

APRENDA AS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

da Apple, Google e Amazon
para colocar em prática
na sua cooperativa!

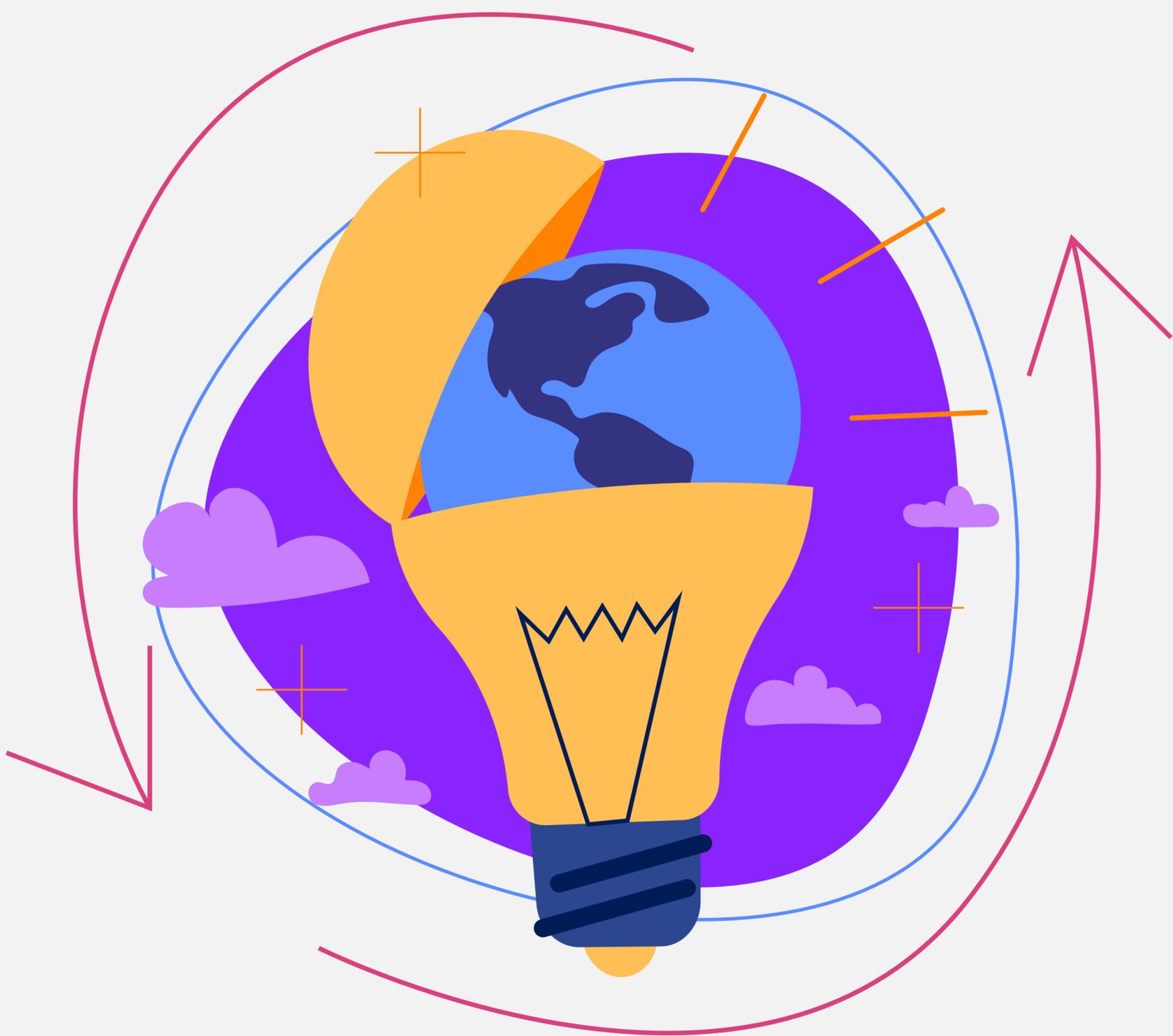


Para que sejam tão competitivas e longevas no ambiente de negócios da tecnologia, as *big techs* precisam ter a inovação no centro do planejamento. Saiba como elas se organizam para inovar!



CONTEÚDOS

Os e-books InovaCoop trazem as reflexões sobre os temas que discutimos nos nossos últimos blogposts e temas complementares com conteúdos afins. O formato pdf é para que você possa salvar, compartilhar e acessar sempre que quiser, mesmo se estiver off-line.



Introdução



Introdução

O mundo da tecnologia é conhecido justamente pela inovação. Os grandes negócios do ramo alcançaram seus lugares de destaque por se diferenciarem da concorrência, seja pela eficiência ou pela oferta de um produto disruptivo.

Na economia digital, as coisas mudam rápido demais - tem hora que é até difícil acompanhar o que está em alta. E não dá tempo de esperar, se não alguém sai na frente e ocupa o espaço. Por isso, muitos grandes negócios perdem relevância com o tempo.

Diante desse cenário, a inovação precisa ser constante, com experimentações e apostas - muitas vezes arriscadas. Mais arriscado ainda, contudo, é parar no tempo. Não é por acaso, afinal, que as *big techs* destinam tantos recursos para desenvolver ideias novas. Muitas delas não vão chegar ao público e outras irão fracassar - mas errar faz parte da jornada.

Veja, por exemplo, o [ranking das 50 companhias mais inovadoras do mundo de 2022](#), elaborado pelo Boston Consulting Group: as empresas de tecnologia dominam! O ambiente de negócios em que elas estão inseridas, afinal de contas, não dá espaço para acomodação.



Por outro lado, não existe uma única forma de inovar. Cada uma dessas companhias desenvolveu sua própria estratégia de gerir suas iniciativas de inovação e estimular a criação de novas ideias. E o mais legal disso tudo é que podemos aprender com elas!

Essa é a ideia deste e-book. Iremos entender como três das companhias de tecnologia mais inovadoras do mundo se organizam para inovar. Assim, podemos tirar lições de suas práticas, absorver ensinamentos e adaptá-los à realidade das cooperativas brasileiras.

Os contextos são diferentes? Claro! Mas sempre é positivo aprender com quem está na linha de frente. Afinal, como certa vez declarou Isaac Newton, uma das mentes mais geniais da humanidade, “se eu vi mais longe, foi por estar sobre o ombro de gigantes”.

Com isso, neste e-book vamos conhecer mais sobre a estratégia de inovação da Apple, do Google e da Amazon. Cada uma delas atua em um mercado diferente, com propostas e necessidades distintas, o que requer abordagem diferentes em suas práticas de inovação contínua.

Aproveite a leitura!





**Apple:
O poder da
liderança inovadora**



Hoje, é praticamente impossível dissociar a marca Apple e a ideia de inovação. Não é por acaso, afinal, que ela lidera o ranking de companhias mais inovadoras do Boston Consulting Group.

O *smartphone* como conhecemos hoje só existe por causa da Apple e seu iPhone, que revolucionou a forma de usarmos nossos aparelhos celulares. A Apple pegou um dispositivo utilizado quase exclusivamente para telefonia e adicionou uma série de outros recursos que agregam comodidade e praticidade para o cotidiano.

Além disso, a Apple desenvolveu uma série de outros produtos e serviços inovadores, como o iPod, aparelho dedicado a ouvir música que veio e já se foi; e o iTunes, que inspirou muitos serviços de *streaming* que usamos hoje em dia.

Quando a Apple anuncia algo novo, todo mundo fica de olho - mesmo quem não usa seus produtos. Afinal, ela lidera muitas mudanças de todo o mercado de *hardware* e *software*.



Liderança inovadora

Steve Jobs se tornou a face da Apple e é considerado um dos líderes mais inovadores. Mas ele nem sempre esteve à frente da companhia. A trajetória da Apple para a marca que conhecemos hoje como sinônimo de inovação e excelência de design deriva, justamente, da liderança de Steve Jobs e a transformação que ele impôs na estrutura organizacional.

Jobs foi um dos fundadores da Apple, mas saiu da empresa em 1985 e ficou doze anos longe da companhia. Quando retornou, em 1997, se deparou com um negócio muito grande que, conforme foi crescendo, abriu mão de uma gestão ágil e adotou uma estrutura convencional.

A Apple que Jobs encontrou era dividida em diversos setores, cada uma com suas próprias atribuições e metas. Com isso, dirigentes de equipes distintas precisavam brigar entre si por verba, espaço e colaboradores. Sob a avaliação de que esse modelo de tocar os negócios inibe a inovação, Jobs demitiu todos os diretores-gerais e colocou os departamentos sob o mesmo guarda-chuva de uma única organização funcional.

[Essa estrutura, com adaptações, é mantida até hoje na Apple,](#) mesmo com a companhia sendo 40 vezes maior do que na época. A decisão de Jobs parecia contraintuitiva na época, mas despertou a inovação dentro da Apple, que ainda hoje não conta com diretores responsáveis por controlar processos do começo ao fim, do desenvolvimento até as vendas.

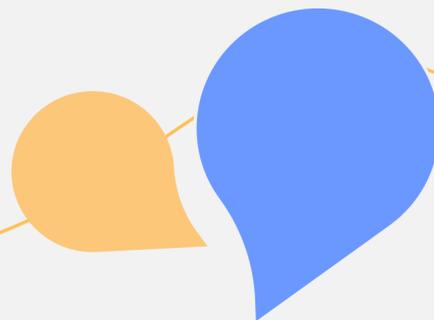


Uma organização funcional

O principal objetivo da Apple é criar produtos que façam a diferença no dia a dia das pessoas. Para isso, ela precisa não apenas criar produtos do zero - como o iPhone e o iPod, que mencionamos -, mas também continuar inovando incrementalmente esses produtos.

Para isso, a Apple se embasa em uma estrutura centrada na expertise funcional. A crença fundamental dessa ideia é de que as pessoas com maior conhecimento sobre determinado assunto devem tomar decisões sobre ele.

Quem faz escolhas sobre, por exemplo, qual tecnologia de câmera a Apple deve adotar em seus produtos é um expert em câmeras, e não algum executivo sem conhecimento técnico aprofundado da tecnologia por trás das câmeras.



Isso acontece porque a Apple compete em mercados que mudam muito rapidamente. Assim, o julgamento e a intuição dos experts, que estão por dentro das principais novidades e tendências de sua especialidade, são mais assertivos. Não é sempre que dá pra testar todas as ideias diretamente com o público, afinal de contas.

Além disso, há um segundo ponto para que as decisões sejam tomadas assim: dar prioridades à qualidade e não aos custos. A busca por lucros imediatos faria com que soluções melhores, mas menos rentáveis no curto prazo, fossem deixadas de lado. A questão financeira é levada em conta, mas com uma lógica diferente.



Três pilares da liderança inovadora na Apple

Uma outra herança que Jobs deixou na Apple está nas três características requeridas de todos os líderes da companhia. Essas chaves ajudam a manter as decisões coordenadas em relação à cultura organizacional da Apple.

Vamos conhecê-las?



1. Conhecimento profundo

A gestão da Apple promove a cultura de que experts lideram experts, partindo dos princípios que é mais fácil transformar um especialista em um bom gestor do que o contrário. Com isso, especialistas em programação lideram outros experts em programação. Especialistas em design lideram outros especialistas em design, e assim por diante.

Jobs aprendeu essa lição em sua primeira passagem na Apple. Com o crescimento da companhia, diversos executivos foram contratados para comandar os setores - e deu errado. Na Apple, não basta saber gerir, tem que saber fazer. Muitas vezes, os melhores líderes são pessoas que nunca almejaram cargos de liderança.

Com isso, as equipes da Apple são determinadas pela expertise, e não pelos produtos. Por exemplo, a Apple conta com um time de especialistas em câmeras que produz tecnologia para tudo: celulares, tablets, notebooks e o que mais tiver uma câmera. Em uma organização tradicional, essa equipe estaria dividida entre os diversos produtos da companhia, reduzindo a eficiência e a capacidade de encontrar soluções por meio do trabalho colaborativo.



2. Imersão nos detalhes

Na Apple, os líderes devem estar por dentro dos detalhes do que acontece em suas equipes para que, assim, possam tomar decisões mais assertivas e eficientes. Caso um gestor faça escolhas sem conhecer os detalhes do assunto em questão, das duas uma: ou ele toma uma decisão ruim ou vai tomar a decisão depois, atrasando o projeto.



Além disso, quando estão atentos aos detalhes do que acontece em suas equipes, os líderes conseguem identificar problemas mais rapidamente. Dessa forma, eles sabem quais detalhes são mais importantes e devem ser priorizados. Ademais, os líderes conseguem, também, guiar melhor os colaboradores durante a busca por soluções.

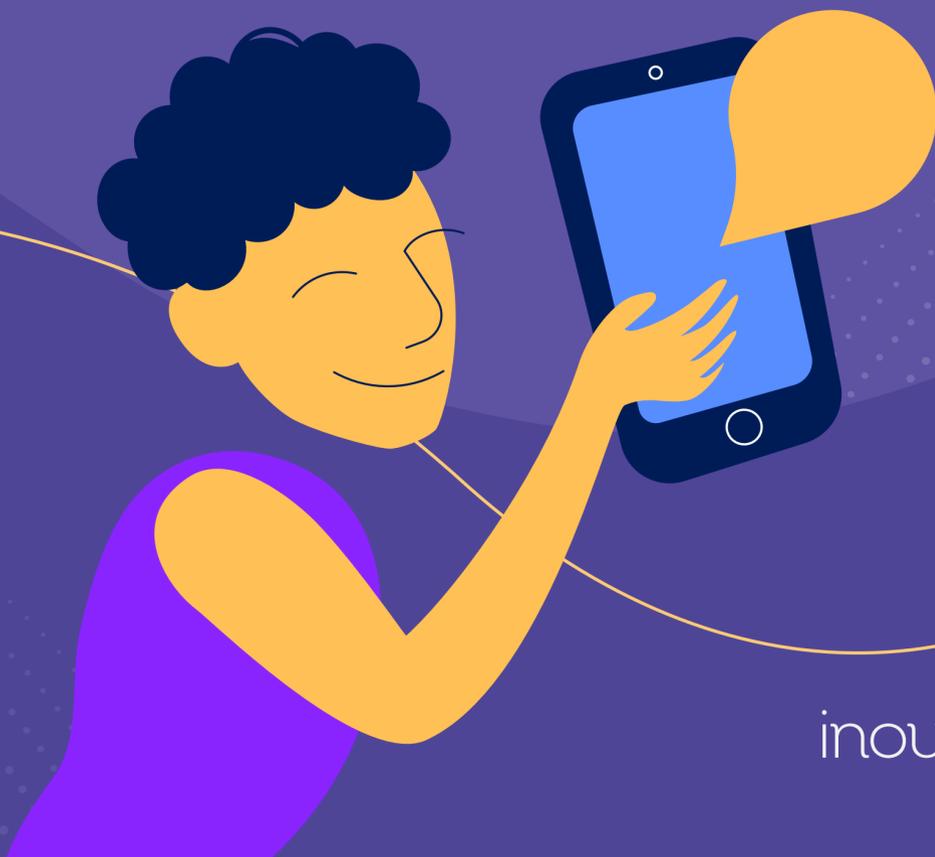


3. Disposição para o debate colaborativo

A Apple conta com centenas de equipes especializadas - e, com frequência, elas precisam colaborar em um mesmo projeto. Um mesmo produto - como é o caso da câmera - precisa do trabalho conjunto de diversos times. Não basta fazer a lente: precisa do *software*, do design, do sensor de movimento e muito mais.

Como, então, a Apple consegue coordenar tantas equipes trabalhando em um mesmo projeto? Por meio do debate colaborativo! Com isso, mesmo que os líderes tenham opiniões embasadas, eles devem estar abertos a mudar de ideia quando outras equipes fornecem ideias melhores.

Isso não é tarefa fácil. Há um balanço complexo que os líderes devem ter entre defender as ideias de sua equipe e manter a mente aberta para os argumentos de outras áreas. Contudo, mesmo assim os impasses acontecem. Quando é o caso, o problema sobe para os líderes mais graduados, podendo chegar até ao CEO - mas a ideia é que isso não seja frequente.





Liderança em escala

Essa maneira de organização da Apple explodiu a capacidade de inovar dentro da companhia. Mas, conforme ela foi crescendo, novos desafios foram surgindo, principalmente levando em conta o aumento das equipes, da quantidade de colaboradores e o ingresso em novos mercados. O modelo precisou evoluir.

Com isso, diversas equipes foram subdivididas ou realocadas. Um outro desafio colocou dois dos pilares que vimos em análise. Como as equipes cresceram, surgiu um dilema: aumentar ou não o número de líderes?

-  Caso a Apple aumentasse os postos de liderança, ela perderia a capacidade de debate colaborativo.
-  Por outro lado, sem criar novos postos de liderança, os gestores teriam maior dificuldade de ficar por dentro de todos os detalhes na atividade de seus times.

Com isso, a Apple aumentou, sim, a quantidade de líderes, mas em uma proporção bem menor do que a quantidade de colaboradores. Isso, claro, tem efeitos colaterais. Agora, os líderes têm que gerir equipes maiores e mais diversas, com menos detalhes e, às vezes, projetos fora de sua expertise.

Assim, a liderança em escala é um grande desafio para a Apple. Os líderes precisam definir bem sua forma de gerenciar o tempo e esforço dentre as atividades. Além disso, a expertise de um gestor pode não ser mais suficiente para liderar projetos. Como as equipes são mais diversas, eles precisam aprender novos conhecimentos. Delegar atividades ficou mais frequente.

Gestão de tempo: a rotina de Roger Rosner

Em meio aos novos desafios de uma Apple maior e mais complexa, Roger Rosner, vice-presidente de Aplicativos, precisou ajustar os seus métodos de liderança à nova realidade. Para se ter uma ideia, o seu time que tinha 150 pessoas agora tem mais de mil!

Ou seja: não é possível ficar por dentro dos detalhes de tudo que está acontecendo nos projetos de sua equipe, sobretudo os que fogem de sua área de expertise. Ele, então, adaptou sua rotina. Agora, ele guia seus subordinados por meio de *feedbacks*, dedica mais tempo para ensinar seu time, delegar tarefas e, por fim, aprender coisas novas.

A solução de Rosner envolve organizar seu tempo da seguinte maneira:

- + **40%** dedicado às atividades que são sua responsabilidade direta
- + **30%** destinado a aprender coisas novas
- + **15%** focado a ensinar o que sabe aos outros
- + **15%** para delegar o trabalho a outros colaboradores

Essa maneira discricionária de executar a liderança ajuda a preservar os princípios inovadores da Apple, respeitando a escala que a companhia ganhou. Assim, ajustando sua filosofia, a Apple segue inovando e se adaptando aos desafios impostos pelo seu próprio sucesso.

Carros ou cavalos mais rápidos: invertendo a lógica da inovação

“Se eu tivesse perguntado às pessoas o que elas queriam, elas teriam dito que queriam cavalos mais rápidos”. Essa frase atribuída a Henry Ford tem muito a ver com [a abordagem da Apple em relação à inovação](#).

Ouvir e entender o que seus clientes querem é uma ótima forma de realizar inovações incrementais e melhorar os produtos. Mas não funciona na hora de revolucionar mercados e apresentar produtos disruptivos. Se tudo que os clientes conhecem são cavalos, eles querem cavalos melhores. Como eles iriam saber que queriam carros se não conheciam os carros?

Com isso, a filosofia da Apple não se contenta em somente proporcionar soluções que o mercado deseja. Ela também cria novos mercados. Com isso, a Apple inverte a lógica de inovação: em vez de ser guiada pelas vontades dos consumidores, ela lidera a mudança nos hábitos de consumo.

Dessa maneira, a Apple ensina que a inovação disruptiva tem que ser ativa. O público, muitas vezes, precisa ser apresentado ao que quer. Isso, com frequência, pode proporcionar erros - e [a Apple tem vários equívocos em seu portfólio](#). Mas quando a Apple acerta, é antes de todo mundo.



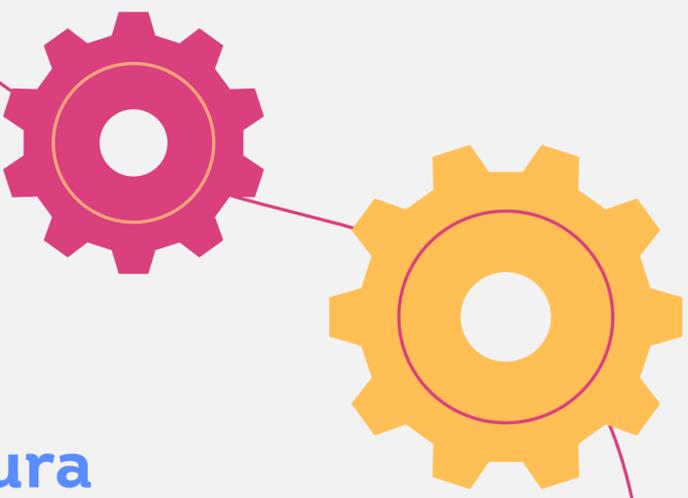
Google: Design organizacional e infraestrutura

É difícil imaginar a internet de hoje sem o Google. Impulsionada por uma ferramenta de busca, a companhia desenvolveu uma série de serviços e produtos que estão intimamente associados ao que entendemos como serviços digitais. Android, YouTube, Gmail, Google Drive e por aí vai. O Google é parte inevitável de nossas vidas digitais.

Unir tão bem a inovação e o sucesso nos negócios em uma organização tão grande não é tarefa fácil. Para tal, o Google alia expertise técnica, infraestrutura invejável, improvisação e decisões analíticas. Tudo isso é amarrado pela arquitetura de negócios do Google.

No Google, tecnologia e estratégia organizacional são elementos indissociáveis. E é justamente nessa conjuntura que está a chave para tornar o Google um dos negócios mais inovadores de toda a era digital.





Inovação está na estrutura organizacional do Google

O design organizacional é uma das principais razões que tornam o Google tão inovador. Confira, então, os principais aspectos dessa estrutura para se inspirar.



Inovação dos colaboradores

A busca pela inovação é uma das tarefas levadas em conta no cronograma de seus funcionários. Ou seja: o Google disponibiliza tempo para que seus colaboradores desenvolvam novas ideias. Isso é um diferencial e tanto.

Muitas inovações do Google são oriundas dessas novas ideias de colaboradores que ocupam diversos níveis hierárquicos. Nessa divisão, funcionários técnicos devem dedicar 80% para realizar suas tarefas. Já nos 20% restantes eles podem trabalhar em projetos de seu interesse, com autonomia para escolher o que querem fazer.

Os dirigentes também devem dedicar tempo para inovar: 10% do período de trabalho tem que ser focado no desenvolvimento de novos produtos e negócios. Até mesmo o CEO e os fundadores do Google trabalham nesse esquema. O Gmail, por exemplo, surgiu assim.





Redução de atritos

Antes de se tornar um projeto autorizado, uma ideia precisa passar por um processo de qualificação e aprovação. Esse processo envolve a criação de um protótipo, um piloto, testes com usuários e experimentos controlados. Um processo padrão e burocrático, não parece? Não no Google - mesmo com todos esses passos, as mudanças são rápidas e sem grandes atritos.

A [Harvard Business Review contou um caso prático dessa fluidez](#). Um engenheiro novato reclamou de alguns detalhes que o incomodavam no Gmail. Um colega mostrou como acessar a plataforma de desenvolvimento do serviço de correio eletrônico. O engenheiro escreveu um código com os ajustes, que foram revisados e testados. Uma semana depois, as correções foram implementadas.

Isso mostra mais um aspecto de estratégia de inovação adotada pelo Google: a improvisação. Qualquer engenheiro pode criar um novo produto ou melhorar algo que já existe. Essa característica torna o trabalho mais dinâmico e até mesmo ajuda na atração de talentos.



Deixar o mercado escolher

O sucesso de uma inovação, no fim das contas, está nas mãos dos usuários. Com isso, o Google deixa que o público defina quais inovações prosperam e quais devem ser deixadas de lado. O que acontece, na prática, é um processo de *crowdsourcing* para sua estratégia de novos produtos.

Nesse sentido, a ênfase não é oferecer um produto perfeito, mas sim criar múltiplas opções com potencial para que o mercado decida qual delas é a melhor. Com uma base de usuários tão grande quanto a do Google, mesmo uma pequena fração de testadores proporciona uma enorme quantidade de *feedbacks*.

O princípio da ubiquidade

A ideia de ofertar mais de uma opção para um mesmo mercado é tratado no Google como “ubiquidade antes, faturamento depois”. É como se fosse um [teste A/B](#), mas em uma escala muito maior. Veja, por exemplo, o caso das plataformas de vídeo.

Em 2005, o Google lançou o Google Video, um serviço gratuito de hospedagem e reprodução de vídeos. No ano seguinte, contudo, o Google comprou o YouTube, um concorrente direto e mais popular do Google Video.

Em vez de integrar as plataformas, o Google manteve ambas funcionando ao mesmo tempo, concorrendo entre si por anos. Somente em 2012 o Google Video foi encerrado, deixando o caminho livre para o crescimento do YouTube.



Dados dão suporte à inspiração

Apesar da cultura de improvisação, a inovação não pode ser totalmente caótica. Para contornar isso, uma das chaves na estratégia de inovação do Google está no uso agressivo de dados para testar e dar suporte às novas ideias.

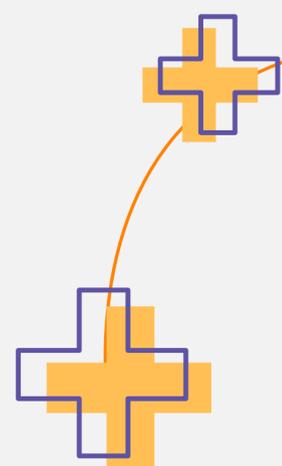
O Google, afinal, possui quantidades enormes de dados obtidos por meio de suas plataformas e de seus parceiros. Com isso, o Google pratica uma abordagem analítica baseada em dados para aprimorar o seu buscador e decidir quais novas funções serão adicionadas em seus serviços.

Para o Google, é relativamente fácil fazer experimentos randomizados: basta colocar diversas versões de design para uma mesma página, por exemplo. Dessa forma, a companhia mensura com dados qual opção é a favorita dos usuários. O Google tem a capacidade e o alcance, portanto, de levantar os dados necessários para testar hipóteses de suas inovações.



O erro e o caos podem ser úteis

O Google erra. Muito. E isso, é de certa forma, proposital. Em busca de produtos inovadores de sucesso, o Google lança muita coisa, sem medo de errar. Uma parte enorme delas vai fracassar, mas não tem problema. As que dão certo compensam.





Contudo, para essa estratégia dar resultado, os erros precisam acontecer logo. Já que é pra errar, é importante errar rápido - e já ficar pronto para tentar de novo. O Google trabalha com um grau de tolerância ao fracasso completamente inusual nos negócios, mesmo os mais disruptivos.

Essa abordagem de inovação baseada na tentativa e erro parte do princípio de caos estruturado. Lazlo Bock, ex-vice presidente sênior de operações do Google, explicou assim: “Nós meio que gostamos do caos. A criatividade nasce com as pessoas batendo cabeça uma com a outra sem saber exatamente para onde estão indo”.



O cemitério de projetos do Google

O Google não tem medo de errar - e muito menos receio de abandonar seus projetos. A quantidade de produtos e serviços que o Google lançou e descontinuou é tão grande que inspirou a criação de uma espécie de infame [cemitério de coisas que o Google matou](#).

O site Killed By Google cataloga tudo que o Google deixou para trás. No momento da elaboração deste e-book, o repositório conta com 285 coisas mortas pelo Google. Quando você estiver lendo este material, contudo, o número já deve ter crescido - confira!



O grande destaque recente desse cemitério é o Google Stadia, um serviço de videogames baseado na nuvem. Ele propunha o fim da necessidade de comprar um console, bastando apenas a conexão com a internet para jogar em qualquer tela.

Apesar dos grandes investimentos, o Stadia não pegou. O modelo de negócios, que demandava uma assinatura mensal mais o valor individual dos jogos, não era atrativo. Além disso, ele exigia uma internet extremamente estável - o que não é realidade na maioria absoluta dos lugares, mesmo nos países desenvolvidos.



Infraestrutura para inovação

O Google possui uma infraestrutura que permite o desenvolvimento ágil de novos produtos e serviços. Graças às suas tecnologias proprietárias, o Google tem um controle muito grande sobre o *design* e a evolução de sua infraestrutura tecnológica. Os principais atributos para isso são:



Escalabilidade: as plataformas proprietárias do Google permitem o surgimento e crescimento de seus serviços digitais sem gargalos. Com isso, os projetos podem ganhar grandes escalas sem maiores problemas. Mesmo quando é necessário aumentar a estrutura, a adição ocorre com relativa facilidade.

inova 





Ciclo de desenvolvimento acelerado:

a infraestrutura do Google é adequada para que todo o ciclo de desenvolvimento de novos produtos seja veloz e eficiente.

A capacidade de produzir protótipos e lançar betas com agilidade acelera a obtenção de *feedback* do público. Se um serviço agrada, a estrutura do Google permite liberar todo seu potencial com rapidez.



Apoio ao desenvolvimento de parceiros:

um outro ponto positivo da estrutura do Google é que ela permite que parceiros integrem suas soluções com as da Big Tech. Isso é bom para ambas as partes: o desenvolvedor tem acesso a uma funcionalidade importante para seus usuários e ajuda o Google a aumentar a adoção de seus serviços. Essas interações também podem produzir inovações.



***Simplicity Sprint:* a metodologia ágil do Google**

Mesmo com toda essa estrutura voltada para a inovação, o Google também enfrenta desafios em seus negócios. Em 2022, o CEO Sundar Pichai mostrou preocupação com a queda na produtividade de suas equipes. A fim de contornar essa situação, o Google desenvolveu a sua própria metodologia ágil, batizada de *Simplicity Sprint*.



O *Simplicity Sprint* funciona como um *crowdsourcing* de ideias construídas coletivamente com o objetivo de acelerar o desenvolvimento de produtos. A ideia é abrir espaço para que os colaboradores compartilhem suas ideias por meio de uma pesquisa interna, ajudando a simplificar as dinâmicas de inovação e aumentar o foco das equipes.

Para tanto, o questionário propôs as três seguintes questões:

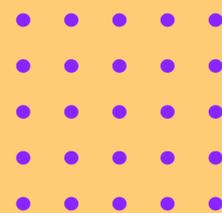
- ? O que ajudaria você a trabalhar com maior clareza e eficiência para atender nossos usuários e clientes?
- ? Onde devemos excluir redutores de velocidade para obter melhores resultados mais rapidamente?
- ? Como eliminamos o desperdício e permanecemos empreendedores e focados à medida que crescemos?

A partir disso, o plano do Google é selecionar as melhores ideias e desenvolvê-las com as lideranças, encontrando ajustes para tornar a cultura corporativa mais inovadora e ágil a partir da percepção das pessoas que fazem a inovação acontecer no dia a dia da companhia.

Os 9 princípios de inovação do Google

As iniciativas de inovação do Google são calcadas em 9 princípios, que foram revelados pelo diretor Gopi Kallayil, responsável pela estratégia de marca da companhia. Conheça - e se inspire -, então, nas bases que sustentam a cultura inovadora do Google.





- 1 A inovação pode vir de qualquer lugar:**

Ideias inovadoras podem vir tanto de cima quanto de baixo. Também não há barreiras setoriais. Se a sugestão é boa, não importa sua origem. A ideia de que o primeiro resultado de pesquisas sobre suicídio seja sempre indicando o número dos serviços de valorização da vida é de um médico ocupacional do Google.
- 2 Foco no usuário:**

Os usuários devem ser o foco das inovações - até mais do que o retorno financeiro. Por exemplo: sabe a ferramenta que autocompleta sua pesquisa antes de você digitá-la inteira? O time de vendas achou que isso iria diminuir o tempo dos usuários no Google e, portanto, as pessoas veriam menos anúncios. Na prática, isso melhorou a experiência do usuário - e é isso que importou.
- 3 Busque ser 10 vezes melhor:**

Essa mentalidade é necessária para promover inovação disruptiva. Querer ser 10% melhor é muito pouco - esse ponto de vista pode até gerar inovações incrementais. Mas as revoluções surgem a partir de mentes que pensam grande.
- 4 Aposte em *insights* técnicos:**

As equipes com enorme conhecimento técnico são capazes de proporcionar ideias únicas e inovadoras. Afinal, elas têm um ponto de vista peculiar e diferente das outras pessoas. Assim, conseguem enxergar oportunidades que, de outro modo, passariam despercebidas.

5 Envie e itere:

Os produtos não precisam estar perfeitos para que sejam lançados ao público. Pelo contrário: o Google lança suas soluções o quanto antes, mesmo sabendo que há problemas. Eles serão corrigidos com o tempo, com apoio, justamente, do *feedback* proporcionado pelos usuários.

6 Dê 20% do tempo aos colaboradores:

Como mencionamos, a inovação faz parte do cotidiano de todos os colaboradores do Google. Com isso, eles não só podem como devem alocar 20% do tempo de trabalho para desenvolver novos projetos.

7 Processos abertos são o padrão:

A energia e o conhecimento coletivo são armas valiosas que o Google tem em mãos. O Android é um exemplo dessa filosofia: um sistema operacional aberto para que desenvolvedores talentosos do mundo inteiro possam desenvolver aplicativos e soluções na plataforma. Para que se limitar?

8 Erre bem:

O erro é parte intrínseca da inovação. Adaptando o ditado usado no futebol: só erra quem experimenta. No Google, mesmo quando um novo produto não dá certo e é descontinuado, suas funcionalidades podem ser reaproveitadas de outras maneiras. “O erro é como uma medalha de honra. Você pode errar com orgulho”, contou Kallayil.

9 Tenha uma missão que importa:

É o mais importante de todos os princípios de inovação do Google. Todo mundo precisa ter um senso de missão e propósito. “Nós acreditamos que o nosso trabalho impacta na vida de milhões de pessoas de uma forma positiva”, explicou o dirigente.





Amazon: Inovação como modelo de negócios



Gigante do comércio digital, a Amazon tem a inovação como base para o sucesso do seu modelo de negócios. O crescimento da companhia aconteceu graças às novas ideias, produtos e formas de se relacionar com seus clientes.

O que surpreende na estratégia de inovação da Amazon é a efetividade de suas iniciativas. A companhia inovou tanto, com novos produtos de sucesso, processos eficazes e modelo de negócios disruptivo, que suas práticas se tornaram um espelho para muitos outros negócios.

Assim, da experimentação, a Amazon protagonizou muitos acertos - ladeados por uma série de erros - que ajudaram a construir a cultura organizacional e corporativa que conta com o protagonismo da inovação.

Dessa forma, por meio de uma busca incessante pela inovação, a Amazon revolucionou cadeias produtivas inteiras (como a dos livros, por exemplo), superou concorrentes, estabeleceu um padrão de qualidade de atendimento e realizou incursões de sucesso em uma série de diferentes indústrias.

Vamos, então, entender melhor [como a Amazon consegue ser tão inovadora!](#)



Como a inovação explica o sucesso da Amazon nos negócios

A Amazon atua em um mercado altamente competitivo e disruptivo, e mesmo assim segue firme e forte como um dos negócios mais sólidos dos serviços digitais. Isso se deve, justamente, pela capacidade de inovar.

Para o modelo de negócios da Amazon funcionar por tanto tempo, a inovação constante é imprescindível. Conheça, portanto, alguns princípios que potencializam a inovação dentro da Amazon!



Inovação vem de cima

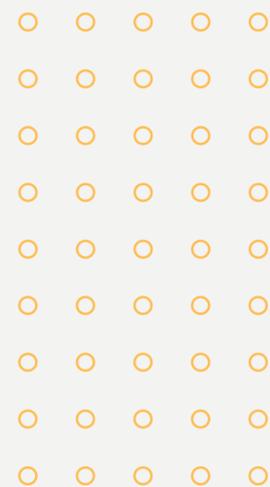
Pesquisas apontam que a grande maioria dos líderes valoriza a inovação como uma de suas principais prioridades. Contudo, na prática, as coisas não funcionam assim. As entregas são mais importantes do que as novas descobertas. É aí que a Amazon faz diferente.

Jeff Bezos, fundador e ex-CEO da *big tech*, elaborou um planejamento para dedicar boa parte do seu tempo à inovação. Enquanto a implementação dos projetos é delegada a outros líderes, Bezos focava em realizar exercícios de futurismo, examinando e antecipando cenários de como o mundo será em três, cinco e dez anos.

Com isso, o objetivo é identificar e definir os caminhos que a companhia deve tomar para se manter competitiva nos próximos anos, construindo as bases para que a Amazon esteja na frente quando o futuro enfim chegar.

inova 





Ideias são ativos

Quando falamos sobre ativos, o que vem à cabeça? Infraestrutura, plantas de produção, equipamentos, equipes. Será que faz sentido adicionar o item “novas ideias” a essa lista? Para a Amazon, sim!

Bezos acredita que uma corrente contínua de ideias é o fator mais importante para continuar a trajetória de crescimento da Amazon. Assim, a função do líder é alinhar os valores e a cultura da companhia para que boas ideias sejam identificadas e implementadas o quanto antes, até mesmo para não correr o risco de perdê-las.

Diante desse ponto de vista, as ideias são valiosas. As grandes inovações e aprendizados surgem delas, ainda mais em um ambiente em que a incerteza é grande. Por esse motivo, na Amazon, ideias são ativos de enorme valor.



As máximas da inovação

Durante seu longo período no comando da companhia, Bezos estabeleceu as três seguintes máximas:

- 1** Pense a longo prazo;
- 2** Tenha obsessão pelo cliente (veremos mais sobre isso adiante);
- 3** Esteja disposto a inventar.



Seja o primeiro, experimente e erre rápido

Na Amazon, o importante é tirar as ideias do papel, mesmo que a execução não esteja perfeita. Assim, sair na frente e desbravar novas possibilidades são prioridades - o aprendizado e o aperfeiçoamento acontecem no caminho.

Veja, por exemplo, o Kindle, um leitor de livros eletrônicos. Antes de lançá-lo, a Amazon não tinha qualquer experiência no desenvolvimento de dispositivos eletrônicos. Muitos analistas apostaram que a iniciativa não daria certo - e estavam errados. Hoje, o Kindle é líder absoluto em seu segmento.

A partir de então, a Amazon foi ganhando expertise no desenvolvimento de hardware e, hoje, conta com diversas linhas de produtos inovadores, como os *smart speakers* Echo e os aparelhos Fire TV Stick, que transformam qualquer televisão em uma *smartTV*.

Nessa seara, a Amazon valoriza bastante a capacidade de experimentação. As rotas são corrigidas no caminho. Com isso, ela consegue largar na frente e, mesmo com os tropeços, liderar diversos mercados - muitas vezes, criados pela própria Amazon.





Inspiração na ficção

Na Amazon, as ideias podem vir de todos os lugares - até mesmo da ficção. É o caso do Kindle, que contamos em nosso artigo sobre como a ficção pode ser uma ferramenta importante para antecipar tendências de inovação.

Leitores digitais já até existiam antes do Kindle, mas sempre com pouco sucesso na execução.

Então, Jeff Bezos teve uma ideia inspirada no livro *The Diamond Age*, do escritor de ficção científica Neal Stephenson. Na obra, um engenheiro rouba um livro interativo para sua filha. A partir dessa cena, o Kindle foi idealizado. A propósito, o aparelho por pouco não se chamou Fiona, em homenagem à personagem do romance.

Ações baseadas em dados

Os dados são centrais para a estratégia de inovação da Amazon. Para entender melhor os seus clientes, a Amazon analisa os dados que eles produzem em suas jornadas de compra. Assim, usando modelos adequados de tratamento e análise de dados, a companhia identifica as tendências de consumo antes de todo mundo - inclusive dos consumidores.



Para que isso seja possível, a Amazon precisa mensurar tudo. Portanto, a *big tech* conta com engenheiros de inteligência artificial alocados em todas as suas unidades de negócios, departamentos internos, equipes e até mesmo em seus galpões.



Os dados são importantes para encontrar oportunidades de forma assertiva e rápida, o que ajuda muito na hora de largar na frente.



Tensão e clareza nas ideias

No ambiente corporativo da Amazon, a tensão é incentivada e a harmonia fica para depois. Debates acalorados e desafios constantes funcionam como ignição do motor que gera ideias inovadoras. Com isso, os colaboradores devem ter certeza do que estão falando na hora de apresentar e defender suas ideias.

Com isso, uma ideia grande potencial precisam atender a três critérios para florescer na Amazon:

- + Ser original;
- + Ser escalável;
- + Ter potencial para resultar em um retorno significativo de capital.

Six Page: o método Amazon de apresentar ideias

Em 2004, Bezos mandou um email para sua equipe sênior: “sem mais apresentações em *PowerPoint*”. Foi ali que ele apresentou o modelo *Six Page*, um novo método para apresentar ideias em reuniões.

Afinal, como vimos, as ideias são protagonistas na estratégia de inovação da Amazon. Elas precisam ser apresentadas de forma eficaz e dinâmica.

Assim, os slides deram lugar a um memorando de seis páginas, distribuído a todos os participantes no início das reuniões. Os presentes, então, têm 30 minutos para ler o documento e absorver as ideias.

Dessa forma, o memorando de seis páginas é um documento que contém a ideia que será discutida por meio de uma narrativa, apresentando uma visão ampla e conectada de todos os pontos do projeto, usando técnicas de *storytelling*. Simplificando, a estrutura de um *Six Page* é a seguinte:

- + Cenário atual;
- + Eis que algo aconteceu ou irá acontecer;
- + Logo, precisamos fazer tal coisa;
- + No futuro, a situação está desta maneira.

Com o formato *Six Page*, as ideias são apresentadas com maior clareza e eficiência. A natureza narrativa permite uma melhor compreensão das ideias, apontando contexto, condicionais soluções e resultados esperados.



Como a Amazon trata a inovação

Para que todas essas práticas deem resultado, a Amazon precisou estabelecer uma cultura de inovação sólida. A abordagem da Amazon para a inovação é construída com base em alguns pilares - vamos conhecê-los?

- + **Cultura obcecada no cliente:** uma cultura centrada no cliente é fundamental para a inovação da Amazon. O cliente é o que norteia as decisões da Amazon. A cultura corporativa deve ser aberta e flexível o suficiente para se adaptar continuamente às expectativas dos clientes em constante mudança, ao cenário de mercado e à inovação tecnológica.
- + **Princípios de inovação:** os Princípios de Liderança da Amazon estabelecem o quadro para o ambiente de inovação da Amazon. Esses princípios de liderança não são apenas parte de cada processo na Amazon, mas também moldam o DNA corporativo. Nesse sentido, é importante priorizar a inovação e os processos - ainda que, para isso, os resultados imediatos fiquem um pouco de lado.
- + **Suporte à inovação:** a Amazon possui um conjunto de ferramentas e conceitos para apoiar seu processo de inovação. O mais relevante deles é a ideia de “trabalhar ao contrário” - isto é, as inovações devem ser avaliadas pelo ponto de vista do cliente. Definir o público é fundamental para entender seus anseios e suas preferências. A partir de então, chega-se às soluções adequadas.





Conclusão



A inovação é um elemento crucial para o sucesso dos negócios na era digital. Com isso, Apple, Google e Amazon têm de se manter constantemente inovadoras. Se não fosse o caso, a longevidade de seus negócios e o sucesso de suas iniciativas não estariam durando por tantos anos.

O ambiente de negócios é complexo no mundo da tecnologia. A única constante é a mudança. O desafio está em entender as direções de tais mudanças. E, assim, cada uma das *big techs* tem a sua própria organização.

A Apple tem uma abordagem muito ativa em relação às mudanças. Ela não reage aos anseios de seus consumidores - ela lidera a transformação. Com isso, a Apple cria novos mercados já com pioneirismo e liderança, ditando seus rumos. Para a Apple, é mais importante mostrar algo novo que o consumidor não sabe que quer - mas vai querer - do que perguntar sobre seus desejos.



O Google, por outro lado, deixa o mercado escolher. Em meio à profusão de novos produtos, serviços e funcionalidades, não tem forma melhor de ver o que funciona do que na prática. Com acesso a uma base de usuários invejável, o Google experimenta para ver o que dá certo, sem medo do fracasso. Se não apresentar resultado, acaba. Se funcionar, segue em frente. Para o Google, um grande acerto compensa - e muito - uma série de erros.

Já na Amazon, as ideias estão no centro de tudo. O papel da liderança é estimular o desenvolvimento de novas ideias. Elas são, afinal de contas, o ativo mais importante para a competitividade da Amazon. Com isso, as ideias podem surgir das mais diversas fontes. Desde uma análise minuciosa de dados até de um livro de ficção. O protagonismo das ideias é tão grande que há até um método próprio de apresentá-las!

Assim, podemos tirar uma série de aprendizados a partir da forma com que cada um desses grandes negócios se organizam para inovar. De forma geral, fica consolidado que integrar a inovação como parte central do planejamento estratégico é um bom negócio.

No mais, cada uma dessas *big techs* indicam caminhos - e não fórmulas prontas - para construir a organização, o planejamento e a cultura da inovação nas cooperativas. Mesmo em contextos e escopos diferentes, a inovação continua sendo uma atividade um tanto desafiadora. Por que, então, não aprender com negócios que são competitivos justamente por causa da capacidade de inovar?



Que tal conhecer melhor as técnicas e caminhos para introduzir a inovação no coração da sua cooperativa? Leia o nosso [e-book Inovação no planejamento estratégico da cooperativa](#). Afinal, precisamos pensar na inovação como parte indissociável dos processos e como um fator primordial para impulsionar os resultados. Logo, na hora de criar o planejamento, é importante que a inovação esteja entre as prioridades de investimento.

O InovaCoop também oferece ferramentas para sua qualificação na jornada de liderança da inovação da sua cooperativa. Confira a trilha Agenda da Transformação em [nossos cursos online](#)! Confira cada curso que faz parte desse processo:



GESTÃO DE MUDANÇA:

Para inovar é preciso mudar. Sejam ideias, comportamentos ou ajustes estruturais, é fundamental estar atento aos mais variados aspectos para se propor e implementar mudanças efetivas na sua cooperativa. Este curso vai te ensinar qual a melhor forma de fazer a gestão dessas mudanças.



PESQUISADOR DE TENDÊNCIAS:

Você consegue acompanhar as tendências e seus impactos para sua cooperativa? Neste curso, você vai aprender a olhar para cenários e contextos de uma forma estratégica e, a partir disso, mapear tendências que vão te ajudar a prever mudanças relevantes para os negócios.



RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COMPLEXOS:

No dia a dia, surgem problemas complexos que colocam várias pessoas da sua coop para quebrarem a cabeça pensando em soluções. Saiba que existe uma teoria que, além de ajudar na resolução daquele problema específico, te ajuda a construir um caminho que contribui para solucionar outras situações difíceis.



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:

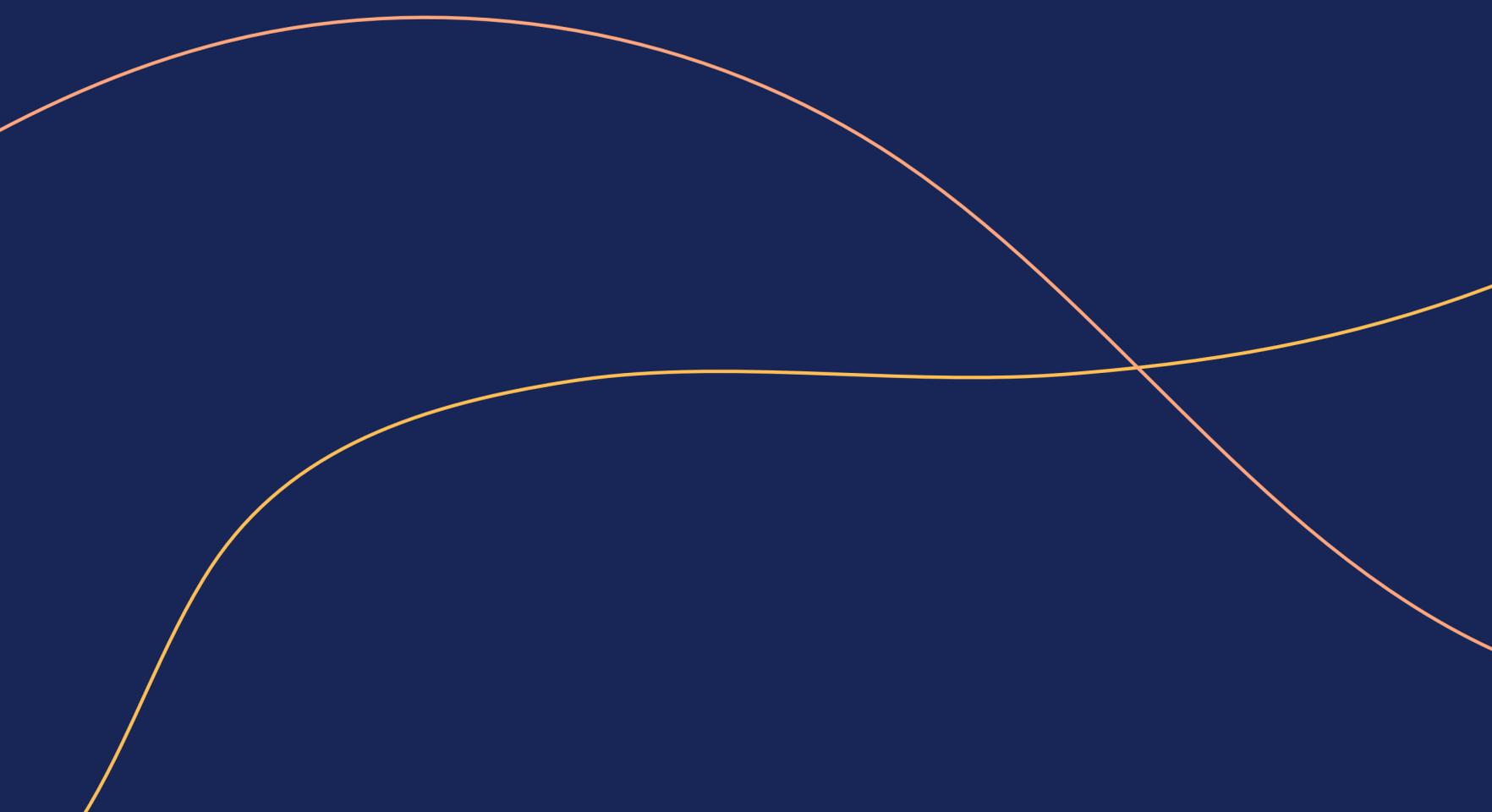
As mudanças têm sido constantes. Muita coisa já mudou, mas ainda tem muito pra acontecer e quem tem habilidade de fazer as leituras mais assertivas dos cenários e usar as ferramentas certas, tem muito mais chances de obter sucesso.



OKR:

Você já teve a sensação de, mesmo medindo resultados, não estar atingindo o que pretendia? Ou ainda estar batendo metas sem clareza do real objetivo pelo qual você e sua empresa estão atuando? Métricas são essenciais para acompanhar resultados e, sempre que necessário, recalculando rota. Ter essa clareza é o primeiro passo para criar metas adequadas.





inova **coop**

inova.coop.br



Sistema **OCB**

| | | | | sistemaocb

somoscooperativismo.coop.br

Contéudo desenvolvido em parceria com

coonecta
COOPERATIVISMO E INOVAÇÃO

coonecta.me

