Universidade de Fortaleza

REVISTA GESTÃO EXECUTIVA

A Cadeia de Valor da Inovação no Entretenimento Infantil: Da Geração Criativa à Monetização de Experiências Lúdicas

Rosa Maria Oliveira de Morais
José Milton de Sousa Filho

https://doi.org/10.5020/2965-6001.2024.17471

RESUMO

O setor de serviços de entretenimento infantil demanda contínua diferenciação para reter famílias modernas em ecossistemas de lazer altamente concorridos. Este relato técnico investiga a dinâmica do processo de inovação em cinco operadoras consolidadas no Nordeste e Sudeste do Brasil, sob a lente teórica da Cadeia de Valor da Inovação de Hansen e Birkinshaw (2007). Por meio de um estudo multicasos qualitativo conduzido com os fundadores e diretores executivos dessas organizações, o diagnóstico revelou uma assimetria estrutural: as empresas demonstram fecundidade na geração de ideias, mas colapsam na conversão por fragilidade orçamentária e escassez de mão de obra técnica, e na difusão por ausência de métricas formais e governança de vendas. Como contribuição prática, estabelece-se um framework de implementação que integra prototipagem ágil, evangelização interna e gestão orientada a valor.

Palavras-chave: Inovação em serviços; Cadeia de valor da inovação; Gestão do entretenimento infantil; Capacidades dinâmicas.

Destaques Estratégicos (Highlights Executivos)

- **Assimetria de Elo Crítico:** O gargalo competitivo não reside no repertório criativo, mas na conversão financeira das propostas e na ausência de metodologias ágeis de prototipagem e validação com os clientes.
- **Fragilidade dos Vetores de Triagem:** As micro e pequenas empresas do setor operam com 80% de taxa de conversão intuitiva, gerando desperdício de liquidez e canibalização operacional diante da falta de filtros de retorno sobre o capital investido.
- **Desconexão entre Linha de Frente e Difusão:** A ausência de evangelistas internos e de incentivos atrelados à performance limita a capilaridade das novas atrações, restringindo a comunicação a canais digitais sem fechamento comercial estruturado.
- **Ambidestria Operacional:** Empresas com alta imobilização de capital (parques fixos) apresentam inércia de inovação, demandando arquiteturas organizacionais enxutas para sustentar itinerância e ciclos curtos de experiência.

Introdução: O Dilema da Efemeridade no Mercado Lúdico

O crescimento acelerado do setor terciário consolidou o mercado de serviços como a principal força propulsora de emprego e circulação econômica no cenário contemporâneo. No segmento de entretenimento e lazer infantil brasileiro, as transformações sociodemográficas e a inserção integral dos responsáveis na jornada produtiva intensificaram a demanda por espaços e experiências estruturadas de socialização. Contudo, conforme adverte Bauman (2010), o consumo contemporâneo é pautado

por uma temporalidade volátil, em que a velocidade do descarte e o desejo ininterrupto por novidades superam o período necessário para a consolidação de qualquer oferta no imaginário das famílias.

Nesse ecossistema de liquidez comportamental, as operadoras de entretenimento infantil enfrentam o desafio da intangibilidade, inseparabilidade e simultaneidade entre produção e consumo, características intrínsecas aos serviços destacadas por Tidd e Bessant (2015). A diferenciação sustentável não decorre apenas de intervenções pontuais de estética ou arquitetura física, mas da orquestração contínua de capacitações capazes de renovar a experiência percebida pela criança e pelos tomadores de decisão financeira familiares. De acordo com Vasconcelos e Marx (2011), o insucesso das inovações em serviços raramente provém da falta de criatividade inicial, radicando-se precipuamente em falhas de especificação, engenharia de processos e validação empírica prévia.

O objetivo deste relato técnico consiste em apresentar um diagnóstico cirúrgico da cadeia de inovação no mercado de entretenimento infantil, identificar as vulnerabilidades de governança que sabotam a rentabilidade dos projetos e fornecer à alta liderança um modelo acionável para transformar a inventividade lúdica em retornos financeiros mensuráveis.

Contexto Empírico: Tensão Estratégica e Ativos Imobilizados

O universo investigado abrange cinco organizações de referência fundadas no Ceará, detentoras de histórico maduro de mercado (média de 17,4 anos de operação) e atuação estendida por praças no Ceará, Pernambuco, Bahia, Rio de Janeiro e São Paulo. Esse grupo empresarial engloba desde empreendimentos com parques infantis fixos situados em shopping centers de grande fluxo até companhias especializadas em produção de eventos itinerantes e espetáculos cenográficos de grande porte.

A tensão central identificada no ecossistema decorre do dilema da imobilização de ativos e dos custos de transação. Empresas detentoras de infraestrutura pesada (parques fixos com atrações mecânicas ou infláveis modulares contínuos) sofrem forte pressão de custos fixos, como locação imobiliária e manutenção preventiva, tornando-se mais conservadoras e lentas na introdução de mudanças drásticas. Por outro lado, empresas orientadas a modelos itinerantes e eventos sob demanda possuem custos variáveis dominantes e maior flexibilidade operacional, embora padeçam de instabilidade nas receitas e dependência excessiva do capital intelectual individual de seus fundadores.

Metodologia Aplicada: Protocolo de Diagnóstico em Múltiplos Casos

A condução metodológica seguiu as diretrizes do estudo de múltiplos casos exploratório com abordagem qualitativa, fundamentada na perspectiva de Yin (2005) e Vasconcelos e Marx (2011). A amostra compreendeu cinco micro e pequenas empresas (MPEs) que cumpriam cumulativamente os seguintes critérios de corte: mais de uma década de existência, portfólio exclusivamente voltado à infância e reputação consolidada no segmento de entretenimento regional ou multirregional.

A coleta de evidências empíricas ocorreu por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas com os sócios-fundadores e diretores executivos de cada organização, os quais concentram as diretrizes estratégicas e operacionais de seus respectivos negócios. O corpus textual resultante foi tratado mediante a técnica de análise de conteúdo categorial-temática descrita por Bardin (2000), operada em cinco etapas sequenciais: compilação documental, decomposição em unidades de contexto e registro, recomposição matricial, interpretação teórica e conclusão indutiva. As categorias analíticas foram alinhadas estritamente aos três pilares da Cadeia de Valor da Inovação formulada por Hansen e Birkinshaw (2007): geração de ideias, conversão de propostas e difusão das inovações.

Resultados Centrais: Mapeamento de Fricções ao Longo da Cadeia de Valor

A análise comparativa entre as cinco corporações evidenciou que a geração de ideias constitui a etapa de maior facilidade autoavaliada pelos gestores (declarada por 80% da amostra). Empreendedores do setor demonstram alta sensibilidade criativa, nutrida por viagens internacionais, observação concorrencial e escuta ativa das manifestações espontâneas das crianças e responsáveis. No entanto, essa abundância inicial colide com desfiladeiros operacionais na conversão e na difusão.

Na etapa de conversão, 80% das empresas convertem quase a totalidade das ideias selecionadas de forma ad hoc, sem filtros sistematizados de viabilidade econômico-financeira ou testes de estresse em pequena escala. Os recursos alocados são majoritariamente próprios ou alavancados via crédito bancário tradicional, e as maiores barreiras concentram-se na carência de colaboradores técnicos preparados para executar as inovações e na imprevisibilidade do retorno

sobre o capital aplicado. Na etapa de difusão, inexistem métricas padronizadas de satisfação (apenas 40% das operadoras monitoram a experiência pós-serviço, e de modo preliminar). A comunicação limita-se a postagens em redes sociais digitais, desprovidas de estratégias de evangelização interna dos monitores e recreadores de linha de frente.

Tabela 1

Matriz comparativa de governança e elos da inovação nas operadoras analisadas

Empresa / Modelo	Tempo / Equipe	Geração de Ideias	Conversão e Alocação	Difusão e Métricas	Elo Mais Fraco
Empresa A Parque Fixo e Itinerante	11 anos 20 funcionários	Centralizada na gestão; viagens e observação internacional.	Sem testes prévios; execução direta com capital próprio e crédito.	Redes sociais e influenciadores digitais; pesquisa de satisfação constante.	Difusão e estruturação comercial de vendas.
Empresa B Parque Fixo em Shoppings	23 anos 70 funcionários	Observação de concorrentes; escuta de queixas de clientes.	Prototipagem em escala reduzida; recursos próprios e empréstimos.	Eventos internos com equipe; métricas puramente contábeis de faturamento.	Conversão e alinhamento de equipe executora.
Empresa C Parque Fixo e Itinerante	13 anos 28 funcionários	Foco em escuta de clientes; retenção de ideias em gaveta.	Detalhamento em formato de projetos formais; equipe interna e terceirizada.	Comunicação interna aleatória; setor de qualidade apenas para serviços de festas.	Difusão comercial e sustentação continuada.
Empresa D Eventos em Shoppings	29 anos 100 funcionários	Equipe criativa jovem; estímulo contínuo a sugestões.	Confecção piloto em escala menor; reserva de caixa específico para inovar.	Grupos em aplicativos e reuniões semanais; validação por volume de pedidos.	Divulgação e convencimento da alta gestão.
Empresa E Eventos e Itinerantes	16 anos 29 funcionários	Abordagem externa estruturada; grupos de design thinking.	Lançamento de protótipos enxutos; validação por restrição orçamentária.	Convenção anual interna (Casulo); retorno informal via rede de clientes.	Difusão comercial e expansão geográfica.

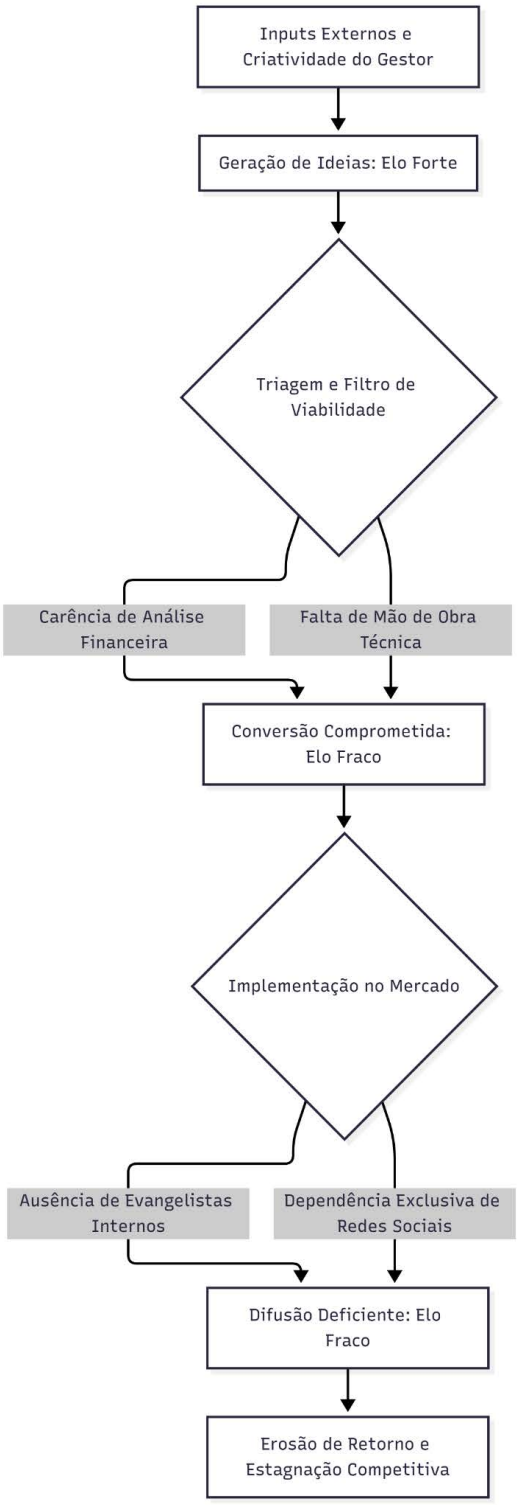
Discussão: Discurso Criativo versus Realidade Operacional

O contraste entre o discurso de sofisticação criativa e a precariedade dos instrumentos de gestão reflete um desalinhamento crônico com as teorias de capacidades dinâmicas. Conforme preconiza Teece (2007), as organizações necessitam de rotinas organizacionais sólidas para detectar (sensing), aproveitar (seizing) e transformar (transforming) oportunidades de mercado. Nas organizações observadas, o sensing apoia-se em instintos individuais dos gestores, enquanto o seizing e o transforming padecem de improvisação orçamentária e operacional.

Corroborando as teses de Hansen e Birkinshaw (2007), uma empresa inovadora não pode ser calibrada pela força de seus atributos criativos isolados, mas pela resistência de seu elo mais fraco. Quando uma organização gera centenas de conceitos lúdicos, mas é incapaz de selecionar aqueles com retorno projetado sustentável ou de engajar a equipe operacional de ponta que executa o atendimento à criança, a cadeia de valor é rompida. A literatura de inovação em serviços salienta que a qualidade percebida é amplamente co-criada na interação humana (Sundbo & Gallouj, 1998; Tidd & Bessant, 2015). Se os monitores e recreadores não compreendem a essência do conceito proposto, a experiência infantil é degradada, liquidando a vantagem competitiva almejada.

Figura 1

Framework conceitual de causas e gargalos na cadeia de inovação lúdica



Fonte: *com base no modelo de Hansen & Birkinshaw (2007).*

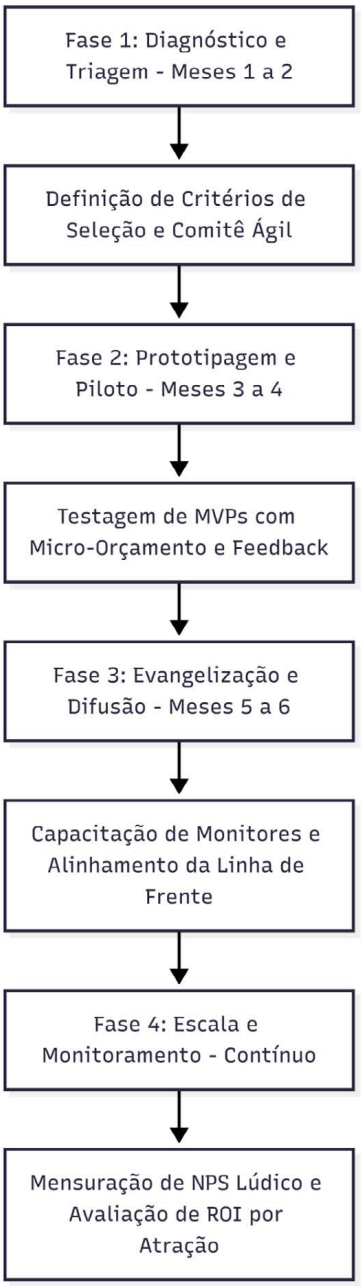
6. Implicações Gerenciais: Plano de Ação Estratégico para Líderes

A superação dos nós estruturais observados demanda da alta liderança a transição de um modelo personalista para uma sistemática de governança corporativa da inovação. Recomenda-se a adoção de quatro frentes acionáveis imediatas:

1. **Instituição de Gateways Orçamentários e Prototipagem Enxuta:** Implementar comitês de triagem multifuncionais em formato stage-gate simplificado. As ideias concebidas devem receber microorçamentos experimentais para pilotos de curta duração (MVPs de serviços), mensurando a adesão das crianças e famílias antes do dispêndio de capital em maquinário e cenografia pesada.
2. **Formação de Evangelistas de Experiência e Alinhamento da Linha de Frente:** Substituir a comunicação genérica em aplicativos de mensagens por programas continuados de capacitação lúdico-pedagógica. Monitores operacionais devem ser treinados como evangelistas da inovação, recebendo bonificações atreladas à avaliação de satisfação e retenção de público no chão da atração.
3. **Matriz Integrada de Avaliação e Indicadores Pós-Ocupação:** Implementar métricas ágeis de avaliação imediata da experiência (Net Promoter Score simplificado e totens lúdicos de reação expressiva da criança na saída), correlacionando o índice de satisfação diretamente à receita marginal obtida em cada atração.
4. **Estratégia de Portfólio Ambidestro:** Desacoplar unidades de negócio entre ativos fixos estabilizadores de receita recorrente e células de inovação itinerante orientadas a parcerias pontuais de coprodução com shoppings e marcas infantis, amortizando custos imobilizados.

Figura 2

Roadmap de implementação da governança integrada de inovação



Conclusão

O estudo conclui que a sustentabilidade competitiva no setor de entretenimento infantil não é cerceada pela escassez de engenho criativo, mas pela negligência crônica em relação aos elos de conversão metodológica e difusão integrada de suas inovações. A inação corporativa em estruturar critérios financeiros claros de viabilidade e capacitar o corpo de monitores de linha de frente condena as organizações ao esgotamento de recursos e à dependência de modismos fugazes. Como limitação deste estudo, destaca-se a concentração das percepções na figura dos sócios-diretores em um ecossistema regional específico; recomenda-se para pesquisas futuras a triangulação empírica direta com colaboradores operacionais e famílias consumidoras em escalas geográficas ampliadas.

Referências

Bardin, L. (2000). *Análise de conteúdo*. Edições 70, 2000.

Bauman, Z. (2010). *Capitalismo parasitário: e outros temas contemporâneos*. Jorge Zahar Edições.

Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review, 85*(6),121-130.

Sundbo, J., & Gallouj, F. (1998). *Innovation in services*PREST, Project Report S2.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319-1350.

Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Inovação e empreendedorismo*. Bookman.

Vasconcelos, L. H. R., & Marx, R. (2011). Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. *Gestão & Produção,18*(3), 443-460.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3a. ed.). Bookman.

Sobre os Autores

Rosa Maria Oliveira de Morais
Mestra Profissional em Administração pelo Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Fortaleza (MPA-Unifor). Pedagoga pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Consultora e empresária com ampla atuação executiva no mercado de entretenimento e recreação infantil. http://lattes.cnpq.br/056598968230623

José Milton de Sousa Filho
Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP), com estágio pós-doutoral na Universitat Pompeu Fabra (Espanha). Professor Titular do Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Fortaleza (MPA-Unifor). Pesquisador de estratégias de sustentabilidade, inovação em serviços e governança corporativa.

***

Para Citar Este Trabalho
Morais, R. M. O., & Sousa Filho, J. M. (2024). A cadeia de valor da inovação no entretenimento infantil: da geração criativa à monetização de experiências lúdicas. *Revista de Gestão Executiva (GEX),3*,1-5. https://doi.org/10.5020/2965-6001.2024.17471