

Estudo de caso 10

Introdução à Controladoria, 27 Junho 2018

Conceitos: Cap 20. Leadership & Motivation, Cap.23 Innovation

Descrição geral

Empresa do ramo de *comics* (*comic books* ou 'BDs'), estuda nova forma de fluxo e armazenamento de documentos eletrônicos (rascunhos de projetos, artes gráficas e *storyboard*, etc). O mercado de *comic books* superou US 1 bilhão, com 67% das vendas das gigantes Marvel e DC Comics, e o restante [fragmentado entre pequenas](#) "*Comic Publishing Companies*". Breve lista de concorrentes [aqui](#). Este mercado se retroalimenta de reproduções das criações no cinema e em *games*.

A empresa em questão reúne 300 criadores autônomos (com contratos de participação em vendas e direitos autorais sobre uso do conteúdo) que propõem projetos, e possui outros 150 funcionários que são alocados em equipes técnicas em cada projeto. Os projetos propostos são analisados (potencial de vendas e aderência do portfólio da empresa) e em seguida entram em produção.

As etapas de produção são divididas em (i) criação da história e conceito (*ideation, plot development, script*), iniciada antes do aceite do projeto, e desenvolvida em seguida pelo criador autônomo. Em seguida, já considerado no custo da empresa, seguem as (ii) primeiras artes (*layout, drawing, inking & coloring, lettering*), a (iii) arte final, (iv) editorial e marketing, (v) impressão. Em todas essas fases existe necessidade de armazenagem e recuperação de arquivos eletrônicos. As equipes técnicas são especializadas, e são alocadas aos projetos aceitos. Cada equipe é formada por um ou mais artistas gráficos e um especialista em "*lettering*" (caixas de diálogos), todos trabalhando em plataformas digitais de criação. Em seguida, atua um assistente editorial na etapa final de verificação. A etapa de distribuição de material impresso não integra com fluxo de arquivos eletrônicos.

A empresa observou nos últimos uma preocupante queda de eficiência no fluxo de documentos. Atualmente, são gastos em média 15 minutos gastos por dia, por funcionário da equipe técnica de criação, em recuperação de documentos para consulta e para abertura seção de trabalho. Executivos lançaram projeto de implementação de um "*Document Management Software*" para tratar do problema de "*Electronic Document Workflow*". O objetivo é reduzir em 50% o tempo gasto em recuperação de documentos, reduzir erros com uso de versões erradas de documentos que circulam por email, e evitar vazamento de artes e ideias na empresa.

Duas dúvidas surgiram. Primeiro, como as equipes técnicas de artes gráficas (etapas i a iii) em torno dos 300 criadores de conteúdo irão responder ao projeto (se engajar, apoiar, efetivamente mudar suas rotinas), sem afetar o fluxo diário de produção. Segundo, como captar a melhoria gerada para associar com métricas individuais de produção.
