

O próximo episódio de uma emissora:

Transformar-se em uma mediatech



O calcanhar de Aquiles de uma gigante da mídia

Por décadas, a Globo tem sido tão relevante na mídia brasileira quanto suas populares novelas. Como maior empresa de mídia da América Latina, a Globo tinha audiências cativas em seus canais de TV e propriedades digitais. Assim, quando se tratava de negócios, a empresa queria evitar o enredo clichê de perder participação de mercado para um cenário de mídia em rápida mudança.

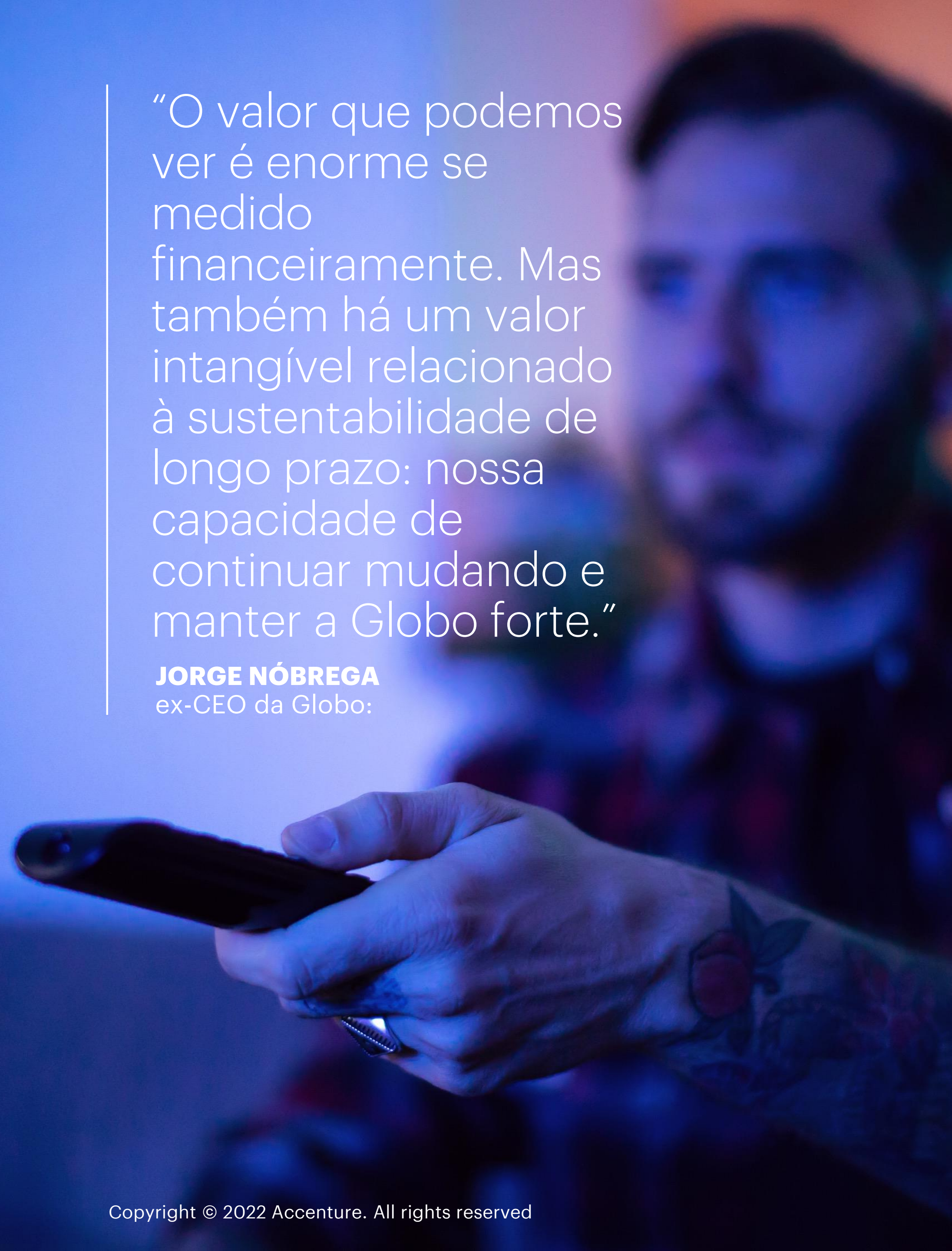
Para começar, o comportamento do consumidor estava mudando mais rápido do que sua capacidade de adaptação. Depois de anos confiando em espectadores fiéis para uma programação de TV rigorosamente planejada, a rede percebeu que mais pessoas passaram a preferir o consumo de mídia quando e onde quisessem. A pressão do mercado para desenvolver novas formas de criar e distribuir produtos e serviços resultou em um [mercado de streaming complexo](#) – com muitas plataformas, telas

e menus – e vários pontos de entrada e saída.

A Globo sabia que precisava se adaptar às mudanças nos hábitos de consumo de mídia. O Globoplay, serviço de streaming digital, era um negócio em crescimento, mas faltava investimento e agilidade para competir em escala.

Além disso, apesar de seu tamanho e sucesso, a Globo havia sido estruturada como uma empresa de mídia local em vez de um player digital global. Sua organização como um grande Grupo significava que seus negócios, às vezes, competiam entre si por audiência e publicidade, enquanto operações em silos impediam que funções como TI, recursos humanos e vendas de anúncios colaborassem efetivamente.

A empresa precisava rever a estratégia para poder enfrentar esses desafios e oferecer uma nova direção de crescimento.



“O valor que podemos ver é enorme se medido financeiramente. Mas também há um valor intangível relacionado à sustentabilidade de longo prazo: nossa capacidade de continuar mudando e manter a Globo forte.”

JORGE NÓBREGA
ex-CEO da Globo:

When tech meets human ingenuity

Uma nova identidade para Uma Globo

Os executivos da Globo se reuniram no [The Dock](#), o principal centro de P&D e inovação global da Accenture, em Dublin. A equipe colaborou com especialistas de diversas geografias e assuntos para formar “pods” que implementariam uma nova visão tecnológica.

O objetivo era transformar a Globo em uma única empresa, unindo os seus negócios audiovisuais. A jornada UmaSóGlobo teve três eixos principais.

Primeiro, a Globo seguiu uma nova estratégia direta ao consumidor (D2C), deixando para trás o modelo B2B (business to business) que dependia de publicidade e TV paga. Para atender às necessidades dos consumidores, seu novo portfólio incluiu um conjunto integrado de produtos para esportes e uma evolução do vídeo sob demanda (VOD) da Globo para distribuidores virtuais de programação de vídeo multicanal (VMPVDs). Novos investimentos também foram feitos no Globoplay para uma melhor experiência

do usuário e novas fontes de receita baseadas em mídia digital. O momento da pandemia da Covid-19 criou uma urgência renovada à medida que a demanda e a popularidade das plataformas de streaming explodiam. E a Globo, como outras empresas, precisava responder rapidamente a um novo normal.

Em segundo lugar, a equipe reinventou e reorganizou o modelo operacional da Globo como uma empresa de mediatech que se diferencia dos concorrentes com tecnologia e insights orientados por dados. A empresa não tem mais redes e empresas diferentes, incluindo TV aberta, TV paga e propriedades digitais. A Globo agora tem um hub para inovar com escala e velocidade, e ajudar os líderes a priorizar investimentos. Com negócios e tecnologia lado a lado, o hub de inovação pretende ser a “fábrica” de onde se originam todos os produtos digitais em um modelo data-driven.

When tech meets human ingenuity

Por último, a empresa quebrou barreiras – culturais e organizacionais –, e trabalhou para criar uma nova mentalidade para apoiar esse novo modelo operacional e navegar no mundo digital. Para isso, criou um novo ambiente capaz de “testar e aprender” com novos produtos – que, às vezes, falham – no mercado. A equipe também implementou um novo modelo de serviço compartilhado que simplificou as operações da Globo em agilidade e velocidade. Ao longo do caminho, a Accenture apoiou várias iniciativas de nuvem da Globo, incluindo gerenciamento de relacionamento com clientes e planejamento de novos recursos empresariais (ERP), com parceiros como Salesforce e Oracle.

Além disso, a Accenture trabalhou com a Globo para estruturar uma estratégia de nuvem ousada, que ajudou a otimizar a cadeia de fornecimento de produção de conteúdo e lançamentos de produtos e serviços.



A valuable difference

Aprendendo a aprender

Ao longo de três anos, Accenture e Globo trabalharam para implementar a visão da empresa de se tornar uma gigante de mediatech. Hoje, a Globo evoluiu para uma organização D2C que pode testar, lançar e dimensionar produtos e serviços digitais inovadores e implementar novos modelos de negócios e preços.

O Globoplay se tornou uma estrela brilhante – tão popular quanto o conteúdo exclusivo e culturalmente relevante que atrai o público para a plataforma inovadora. Sua estratégia de publicidade segmentada, que aproveita as informações do perfil do usuário, tem feito tanto sucesso que a Globo está aplicando a abordagem em todos os negócios.

Agora a Globo pode atingir audiências e mercados de forma mais direcionada com seus negócios de publicidade, seja na TV paga ou digital. E em um mundo “sem cookies”, a equipe desenvolveu novas oportunidades de negócios

para usar dados com monetização incremental. Para impulsionar essa nova estratégia de consumo, a Accenture ajudou a otimizar custos e desenvolveu iniciativas de crescimento de primeira linha para acelerar as receitas de publicidade e implantar novos recursos digitais por meio do hub de inovação da Globo. Com trabalho realizado por um grupo de talentos multidisciplinar, o hub de inovação conta com mais de 1.500 pessoas treinadas para desenvolver novos produtos.

“A contribuição da Accenture para o Programa UmaSóGlobo foi enorme, porque precisávamos de alguém para nos ajudar a desenvolver ainda mais detalhadamente a visão que já tínhamos”, diz Jorge Nóbrega, ex-CEO da Globo. “Mas, além disso, ajudar a construir essa visão conosco. E foi exatamente isso que a Accenture fez. Isso nos trouxe a capacidade de olhar para o futuro, de construir coisas e de nos ajudar a ‘aprender a aprender’. A Accenture entregou mais valor do que eu esperava desde o início.”

Disclaimer

This content is provided for general information purposes and is not intended to be used in place of consultation with our professional advisors. This document refers to marks owned by third parties. All such third-party marks are the property of their respective owners. No sponsorship, endorsement or approval of this content by the owners of such marks is intended, expressed or implied.

Copyright © 2022 Accenture.

All rights reserved. Accenture and its logo are registered trademarks of Accenture