



# The Innovation Playbook

Entenda de uma vez por todas o que é inovação, quais mitos  
você deve evitar e as 8 práticas para começar a inovar hoje!

Seja bem-vindo

# Insights dos AAA

Seja bem-vindo(a)!

É incrível saber que você está interessado(a) em saber como inovar! Inovação se tornou uma das grandes palavras da moda nos últimos anos. Como diz nosso cofundador, Allan Costa: “Existe muita espuma por aí”.

Foi pensando em desmistificar esse assunto que nós do AAA Inovação resolvemos produzir o The Innovation Playbook, um guia para que você possa compreender de uma vez por todas o que (realmente) é inovação, quais mitos sobre inovação você deve evitar e 8 práticas para que você possa começar a inovar no seu negócio ainda hoje.

É super prazeroso saber que você está conosco. Aqueles que não souberem como inovar, estarão fora do jogo em pouco tempo. Aqueles que trilharem o caminho da inovação vencerão o futuro.

**Qual deles você quer ser?**



*Allan Costa* *Rafael* *Thiago C. Amorim*

# Sumário

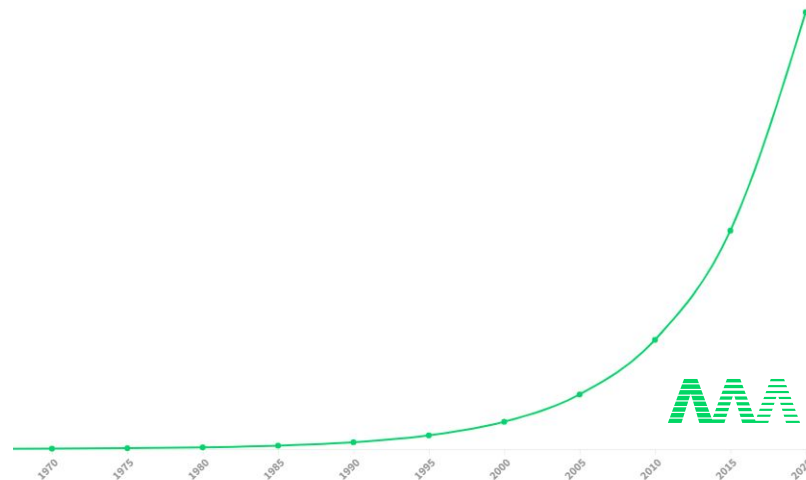
Introdução	03
4 Mitos sobre Inovação	06
O que é Inovação	12
8 práticas para começar a inovar... HOJE!	14
10 livros essenciais para Inovação	30
Sobre o AAA	33

# Introdução

Aqui, vale lembrar a Lei de Moore, estabelecida por Gordon Moore, co-fundador da Intel, em 1965 e revisada em 1975. Segundo Moore, o número de transistores dos computadores dobraria a cada 18 meses, enquanto o custo de produção diminuiria.

## Por que a Inovação é mais importante do que nunca?

Antes de discutirmos a inovação em si, todos os seus desdobramentos e suas boas práticas, vale dizer por que é tão importante inovar. Na verdade, nunca foi tão importante e tão necessário. Inovação é muitas vezes confundida com tecnologia. Contudo, tecnologia é apenas um meio para que a inovação aconteça.

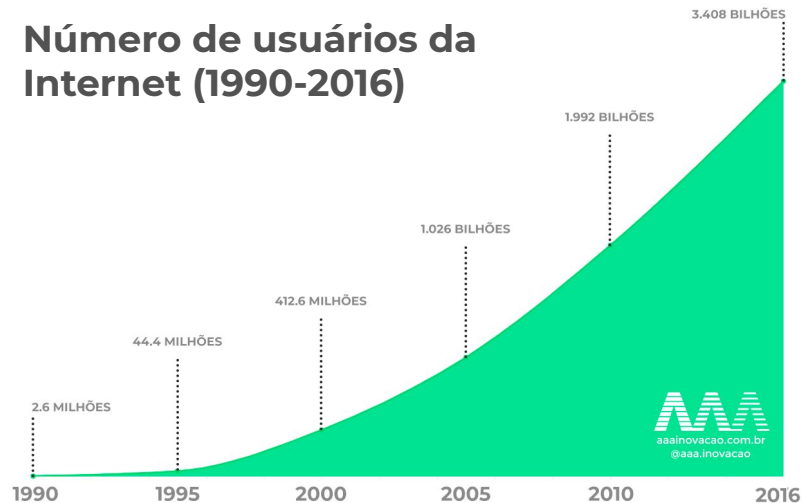


Representação visual da Lei de Moore

Olhando o gráfico acima, perceba como o número de transistores (eixo Y) começou a crescer muito timidamente durante os anos 90. Contudo, como segue uma lógica exponencial (dobrando a cada 18 meses), vemos um boom a partir dos anos 2000. Esse é o poder de tecnologias exponenciais.

Outro exemplo de tecnologia exponencial é a própria internet, surgida comercialmente no início dos anos 90.

## Número de usuários da Internet (1990-2016)



Outro grande exemplo do quão rápido as mudanças vêm acontecendo está no próximo gráfico. Tecnologias e negócios não-exponenciais demoravam décadas para atingir 50 milhões de usuários. Por outro lado, negócios exponenciais atingem 50 milhões de usuários cada vez mais rápido.

## Tempo para alcançar 50 milhões de usuários (em anos)



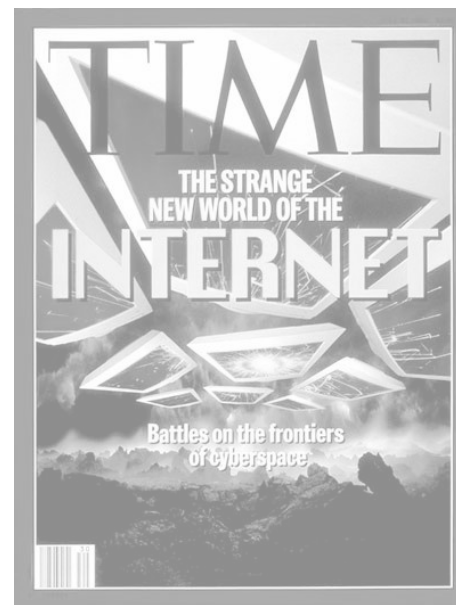
Aviões demoraram 68 anos para atingir 50 milhões de pessoas.  
Telefones? 50.  
Televisão: 22 anos.  
Smartphones demoraram 12 anos para ter 50 milhões de pessoas. A Internet, 7 anos. O Facebook, 3.  
E Pokémon Go atingiu 50 milhões de usuários em 19 dias.

**Não é exagero pensar que, em algumas décadas, novos produtos ou tecnologias atingirão 50 milhões de usuários em poucas horas.**

## Percepção Linear vs Percepção Exponencial e Inovação

Apesar de hoje estarmos rodeados por elas, ainda temos dificuldades em perceber e nos adaptar às tecnologias exponenciais, o que dificulta nosso processo de inovação. Isso por que aprendemos a observar e planejar o mundo de forma linear. Usamos o passado para projetar o futuro. Mesmo muitos especialistas têm dificuldades em perceber tantas mudanças ocorrendo em tão pouco tempo.


Em 1994, a renomada revista Time declarou que a internet jamais faria sucesso. Em 1995, a Newsweek declarou que era fantasia imaginar que compras e comunidades online fariam sucesso. Segundo Cliff Stoll, que escreveu o artigo para a Newsweek: “A verdade é que nenhum banco de dados vai substituir o seu jornal. Nicholas Negroponte, diretor do MIT Media Lab, prevê que logo nós estaremos comprando livros e jornais diretamente pela internet. Aham, com certeza”.



Capa da Time falando sobre a Internet, em 1994.

O ceticismo de Stoll hoje parece maluquice, mas na época era a opinião de boa parte das pessoas.

O que tudo isso nos mostra?  
Que a **inovação é mais importante que nunca**. As mudanças nunca ocorreram tão rápido e saber como inovar e se manter relevante é essencial.



A própria definição do que é inovação se tornou um pouco distorcida nas últimas décadas. O surgimento de startups de sucesso com modelos de negócio intimamente ligados ao alto uso de tecnologia fez com que muita gente começasse a interpretar inovação como sinônimo de tecnologias disruptivas. Como mostramos, as tecnologias exponenciais são extremamente importantes para as inovações ocorridas nas últimas décadas.

Existe, contudo, uma diferenciação nisso tudo.

## **Tecnologia nada mais é do que um meio para que se alcance a inovação.**


Antes de entrarmos em mais definições, cases e boas práticas, vale a pena explorarmos os 4 Mitos sobre Inovação, que mostrarão a você o que a inovação não é.

# **4 Mitos sobre Inovação**

## **1. Inovação é um departamento/uma pessoa**

O erro de boa parte das companhias que buscam inovar é encarar a inovação como algo isolado dentro da organização. Muitas empresas criam departamentos de inovação com a esperança de que eles conduzirão toda a organização para um horizonte mais inovador. O perigo é que essa iniciativa pode acabar passando a mensagem de que a inovação é algo restrito a algumas poucas pessoas super criativas, ou exclusiva de apenas um departamento.

A verdade é: mesmo que determinada empresa possua um chefe ou um departamento de inovação, ela deve estar presente em todos os colaboradores. Inovação é, antes de tudo, uma prática, não um departamento ou uma pessoa.



O papel de um departamento ou chefe de inovação não é trazer modelos disruptivos para a companhia, mas sim, permitir e incentivar práticas inovadoras dentro da empresa.

## 2. Inovação é apenas para grandes empresas

Outro grande mito tem a ver com a ideia errada de que inovação é apenas para grandes empresas. É natural que, com o surgimento de novas tecnologias, novas startups e novos modelos de negócios, grandes empresas tenham começado a buscar diferentes formas de inovar.

Contudo, a grande questão é: **Inovação tem a ver com fornecer valor para o cliente.** Assim, é errado presumir que apenas grandes companhias devem buscar inovar.

Não importa o tamanho, o segmento ou o tempo de mercado. A inovação deve ser buscada por todos os tipos de empresas.

## 3. Inovação é sobre ter grandes ideias

Ao nos depararmos com negócios como Uber e Airbnb, é natural que pensemos algo como: “Por que eu não pensei nisso antes?”. Isso pode te passar a imagem errada de que inovação tem a ver com grandes ideias, ou então com um momento eureka no qual um empreendedor foi iluminado e se motivou a construir um negócio disruptivo.

A verdade é que inovação não tem a ver com ter grandes ideias. Ter uma boa ideia é a parte fácil da equação.

Inovações bem-sucedidas tem a ver com processos, metodologias e, sobretudo, em saber como executar o que deve ser executado. Larry Keeley, especialista em inovação, exemplifica dizendo que exaltamos grandes inovadores, como Steve Jobs e Thomas Edison, o que nos faz pensar erroneamente que inovação depende de pessoas altamente talentosas. Keeley defende que a inovação deve ser vista como um esporte de equipe.

“A inovação é um esporte de equipe e não um domínio de um gênio raro ou de uns poucos escolhidos. Qualquer um pode (e deve) aprender a inovar e, com a prática, qualquer um pode se tornar melhor em inovar.”



“

Os jornalistas sempre me perguntam qual era a ideia crucial ou qual foi o evento singular que permitiu que a web existisse. Eles ficam frustrados quando eu digo a eles que não houve momento Eureka. Não foi como a maçã lendária caindo na cabeça de Newton para demonstrar o conceito de gravidade... foi um processo de crescimento gradual.”

Tim-Bernes Lee, criador do protocolo WWW e um dos fundadores do que chamamos hoje de Internet



Inovação é mais sobre execução do que sobre momentos eureka.

**Segundo a  
Accenture, 84%  
dos executivos  
consideram seu  
sucesso futuro  
diretamente  
ligado à inovação.**

#### **4. Inovação é sobre tecnologia**

Por fim, um dos maiores mitos sobre inovação tem a ver com tecnologia.

Como boa parte dos negócios que mais chamam a atenção nos últimos anos têm forte base tecnológica, é natural que muitas pessoas confundam inovação com tecnologia. Contudo, é importante ressaltar que tecnologia é apenas um meio para que a inovação aconteça.

O fato de muita gente confundir os dois termos faz com que notícias como essa ocorram:

**Ao adicionar o nome Blockchain ao seu nome, a  
companhia On-line Plc viu suas ações crescerem mais  
de 400% em pouco tempo.**

Você notou quantos comerciais envolvendo “Inteligência Artificial” surgiram nos últimos tempos?



### **O Bradesco, com a BIA.**

IA do Bradesco para tirar dúvidas, fazer transações e consultas etc. Disponível no WhatsApp, Google Assistente e aplicativo do banco.



### **TV TCL com Inteligência Artificial.**

Televisão com o Google Assistente integrado, além da tecnologia 8K.



### **A Vivo, com a AURA.**

IA da Vivo para checagem de conta, consumo, plano, recargas etc. Disponível no Messenger, WhatsApp, Google Assistente e aplicativos.



### **O Boticário com o Egeo On.**

Fragrâncias criadas com ajuda da Phylira, IA desenvolvida pela IBM.

Isso pode fazer com que gestores de negócios de todos os tamanhos acreditem que a tecnologia em si e não o que ela possibilita é o que realmente importa.

O simples uso de uma tecnologia não torna nenhuma empresa inovadora de imediato. Lembre-se que depois da democratização do acesso à Internet e das ferramentas trazidas por ela, tecnologia virou praticamente uma commodity. Como usá-la é que faz a diferença.

A pergunta deve ser sempre: “Como eu posso usar tecnologia para inovar?”, em vez de “Qual tecnologia eu posso usar para inovar?”.

A diferença é sutil, mas poderosa.



**“Inovação é adotar a proporção adequada de tecnologia para beneficiar o usuário”**

**Arthur Igreja**

# O que é Inovação?

Agora que já deixamos claro o que não é inovação, é hora de aprofundarmos mais um pouco nas definições do que inovação realmente é. Muitos teóricos já se debruçaram sobre o conceito.

O pai da administração moderna, Peter Drucker, defende que a inovação é “o meio pelo qual o empreendedor cria novos recursos geradores de riqueza ou dá a recursos existentes maior potencial para gerar riqueza”.

Para Larry Keeley, inovação “exige identificar os problemas que importam e passar sistematicamente por eles para oferecer soluções elegantes”.

Segundo Henry Mason, em seu livro Trend-Driven Innovation, inovação se refere a: “(...) novos produtos, serviços, experiências e campanhas que estão resolvendo pontos de tensão e criando novos níveis de expectativa para os clientes”.

Para esse AAA Especial, vamos utilizar a definição que Greg Satell propõe em seu livro Mapping Innovation, no qual ele diz que inovação é “uma nova solução para um problema importante”.

A inovação deve sempre trazer **um valor claro** para o cliente.

**Segundo a McKinsey, 80% dos executivos pensam que seus modelos de negócio atuais têm o risco de sofrerem disrupção em um futuro próximo, por causa da inovação.**

# Inovação: Classificações

Existem centenas de diferentes classificações para tipos de inovação. Alguns autores se restringem a apenas dois tipos, enquanto outros elencam até dez.

- Larry Keeley defende 10 tipos de inovação em seu livro Ten Types of Innovation.
- Greg Satell expõe 4 tipos de inovação em seu livro Mapping Innovation.
- Jake Nielson também descreve 4 tipos de inovação.

Contudo, uma das definições mais clássicas de inovação vem do guru Clayton Christensen, professor da Harvard Business School e autor do clássico The Innovator's Dilemma, de 1997.



Christensen é mais conhecido por ter criado o termo “Inovação Disruptiva”. Segundo a revista The Economist, o conceito criado por Christensen é um dos mais influentes conceitos para negócios criados nas últimas décadas.

Segundo o professor de Harvard, Inovação Disruptiva é toda inovação que cria novos mercados. Contudo, é importante ressaltar que **nem toda inovação precisa ser disruptiva**. Inovação não precisa ser um “big-bang”. Ela precisa apenas ser algo diferente e que traga impacto para os clientes.

Pensar que para inovar você precisa, necessariamente, fazer um grande lançamento ou modificar em larga escala o seu mercado vai acabar com os seus esforços de inovação.

Nem toda inovação precisa ser disruptiva. Ela precisa apenas trazer valor para o seu cliente.



**8 Práticas para começar a inovar...**

**HOJE!**

# 1. Inovação tem a ver com estrutura e processos

Boa parte das inovações surgem não por uma ideia específica vinda de um gênio, mas sim, por **estruturas e processos organizacionais diferenciados**. O sucesso de diversas startups está diretamente ligado a como elas se organizam, por meio de metodologias ágeis e poucos níveis hierárquicos.

O modo como empresas inovadoras trabalham é essencialmente diferente de empresas mais tradicionais, com:

- Pequenos squads trabalhando juntos;
- Menos hierarquia;
- Rapidez na criação de novas hipóteses.

É comum que muitas pessoas associem inovação a escritórios cool, com post-its, snacks, escorregadores e brainstormings infundáveis.

Isso faz com que muitas empresas caiam no erro de achar que escorregadores ou um ambiente de trabalho mais “legal” são sinônimos de inovação.

De certa forma, podemos dizer que isso é apenas o que “aparece para todo mundo”, sendo apenas parte de todo o processo de inovação. Existe todo um escopo por trás de tudo isso que permite que a Google seja tão inovadora, e esse escopo tem a ver com processos decisórios mais rápidos.



Escritório do Google em Tel Aviv



## 2. Mate o seu próprio negócio

A frase “mate o seu próprio negócio” pode soar estranha para alguns, mas faz todo sentido em um mundo de tecnologias exponenciais e mudanças tão constantes.

Matar o seu próprio negócio é ter os olhos abertos para aquilo que pode te tirar do jogo em pouco tempo. Dois exemplos clássicos são Amazon e Netflix.

A Amazon, hoje uma das maiores empresas do mundo, começou em 1994 vendendo livros físicos por meio da internet. Ela foi, sem dúvida uma empresa disruptiva para livrarias tradicionais, que vendiam livros no varejo físico. Anos depois, a Amazon começou a vender diversas outras categorias de produtos, mesmo assim, livros representavam boa parte do faturamento da companhia.

Contudo, isso não impediu que Jeff Bezos lançasse iniciativas que poderiam, potencialmente, matar o negócio de vendas de livros físicos da própria Amazon. Ao perceber que livros seriam cada vez mais digitalizados, a Amazon anunciou, em 2007, o lançamento do Kindle, seu leitor de livros digitais.

Jeff Bezos lançando o primeiro Kindle, em 2007.



Além disso, a empresa adicionou, junto ao negócio principal da companhia, a compra e venda de livros digitais para o Kindle por meio da sua plataforma. Hoje, quem acessa o site da Amazon, pode escolher se compra a versão física ou digital do livro, sendo que os ebooks se tornaram uma ótima oportunidade para escritores iniciantes lançarem seus livros para o mundo.



**A Amazon sabia que, se não “matasse seu próprio negócio” de livros físicos, corria o risco de que outra empresa lançasse um serviço semelhante ao Kindle e às vendas de ebooks, roubando parte do seu negócio.**

# NETFLIX

Com o avanço da internet e da digitalização, a Netflix viu a necessidade de inovar.


O mais interessante dessa história é que, 7 anos antes, a Netflix foi oferecida por 50 milhões de dólares para a Blockbuster, então maior locadora de filmes do mundo. A Blockbuster recusou a compra.

A Netflix, por sua vez, nasceu como uma locadora de filmes por correio, lançada em 1997.

Em 2007, a empresa anunciou o seu serviço de streaming de filmes e séries, no modelo que todos conhecemos hoje.

**Hoje, a Netflix vale 158 bilhões de dólares.**

**A Blockbuster faliu em 2013.**



**52% das empresas da Fortune 500 desapareceram entre 2000 e 2017. A falta de inovação e transformação digital estão entre as principais causas.**


### **3. Experimentação e erros são fundamentais**

Talvez um dos pontos mais importantes dessa lista de boas práticas. A estrutura e crenças das estruturas tradicionais muitas vezes impedem que a inovação aconteça, justamente por muitas delas terem um pensamento de aversão ao risco.

No passado, o custo para experimentações de novos produtos, serviços ou processos era alto, o que fazia com que gestores e profissionais tivessem muito receio de realizar experimentações. Contudo, com o avanço da tecnologia, das ferramentas online e das metodologias de gestão ágil, **realizar experimentações de novos produtos, serviços ou processos nunca foi tão fácil, rápido e barato.**

A inovação não existe se não houver espaço para que novas ideias surjam e sejam colocadas em prática. Pequenas experimentações são um ótimo ponto de partida. Um ótimo case tem a ver com a campanha para as eleições presidenciais de 2008, nos Estados Unidos. A equipe de Barack Obama realizou centenas de testes, medindo o quanto a mudança de títulos nos emails, imagens e vídeos usados e diferentes CTAs resultavam na quantidade de doações para a campanha. **Cada pequeno teste gerava um novo aprendizado para a equipe.**

O resultado acumulado de tantos aprendizados fez com que as taxas de conversões (tanto de emails, site e ofertas de doações) chegasse aos 40%, o que gerou 57 milhões de dólares doados para a campanha.



Essa cultura de diversas experimentações é também presente nas empresas mais inovadoras do mundo. Contudo, para que você consiga estimular experimentações na sua empresa ou departamento, é necessário, antes de tudo, ter consciência de que, como estamos em um mundo onde tudo pode mudar tão depressa, estamos sob condições de extrema incerteza.

Isso faz com que boa parte das experimentações acabe não trazendo os resultados esperados. Por isso, é fundamental que você, seu departamento e sua empresa desenvolvam um modelo mental de aceitação ao erro.

Como falamos, nas empresas tradicionais os gestores tem aversão ao erro, o que faz com que boa parte das iniciativas que poderiam ser inovadoras nunca floresçam. Isso ocorre pois, como já expomos, realizar experimentações não era tão barato, o que fazia com que o custo de errar fosse alto.

Contudo, a **realidade agora é outra.**

Experimentações e aprendizado contínuo são essenciais para que a empresa aprenda com o seu cliente em tempo real, ajustando sua oferta de valor o mais rápido possível. Dessa forma, como vivemos em um cenário onde as incertezas são cada vez maiores e tudo muda muito rápido, os erros serão constantes. E não há nada de errado nisso.

Erros são parte fundamental do processo de inovação. Segundo um estudo de Ron Kohav:

- A Microsoft estima que 66% das suas novas ideias que são realmente testadas não trazem nenhum dos benefícios que a companhia esperava.
- No Google, apenas 10% dos experimentos são bem-sucedidos. E por bem-sucedidos queremos dizer bons o suficiente para produzir mudanças dentro da empresa.
- Na Netflix, 90% dos experimentos não dão certo.

Você se lembra quando a Google anunciou esses produtos?



Inbox  
by Gmail

GLAS




Google Allo

Isso revela uma coisa: Até mesmo o Google, uma das empresas mais inovadoras de todos os tempos, comete erros em seu processo de inovação. A empresa sabe que errar faz parte do jogo.

A maioria das apostas vai dar errado. Isso é um fato. **A grande questão é estar aberto ao erro, realizar experimentos com frequência e aprender durante todo esse processo, que é contínuo e infundável.**

O grande ponto de partida para ser aberto a erros é admitir que **ninguém sabe todas as respostas.**

Considerado o maior CEO do século XX, Jack Welch costumava utilizar esse modelo mental quando comandou a General Electric por 20 anos. Welch admitia que não sabia todas as respostas e incentivava que todos os funcionários da empresa desenvolvessem esse mindset. Isso fazia com que as pessoas e a empresa como um todo estivesse sempre aberta a novas oportunidades para experimentações e erros.



É a partir desse tipo de pensamento que a inovação surge, sempre. Muitas empresas adotam escritórios com tobogãs e mesas de ping-pong, mas ainda possuem hierarquias super rígidas, processos decisórios lentos e não permitem que seus funcionários experimentem e errem. Achar que apenas um escritório mais legal fará a inovação acontecer pode ser extremamente danoso para a companhia.

Lembre-se sempre que inovação tem a ver com processos contínuos de experimentação, erros e aprendizados.

**Nenhuma inovação ocorre sozinha. Elas são sempre resultado de pequenas evoluções que ocorrem ao longo do tempo.**

“A Internet exigiu quase 40 anos de inovações em eletrônica, redes e software antes mesmo de se aproximar do sistema que Tim Berners-Lee usou para criar a World Wide Web.” – Scott Berkun

**De acordo com a  
BCG, os três maiores  
obstáculos para a  
inovação são:  
Demora no  
desenvolvimento;  
Seleção das melhores  
ideias e Cultura de  
aversão ao risco.**

#### 4. A liderança é fundamental para que a inovação aconteça

Falamos bastante sobre a necessidade de se realizar diversos experimentos e que erros são fundamentais para que a inovação aconteça. Contudo, nada disso será eficaz se a liderança da sua empresa não estiver envolvida em todo esse processo.

De nada adianta que as equipes estejam buscando experimentar novos produtos, serviços ou procedimentos se esses processos travam na liderança, ou se os líderes não são abertos a erros.

Um líder ou chefe de uma organização que busca ser inovadora não é, necessariamente, a pessoa mais inovadora do mundo. Ele precisa apenas permitir a inovação. E permitir a inovação envolve dar espaço para que as equipes realizem experimentos, errem e aprendam no caminho.

Uma frase clássica de Steve Jobs é cirúrgica para esse contexto:



**“Não faz sentido contratar pessoas inteligentes e dizer a elas o que elas devem fazer; nós contratamos pessoas inteligentes para que elas possam nos dizer o que fazer.”**  
**Steve Jobs**



## 5. Hierarquização e burocracia são inimigas da inovação

Também como papel da liderança para tornar empresas mais inovadoras está a diminuição da hierarquização e da burocracia. Muitos níveis de hierarquia e muitos processos burocráticos internos apenas atrasam o fluxo de comunicação e de informações, o que faz com que a empresa perca tempo e, como já vimos anteriormente, como tudo está se transformando tão rápido, perder tempo não é uma alternativa.

Como já citamos, Jack Welch é considerado o maior CEO do século XX. Ele era também um ferrenho combatente da hierarquização exagerada e das burocracias internas.

Quando assumiu o papel de CEO da General Electric, Welch tinha sob seu comando uma GE com 350 negócios diferentes, divididos em 43 Unidades Estratégicas de Negócios. Ele começou uma difícil empreitada: **todas as burocracias que pudessem ser derrubadas, seriam derrubadas.**



Uma empresa sem grandes barreiras, proposta por Welch, fez com que a GE pudesse superar seu passado centenário de hierarquias super rígidas e uma burocracia extensa. Para ele, qualquer coisa que limitasse o fluxo livre de ideias e aprendizado deveria ser destruído. Nos 20 anos que passou à frente da General Electric, a burocracia foi um dos aspectos mais combatidos pelo maior CEO do século XX.

Segundo Welch, **uma empresa começa a se tornar menos burocrática quando ouve atentamente às pessoas que estão mais perto dos consumidores finais. Eles terão lições importantes sobre como a empresa pode melhorar.**

Quando assumiu como CEO da GE, Welch deparou-se com 500 gerentes seniores, mais de 100 vice-presidentes e 25 mil gerentes. Além disso, havia uma dúzia de hierarquias entre os cargos “chão de fábrica” e a alta diretoria. Aquilo, para ele, só fazia com que a empresa se tornasse ineficiente.

Ao se deparar com todos esses problemas, Welch promoveu um intenso esforço para diminuir a hierarquização da GE, dando muito mais autonomia aos indivíduos (até mesmo os que estavam “mais abaixo” na hierarquia da empresa), o que fazia com que a confiança deles aumentasse. Além disso, Welch defendia que uma empresa jamais deveria ter mais de 5 camadas de hierarquia (e isso quando ele falava de companhias gigantescas, como a GE).



**Quais níveis hierárquicos e quais burocracias são realmente necessárias para o seu negócio? Quais barreiras você pode derrubar para que o fluxo de ideias seja constante e praticamente sem fricção dentro da empresa?**

## 6. Dê autonomia às pessoas

Essa boa prática está intimamente ligada às 3 práticas que citamos anteriormente:

- Experimentos contínuos e liberdade para errar são fundamentais para que a inovação aconteça;
- A liderança deve dar o exemplo e permitir que o processo de inovação ocorra;
- Muitos graus de hierarquia e muita burocracia são inimigos da inovação.

Só é possível tornar uma empresa inovadora por meio das pessoas. Inovação é, sobretudo, sobre pessoas.

Todos os pontos anteriores mostram que uma companhia só consegue atingir altos níveis de inovação se der autonomia aos seus colaboradores.

Ao incentivar experimentos contínuos, permitir que erros aconteçam, envolver a liderança e diminuir a hierarquização e a burocracia, os talentos da empresa se sentirão muito mais motivados a tentar coisas novas e a aprender como inovar.

Os intraempreendedores são aqueles **profissionais que querem testar novos produtos, novos serviços ou novos processos, mas que muitas vezes são impedidos pelas estruturas impeditivas das empresas tradicionais**. Isso faz com que eles se sintam frustrados e, como consequência, acabem deixando a empresa. Esse processo todo está diretamente ligado à tomada de decisão.

**Quanto mais autonomia decisória os colaboradores da empresa tiverem, mais livres eles estarão para experimentar e inovar.**

Empresas tradicionais geralmente seguem o chamado HIPPO, ou seja, Highest Paid Person's Opinion, isto é, apenas as pessoas com as mais altas remunerações tomam as decisões.

**Quanto mais autonomia sua empresa tiver “nas pontas”, ou seja, no contato direto com os clientes, mais rápido ela será capaz de se pautar pelas constantes mudanças do mercado, respondendo de forma eficaz.**

Um ótimo case de autonomia dada aos colaboradores vem da Intuit, empresa de tecnologia de serviços financeiros fundada em 1983 por Scott Cook, reconhecidamente uma das primeiras grandes empresas do Vale do Silício.



A Intuit lançou diversos produtos inovadoras durante suas primeiras décadas, contudo, Scott Cook viu que era preciso que a empresa estivesse mais atenta às mudanças se quisesse permanecer relevante no século XXI.

Kareen Hanson foi a responsável por iniciar uma nova fase na companhia, onde a empresa focaria em **experimentações rápidas e sucessivas, dando grande autonomia aos seus colaboradores**. Segundo a própria Hanson, ao adotar essas práticas, a Intuit evoluiu de **“uma empresa de 8000 empregados para uma empresa de 8000 inovadores”**.

**Inovação tem a ver com pessoas. Sempre.**


## 7. Invista em pequenas vitórias

Todos os pontos que já comentamos – experimentos e aprendizado contínuo, liberdade para errar, liderança envolvida na inovação, diminuição de hierarquias e burocracia – são essenciais para que a inovação aconteça. Mesmo assim, **é natural que muitos profissionais se perguntem como podem começar a inovar**, principalmente se eles não estão em posição de liderança e precisam convencer a direção da empresa de que inovar é preciso.

Se você está em uma posição como essa, o ideal é que busque **pequenas vitórias**, conhecidas também como **small wins**.

Em vez de tentar convencer a gerência ou a diretoria de que muita coisa precisa ser mudada para que a companhia se adeque à transformação digital, o ideal é que você busque **pequenos ajustes nos atuais processos da empresa**, para mostrar que sim, a inovação é possível e necessária.

É tentador querer utilizar altos níveis de Inteligência Artificial, ou então buscar novos negócios para investir.



Contudo, quanto mais potencialmente inovadora a iniciativa for, mais difícil de dar certo. Lembre-se que, com tecnologias exponenciais, estamos vivendo em um mundo altamente incerto. Pedro Waengertner, em seu livro A Estratégia da Inovação Radical, propõe 3 perguntas para que você possa começar a ter small wins e, aos poucos, demonstrar para a direção que é necessário buscar inovar a todo tempo:

- Existe algum gargalo óbvio de conversão na geração de demanda via canais digitais da companhia?
- Há oportunidades de otimização na jornada do cliente dentro da companhia?
- Existe algum processo específico que pode ser otimizado facilmente?

Lembre-se também de que todas as boas práticas que descrevemos aqui são importantes para o processo de inovação. Contudo, é arriscado tentar implementar todas elas de uma vez. Você pode começar com pequenas vitórias e, com o tempo, ir convencendo a diretoria de que é preciso dar autonomia às pessoas, em seguida, diminuir burocracias e hierarquias, e assim por diante.

**A busca pela inovação não precisa ocorrer de uma só vez, mas precisa ser constante.**

## 8. Seja obcecado pelos clientes, não pela concorrência

Por fim, é essencial que sua empresa seja **obcecada pelos clientes**, não pela concorrência.

Ser obcecado pelos clientes é uma das melhores formas de conseguir se tornar uma empresa inovadora, já que eles estão em constante mudança, forçando as empresas a entregar soluções melhores.

Se você presta demais atenção à concorrência, estará sempre correndo atrás do que pode fazer para inovar. Contudo, se você é obcecado com o seu cliente, terá em primeira mão insights poderosos para que possa desenvolver serviços, produtos ou processos melhores.

**Todos na companhia devem estar em contato com o cliente.**

Esse contato jamais deve ficar restrito a áreas como marketing e customer success.

A Amazon, reconhecidamente uma das empresas mais obcecadas com a satisfação dos seus clientes, desenvolveu desde seus primeiros anos um imenso foco em prover os melhores produtos e serviços, ao invés de se preocupar em olhar o que a concorrência estava fazendo. Um exemplo prático é o das palavras mais citadas nas cartas anuais aos acionistas, entre 1998 e 2002. Em todas elas, **as palavras customer (cliente) ou customers (clientes) eram mais citada que todas as outras.**

	1998	1999	2000	2001	2002
1	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES	CLIENTES
2	AMAZON	AMAZON	COMPANHIA	DINHEIRO	PREÇO
3	CONSTRUIR	NEGÓCIO	AMAZON	FLUXOS	AMAZON
4	TRABALHANDO	LOJA	VENDAS	AÇÕES	LIVROS
5	NOVO	CONTINUAR	TEMPO	COMPANHIA	EXPERIÊNCIA

Fun fact: Jeff Bezos, fundador da Amazon, parece tão despreocupado com a concorrência que, em seu Instagram pessoal, não viu problema em dizer que maratonou a terceira temporada de Stranger Things com os filhos. Além disso, elogiou a série e a temporada.

Se você não prestou atenção na ironia, Stranger Things é uma das principais séries originais da Netflix, serviço diretamente concorrente do Amazon Prime Video, de Bezos. Até mesmo os usuários, nos comentários, notaram que Bezos tinha acabado de promover uma série disponível apenas na concorrente.



# Bônus

## 10 Livros Essenciais sobre Inovação

### Trend-Driven Innovation: Beat Accelerating Customer Expectations



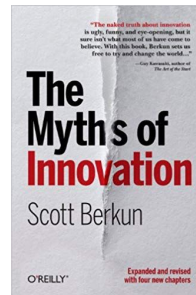
Escrito por Henry Mason, David Martin, Maxwell Luthy e Delia Dumitrescu, líderes da TrendWatching, uma das maiores empresas de análise de tendências do mundo, o livro entrega um framework de como líderes de negócios e quaisquer outros profissionais podem inovar a partir da análise de tendências.

### Disrupt: Think the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business



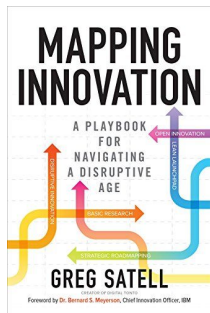
Em Disrupt, Luke Williams, professor da New York University e Líder de Inovação da Frog Design, uma das mais respeitadas empresas de inovação de produtos e serviços do mundo, apresenta um passo a passo de 5 fases para que qualquer um seja capaz de perceber e analisar ideias de negócios disruptivos e executá-las de forma bem-sucedida.

### The Myths of Innovation



Em The Myths of Innovation, Scott Berkun analisa diversos mitos sobre inovação. Com diversos exemplos vindos apenas não só do mundo dos negócios, Berkun expõe alguns dos principais mitos sobre inovação, dentre eles: “O Mito da Epifania”; “O Inventor Solitário”; e “Boas ideias são difíceis de encontrar”.

## Mapping Innovation: A Playbook for Navigating a Disruptive Age



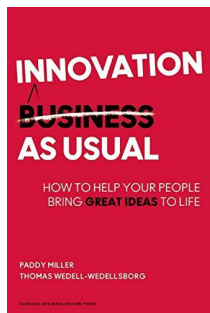
Em Mapping Innovation, Greg Satell apresenta 4 modelos de inovação diferentes. A ideia de Satell é que empresas em estágios diferentes devem buscar diferentes tipos de inovação. O autor apresenta 4 tipos de inovação, aprofundando como as empresas podem usar diferentes tipos de inovação para diferentes tipos de objetivos.

## Fazendo a inovação acontecer



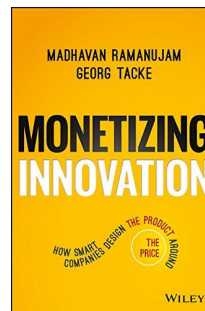
Escrito pelo professor Rivaldavia Drummond, Fazendo a Inovação Acontecer é um guia prático que busca responder a perguntas como “O que é inovação?”; “Ela é sempre possível?”; “Todo mundo precisa inovar?”; “E como fazer isso?”. O autor apresenta frameworks de estratégia, execução e medição de resultados dos esforços de inovação das empresas.

## Innovation as Usual



Em Innovation as usual, Paddy Miller e Thomas Wedell-Wedellsborg discutem alguns dos pontos que levantamos neste artigo. Segundo os autores, a maioria das empresas encara a inovação como uma atividade secundária. Miller e Wedellsborg apresentam um framework de 6 comportamentos essenciais que toda empresa deve ter para desenvolver um ambiente inovador.

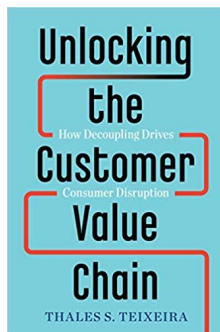
## Monetizing Innovation: How Smart Companies Design the Product Around the Price



Em Monetizing Innovation, Madhavan Ramanujam e Georg Tacke apresentam um roteiro para empresas que buscam inovar da forma correta. Os autores demonstram que as necessidades e valores dos seus clientes devem estar no centro dos seus esforços de inovação.



## Unlocking the Customer Value Chain: How Decoupling Drives Consumer Disruption



Em Unlocking the Customer Value Chain, Thales S. Teixeira mostra como e por que indústrias sofrem disrupção e o que empresas já estabelecidas podem fazer para responder a essas disrupções – bem como o que startups devem dominar se quiserem ganhar vantagem competitiva.

## A Estratégia da Inovação Radical



Pedro Waengertner é cofundador e CEO da Ace, considerada a melhor aceleradora de startups da América Latina. Em A Estratégia da Inovação Radical, Pedro discute o atual momento de transformação que o mundo passa e como empresas de todos os tamanhos podem utilizar os princípios de crescimento de startups para inovar e lucrar.

## O Dilema Da Inovação – Quando As Novas Tecnologias Levam As Empresas Ao Fracasso



Um clássico absoluto, O Dilema da Inovação foi lançado em 1997 e é amplamente considerado um dos mais influentes livros de negócios das últimas décadas. No livro, Clayton Christensen, professor de Harvard, cunhou o termo “Inovação Disruptiva”, discorrendo sobre suas implicações e debatendo como novas tecnologias levam empresas já estabelecidas ao fracasso.

# Sobre o AAA

O AAA Inovação é um **hub de inovação** que prepara pessoas e empresas para o futuro.

Entregamos diariamente novos conteúdos, experiências e ferramentas para que você e a sua empresa possam dominar as grandes mudanças que já estão acontecendo e tudo o mais que está por vir.

Queremos desenvolver a próxima geração de profissionais e empresas inovadoras. Aqueles que não apenas participarão do futuro, mas que ajudarão a construí-lo.

Vamos juntos?

[www.aaainovacao.com.br](http://www.aaainovacao.com.br)

**facebook.com /aaa.inovacao**  
**instagram.com/aaa.inovacao**  
**linkedin.com/company/aaainovacao**



