 13 mil colaboradores da Oi que podem criar, comentar ou investir em ideias, ganhando pontos de acordo com a validação e implementação de suas propostas. Quem deseja participar da iniciativa pode escolher entre cinco temas, sendo quatro permanentes e um temporário, definido nas reuniões do comitê. Os quatro temas permanentes buscam consolidar as práticas da Oi e trazer resultados práticos, já o temporário vem da leitura das necessidades levantadas dentro da empresa e servem de incentivo para que sejam criadas ideias em diferentes linhas.



O fluxo de participação no Mercado começa com o lançamento dos desafios após a reunião trimestral de avaliação. A partir daí, os colaboradores podem investir, comentar ou apresentar propostas durante um período de 45 dias. Concomitantemente, a apresentação das propostas à equipe responsável pelo projeto analisa as solicitações e entra em contato com os participantes, dando um prazo de até 10 dias para que sejam feitas possíveis alterações.

Passado um mês e meio da divulgação dos desafios, as ideias passam por um estágio em que sofrem especulação, com todas as propostas entrando no mercado com um percentual de valor igual, chamado de crença pela empresa. A crença inicial é de 50%, e passa por uma lógica interna de interesse e apoio, podendo ser comparada à compra de uma ação no mundo real.

Essa etapa dura de 7 a 14 dias. Nesse período, os participantes podem acumular pontos de duas formas: uma boa avaliação das propostas ou a inserção de comentários pertinentes às ideias apresentadas. Passam para a segunda fase do Mercado os projetos que alcançam uma crença positiva igual ou superior a 75%.

Os projetos são então encaminhados para os embaixadores, que analisam e selecionam as iniciativas com maior potencial de retorno para a empresa, dando um parecer de acordo com critérios de viabilidade técnico-operacional, econômico-financeira e complexidade de implementação. A partir daí seguem para uma última análise, que acontece durante a reunião trimestral do Comitê de Inovação.

A premiação ou a troca dos Inovos (moeda virtual do mercado) acontece ao final de cada desafio, num leilão em que podem ser gastos os pontos acumulados. Outra forma de premiação acontece quando o autor tem sua ideia implementada, ganhando entre 5 mil a 15 mil Inovos, podendo usufruir de prêmios sem ter que participar do leilão. Entre os prêmios distribuídos para quem acumulou pontos estão a realização de cursos e treinamentos, *vouchers* para experiências, além de ingressos para espetáculos. Já para os colaboradores que têm suas ideias implementadas são proporcionados itens de maior valor, como tablets e aparelhos celulares.

REFLEXÕES E INDAGAÇÕES SOBRE O MODELO

Durante a primeira edição do Mercado, a Oi recebeu 512 ideias, com 208 propostas avançando para a avaliação do público, 56 sendo direcionadas para os embaixadores e 16 passando para a análise de implementação.

A estratégia que surgiu como uma aposta se consolidou durante o primeiro ciclo, apresentando pontos positivos, como a identificação de colaboradores interessados em participar de projetos, e outras questões a serem trabalhadas, como a qualidade das propostas apresentadas.

Para avançar na conjugação de resultados, a Oi deve ampliar o acesso e a troca de informações entre seus colaboradores, estimulando a realização de esforços para o intercâmbio de conhecimentos sobre os quatro temas permanentes. Dessa maneira, a empresa conjuga um movimento de inteligência empresarial, tendo a possibilidade de reduzir o tempo de execução e planejamento de ações inovadoras.

Merecem destaque a interação e o envolvimento de diversos níveis da empresa, que juntos, criam, comentam, analisam e implementam as ideias dentro de um regime de especulação colaborativa e estimulada através de premiações. E também a vitória da gerência de Inovação, que implementou o primeiro site de uma área na Intranet da companhia, facilitando a divulgação de informações e a participação na plataforma.

CONCLUSÃO

A Oi é uma empresa conhecida pelas inovações em marketing e um relacionamento próximo ao público jovem. Ao longo dos últimos anos vem investindo na convergência e na construção de soluções completas para os seus clientes. Para não perder o *time-to-market* de suas estratégias, deve executar dentro da gerência de inovação a leitura de ações que possam aproximar os seus usuários na construção integrada de seus serviços, tendo o cliente no centro de sua atenção.

Ao executar o mercado de ideias, a empresa segmenta a cultura dentro de seus quadros, criando os fundamentos para que sejam pensadas as melhores respostas aos anseios de seu público. Dentro desse movimento, estabelece divisões para que as ideias possam ser implementadas e gerem debate interno, propondo a construção de projetos alinhados com as áreas de negócios e a diretoria.

Com o Mercado de Ideias, a Oi busca a consolidação de seu plano de Inovação investindo na sua base, dando significado às ideias vindas de seus colaboradores. De maneira conjunta e realista, pode estabelecer para o futuro a formatação de planos maiores, com as Fábricas Planejada e Exploratória, que crescem à medida das análises feitas em suas reuniões trimestrais. Esse é outro ponto positivo do modelo criado pela empresa, pois os encontros geram um feedback constante, atualizado e pertinente às necessidades apontadas pelas gerências de negócios, através dos estudos prospectivos e das ideias apresentadas por seus funcionários.

PERGUNTAS AO GRUPO

As perguntas que ficam para o grupo são referentes às iniciativas que podem incentivar a participação qualitativa dos funcionários, a formação de inteligência interna para acelerar o diagnóstico de oportunidades e a possibilidade da participação externa na plataforma.

Fica clara a indagação sobre a possibilidade de a Oi montar uma estratégia para que seus usuários e/ou interessados possam investir na plataforma, gerando *insights* nas etapas de consolidação dos projetos e criando uma ação de marketing com seu público. Existe nesse ponto um claro entendimento de que as iniciativas escolhidas para serem avaliadas de forma externa não podem beneficiar a concorrência, sendo uma forma de captar a opinião sobre temas que serão convertidos em seu benefício.

Também fica o questionamento sobre a maneira de gerenciar o estímulo, a participação e o engajamento de toda a equipe para a resolução dos temas permanentes, sendo passível a criação de equipes multidisciplinares com o objetivo de realizarem estudos rápidos e dirigidos para melhoria contínua e inovação dentro da experiência do usuário.

Assim, a empresa pode ser proativa e gerar oportunidades a partir do acompanhamento do processo, aumentando a participação e construção de soluções para os seus desafios presentes e futuros.