



INOVAÇÃO | ENTREVISTA

Conexão: o driver de uma campeã invisível para inovar

Em entrevista exclusiva, Francisco Carvalho, fundador e chairman da Timenow, atribui o surpreendente crescimento de sua empresa nos últimos cinco anos à construção de um robusto sistema de inovação baseado em relacionamentos

Conexão: o driver de uma campeã invisível para inovar

Em entrevista exclusiva, Francisco Carvalho, fundador e chairman da Timenow, atribui o surpreendente crescimento de sua empresa nos últimos cinco anos à construção de um robusto sistema de inovação baseado em relacionamentos

POR ADRIANA SALLES GOMES

O prêmio “Top 100 Open Corps”, organizado pela 100 Open Startups, é uma espécie de Oscar da inovação aberta brasileira. Na cerimônia da edição de 2023, que aconteceu no hotel carioca Copacabana Palace em 18 de outubro último e teve transmissão pela internet, a Ambev ganhou novamente como a corporação líder de inovação aberta no Brasil. Até aí, nenhuma novidade. Mas uma empresa chamou particular atenção: a capixaba Timenow, conhecida como gerenciadora de projetos e/ou como empresa de engenharia consultiva.

Ela, que vem trabalhando para ser vista como uma empresa de tecnologia, foi a campeã do segmento de serviços profissionais pela segunda vez consecutiva – quer dizer, a que melhor faz inovação aberta entre pares como Deloitte, EY e PwC. Também foi a campeã entre as corporações de porte médio, com faturamento anual

A PERGUNTA É:

Uma empresa de porte médio pode usar a inovação para crescer mais rápido?



de até US\$ 200 milhões, o chamado “middle market”, categoria em que superou iFood, Vedacit, Meta etc. Ainda ficou em 29º lugar no ranking geral e teve suas sete startups investidas bem colocadas nos respectivos segmentos. A inovação aberta é, sem sombra de dúvida, uma das fortalezas do sistema de inovação da Timenow.

Se estivéssemos na China, essa companhia não seria tratada como uma corporação de porte médio, mas como uma “campeã invisível”. Na Alemanha, idem. Então, **MIT Sloan Management Review Brasil** vai adotar a mesma terminologia para explicar seu bem-sucedido sistema de inovação que, segundo seu cofundador e chairman, Francisco Carvalho, fez a receita de vendas crescer quatro vezes entre 2018 e 2023, quando deve contabilizar R\$ 480 milhões.

Na entrevista a seguir, Carvalho define seu sistema de inovação por meio da palavra “conexão”, que tem tudo a ver com inovação aberta, embora não se limite a isso. “Como eu não consigo fazer tudo sozinho, conexão hoje talvez seja a palavra mais importante do meu vocabulário”, diz o chairman.

Porém outra palavra salta aos olhos no sistema de inovação dessa empresa: “organização”. Uma organização a um só tempo planejada e dinâmica. Nem poderia ser diferente diante da experiência acumulada de 27 anos de gerenciamento de projetos gigantescos e muito complexos, como uma obra atual de R\$ 19 bilhões, que envolve centenas de empresas fornecedoras, milhares de pessoas, milhões de documentos etc.

Conduzindo a expansão internacional e sonhando abrir o capital em bolsa de valores até o fim desta década, Carvalho falou com a **Review** sobre conexão, organização, inovação aberta, risco, futuro, novos negócios, a transição da Timenow para uma empresa de tecnologia e muito mais. A entrevista foi editada para facilitar a leitura.

VOU USAR A TERMINOLOGIA DOS CHINESES, E DOS ALEMÃES, PARA ME REFERIR À TIMENOW: “CAMPEÃ INVISÍVEL”. ENTÃO, POR FAVOR, NOS CONTE COMO NASCE UMA CAMPEÃ INVISÍVEL...

A nossa começou com dois sócios, eu e Sergio Mello, um engenheiro eletricitista e um engenheiro civil que se conheceram trabalhando para uma gerenciadora de projetos em uma obra do setor de papel e celulose, da antiga Aracruz Celulose [hoje Suzano] no Espírito Santo. Era a maior obra privada do Brasil na época [em 1990], com 16 mil pessoas trabalhando – eu tinha 23 para 24 anos e foi meu primeiro emprego. Eu era engenheiro trainee. Tive a sorte grande de ter conseguido entrar naquele empreendimento, tendo acabado de me formar. O mercado tinha poucos empregos e, além do mais, gostei muito da atividade. Foi muita sorte.

POR QUE SORTE?

Quem me conhece sabe que eu não gosto de rotina, e em projetos como aquele não tem rotina – os desafios vão se transformando todo dia. Mas não foi aí que o Sergio e eu ficamos sócios. Aquela obra terminou e eu, animado com aquele dinamismo, experimentei empreender uma empresa de montagem com dois sócios. Não deu certo porque os sócios pensavam muito no curto prazo, mas aqueles seis meses de sociedade me inspiraram ainda mais a empreender: gostei da liberdade, de tomar decisão, de poder escolher meus caminhos.

Adiei o sonho um pouco, indo trabalhar como empregado em uma empresa sueco-finlandesa, que fazia gestão da manutenção industrial, uma tecnologia nova no Brasil. Passei alguns anos ali e aprendi muito com eles.

Em 1995, voltei, ainda por essa empresa, a trabalhar na Aracruz Celulose, num contrato de detalhamento de projeto de engenharia. O Sergio também estava lá. Re-

comecei a falar muito em empreender naquele momento, porque tinha de responder a um chefe com visão quadrada. Na minha opinião, é claro.

O QUE É UM CHEFE COM VISÃO QUADRADA?

O cliente me contava as dores dele, e eu achava que a nossa empresa saberia resolvê-las. Dizia isso ao chefe e ele retrucava com “faça aquilo que você foi contratado para fazer”. Aquilo me matava. Me perturbava tanto que eu falava sem parar que queria empreender, e o Sergio, na mesma sala, ouvia.

Então, um dia, o Sergio veio conversar comigo sobre a ideia de montar uma gerenciadora de projetos. Minha primeira reação foi dizer que ele estava maluco, porque gerenciamento é coisa de gente grande, de muita responsabilidade e risco. Mas minha segunda reação, após cinco minutos de conversa, foi topa *[risos]*. Ele levou um susto, porque já havia chamado outras pessoas antes e ninguém tinha topado.

TALVEZ POR SER JOVEM, SEM COMPROMISSOS...

Pelo contrário: já estava casado, minha esposa no oitavo mês de gravidez, a gente pagando prestação de apartamento. Nem eu nem o Sergio tínhamos dinheiro de família – meu pai era funcionário do Banco do Brasil e o dele, topógrafo. Loucura total – acho que eu sou meio doido às vezes. Mas consultei minha esposa e ela topou.

Primeiro, entendi que a gente podia começar com atividades menores, não precisava pegar um projeto inteiro em toda sua complexidade. Depois, fui conversar com pessoas mais experientes, por intermédio do meu sogro que era advogado, e confirmei que era uma boa oportunidade. Montamos a empresa e começamos vendendo serviços de treinamento, o que nos permitiu ficar conhecidos no mercado.

“Os três primeiros anos da Timenow foram muito difíceis; ficava me perguntando ‘será que continuo?’”

Os três primeiros anos foram bem difíceis. Não que algum ano tenha sido fácil até hoje, mas nesses três houve vários momentos em que me perguntei “será que continuo?”. Então, no terceiro ano, em 1999, a Timenow pegou um serviço na Aracruz Celulose.

ENTÃO, JÁ DEDUZO QUE UM JEITO DE UMA CAMPEÃ INVISÍVEL NASCER É TER UMA MÃE SUFICIENTEMENTE GRANDE, CAMPEÃ VISÍVEL...

Pode ser. Nossa história com a Aracruz é muito bacana. Estávamos trabalhando para a Aracruz havia menos de um ano quando ela resolveu criar um programa de desenvolvimento de fornecedores seletos, aqueles considerados importantes para a empresa. E ela nos incluiu nessa lista. Recebemos consultoria, uma meta importante e isso começou a transformar a nossa organização. A meta que a Aracruz nos colocou foi não ter dependência econômica em relação a ela. Ou seja, devíamos buscar outros mercados. E buscamos: primeiro no setor de papel e celulose, mas fora do Espírito Santos, mais tarde em mineração, então siderurgia... Hoje temos no portfólio também indústria química, petroquímica, automotiva, setor de alimentos.

Tudo isso a partir de um ensinamento que obtivemos de um cliente. A Aracruz fez isso por muitas empresas. Com a consultoria, aprendemos sobre estratégia, gestão de pessoas, processos e tudo mais lá, até que, em 2001, fui convidado – eu, Francisco – a fazer uma capacitação

com a Fundação Dom Cabral. Fiz, gostei e, em 2002, a gente entrou para o programa Paex, com a equipe, e lá ficou por quatro anos, absorvendo todo aquele conhecimento muito rápido. Acho que, para uma empresa grande, é muito mais difícil absorver porque requer mexer na cabeça de muita gente. Mas nós tínhamos um grupo pequeno – éramos umas 20 pessoas. Ali começamos realmente a arrumar a casa. Depois veio o sistema de gestão da qualidade, no mesmo esquema. Hoje, com quase 1,8 mil pessoas, seria mais difícil.

COMO OS SÓCIOS ARRUMARAM A CASA ENTRE SI?

Sendo complementares desde o início. Eu sempre me destaquei na questão da gestão estratégica e na administração e organização do negócio. Estratégia é algo em que a gente acredita muito e eu sou muito organizado, até demais às vezes... *[risos]* A competência do meu sócio é mais comercial. O que fizemos foi que, ao longo dos anos, tentamos aumentar essa complementaridade com outras pessoas.

ME DÊ UM EXEMPLO DE ESTRATÉGIA INICIAL...

Definimos que trabalharíamos só com o setor privado para reduzir risco. Nosso caminho foi mais difícil assim, concorda? Muitas grandes obras estão no setor público. Também havia estratégia na diferenciação: nossa proposta de valor era entender do que o cliente precisava e tentar suprir essa necessidade.

ISSO É BUTIQUE... COMO CRESCER ASSIM?

A gente não considerava muito a inovação, que foi o que virou a chave do crescimento maior. Por volta de 2003, coincidiu de a Aracruz resolver fazer um novo empreendimento muito grande e, em vez de contratarem uma grande empresa para gerenciá-lo, como seria de

se esperar, nos deram a oportunidade de fazer o gerenciamento compartilhado: eles e nós.

Começamos a diversificar o tipo de serviço prestado por causa da Aracruz também. Eles resolveram fazer uma fábrica na Bahia, compartilhando a gestão igualmente, e levaram um time interno de engenharia para lá, desfalcando a fábrica de Aracruz (ES), que esse time mantinha operando. Por conta disso, a empresa nos pediu para dar suporte na fábrica de Aracruz – e essa oportunidade acabou se transformando em um novo produto da Timenow: a gestão de portfólio de projetos. Como boa parte do time originalmente capixaba acabou permanecendo na fábrica baiana mesmo, ficamos apoiando a gestão de projetos correntes tanto em Aracruz como na Bahia. Passamos a oferecer então a gestão terceirizada de portfólio de projetos, como o setor denomina esses projetos de manutenção operacional. Hoje quase 60% da receita da Timenow vêm desse tipo de serviço terceirizado.

ISSO É COMO RECEITA RECORRENTE DOS SAAS DE STARTUPS?

Sim! Se você analisar a curva de receita da Timenow em 27 anos, verá que tivemos 25 anos de crescimento, um ano de queda, que foi 2009 por conta da crise internacional de 2008, e um estacionado. Independentemente de o mercado crescer, portfólio de projetos tem todo o ano, o que nos deu essa estabilidade. Há outros serviços que passamos a fazer e têm essa recorrência, como a manutenção de fábrica, que é aquela parada anual programada. Foi a Aracruz, ela de novo, que nos sugeriu fazer o nosso primeiro evento de manutenção. Para você ter uma ideia do trabalho, a fábrica é parada por uns dez dias e você soma umas 3 mil pessoas às que já atuam lá para executar o volume de manutenção de equipamentos.

ESTOU ACHANDO QUE A ARACRUZ FOI O PRIMEIRO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DE VOCÊS. NESTA EDIÇÃO TEM UM ARTIGO SOBRE A IMPORTÂNCIA DOS CLIENTES NO SISTEMA DE INOVAÇÃO, REFERINDO-SE À LEGO, E É MAIS OU MENOS A MESMA COISA...

Foi assim mesmo, porque desenvolvemos uma metodologia a partir disso. Eles tinham contratado um fornecedor canadense que deixou a desejar e queriam alguém mais eficaz. Eu falei: “Não conheço, mas se você deixar eu participar de um processo inteiro para entender, vejo se posso ajudar”. Eles toparam e eu fiquei três meses acompanhando a preparação da parada de manutenção. Além de estudar os erros do fornecedor anterior. E daí nasceu nosso modelo de gestão de paradas de fábrica.

ISSO É PURO CONCEITO DE LABORATÓRIO, COM OBSERVAÇÃO, ANÁLISE DE ERROS... E O PRODUTO INOVADOR É ESSE MODELO...

Sim... Em dois anos fazendo isso, reduzimos o tempo de parada de dez para sete dias, o que deu três dias a mais de produção, significando algo como uma receita de US\$ 500 mil numa planta grande. Hoje, falo sem medo de errar, a Timenow é a empresa mais qualificada em gestão de paradas de manutenção do Brasil.

Um dos erros cometidos anteriormente – atacado por nossa metodologia e com o qual aprendemos – foi quanto às ordens de serviço, que são os serviços de manutenção solicitados pelas áreas.

Quando eu cheguei lá, a primeira coisa que eu pedi foi uma relação de ordens de serviço, do que seria feito na parada. Trazendo números bem próximos do real, me passaram uns 20 serviços que precisavam ser feitos. Aí toda semana eu pedia para as pessoas atualizarem a relação.

Na semana seguinte tinha mais dez ordens de serviço, na outra mais 20, na outra tinha 15, de tal modo que dois meses antes da parada somavam 100 ordens de serviço. Um mês antes da parada, já eram 500. Na semana anterior, 2 mil ordens de serviço e dois dias antes da parada, 4 mil. Aí eu te pergunto, quem consegue fazer isso bem feito, comprando material, contratando pessoas, empresa etc.? Não dá. Eu me assustei com aquilo.

Então, na parada seguinte, determinamos uma data limite para ordens de serviço simples. Uma data três meses antes da parada. Depois disso, só haveria acréscimos com assinatura do gerente de manutenção. E o gerente, que foi quem me contratou, levou a sério a disciplina e foi bem rigoroso para autorizar exceções. O planejamento foi se transformando em cultura e hoje acontece naturalmente. Aliás, eu já sei que 80% dos serviços se repetem todos os anos, e deixamos tudo preparado antes. A metodologia evoluiu: em 2010, desenvolvemos software próprio para isso, e hoje é tudo automatizado.

EM 2010 ENTRA MAIS TECNOLOGIA... ISSO MUDA A DIREÇÃO DA TIMENOW RUMO À INOVAÇÃO?

Sim. Um pouquinho antes disso, em 2007, a gente tinha fundado uma empresa de tecnologia chamada AEVO, que hoje é a maior plataforma de gestão de inovação da América Latina, com clientes grandes como Vale, 3M etc.

A AEVO nasceu, com 50% de participação da Timenow no capital, para ser uma fábrica de software; os

O caso da falta de disciplina nas ordens de serviço para paradas de fábrica ilustra as oportunidades de inovar

outros 50% eram de duas pessoas da área de ciência da computação, um deles meu irmão caçula, quase 17 anos mais novo. A Timenow começou a expandir muito, e havia clientes querendo que a gente ajudasse em áreas de TI, que não eram nossa praia. O que fazíamos até então, seguindo o princípio de entender e atender necessidades, era assumir a responsabilidade e ir atrás de resolver, mas era algo que nos atrapalhava.

A plataforma desenvolvida pela AEVO, denominada Time Connect, evoluiu para mostrar o progresso físico de qualquer parte de um projeto, comparando o valor orçado com os custos efetivos, mostrando algumas fotos para ilustrar como está o empreendimento, trazendo informações históricas e atualizações até a data da consulta etc. Hoje ela é própria, mas novas funcionalidades vêm com startups plugadas – hoje são oito – no sistema de inovação aberta.

De certa forma, foi a AEVO que nos mostrou o caminho do sistema de inovação cinco anos atrás. A gente já tinha feito várias experiências que não tinham funcionado. Tínhamos criado uma estrutura para inovação, mas, no primeiro problema que dava, tirávamos todo mundo dali para ajudar. E aí matávamos tudo. Então montamos um escritório fora da organização para o nosso laboratório de inovação, o TimeLab, contratamos uma equipe nova dedicada, misturando-a com pessoas do nosso quadro, e pusemos como head de inovação não um engenheiro de software, mas um comunicador. Porque, na nossa visão, inovação é um processo que precisa ser disseminado pela organização inteira, e isso pede comunicação acima de tudo. E colocamos como objetivo nº 1 não criar uma inovação, mas engajar os colaboradores em inovar. Todos eles, não só as pessoas da sede. Temos 1,7 mil pessoas espalhadas pelo Brasil e só cem na sede. A inovação não pode vir só dessas cem pessoas.

FATOS E NÚMEROS DA TIMENOW



Receita
estimada
para 2023 –
R\$ 480 milhões



Colaboradores:
Aproximadamente
1.800



Fundada em
01/04/1996 –
27 anos



Atua em
consultoria e
gestão de projetos,
principalmente
industriais

Principais clientes:
Suzano, Klabin,
Bracell, CMPC,
Vale, ArcelorMittal,
BASF, DOW
Química, Braskem,
Bridgestone,
Continental Pneus,
Fiat, entre outros.

POR FAVOR, EXPLIQUE O PAPEL DA AEVO NISSO?

Em 2015, a AEVO desenvolveu uma plataforma para a Timenow que pegou no mercado, voltada à área industrial. Eu gostei e – durante dois anos e meio, a partir de 2016 — deixei de ser CEO da Timenow para me instalar na AEVO. Eu não sabia quase nada do mundo digital, experiência do cliente, máquina de vendas, leads etc.

Fui aprender com a startup e foi aí que mudamos seu foco de fábrica de software para plataforma.

ENTRARAM NA ECONOMIA DE PLATAFORMA...

Hoje temos duas plataformas, essa da AEVO, de gestão da inovação, que tem mais de 500 mil usuários entre industriais e não industriais. Já é usada em mais de 23 países. E a da Timenow, a Timeconnect, que serve ao gerenciamento de projetos industriais.

E O SISTEMA DE INOVAÇÃO?

Na AEVO, havia um programa de inovação, cujo primeiro módulo era um programa de ideias para os colaboradores, que gerava muito engajamento. Na Timenow, não tinha nada. E o sujeito fora da sede nunca dava ideias – afinal, era comum dividir a ideia e o chefe direto dizer para esquecer. Aí colocamos uma plataforma para esse programa, em que todos que dão ideias sem filtro são notados e recompensados. Veja: as pessoas não estavam preparadas para dar ideias. Então, a gente ficou mais preocupado com a quantidade do que com a qualidade. A mensagem foi: deem ideias, vocês serão premiados pela quantidade – com a distribuição de pontos numa gamificação. Veio uma enormidade de ideias, e muitas eram pouco aplicáveis ao negócio, mas isso fez as pessoas usarem o software. E aí foi surgindo o intraempreendedorismo. Nós já criamos uma empresa a partir da ideia de um colaborador, por exemplo.

COMO VOCÊ VÊ O SISTEMA DE INOVAÇÃO IDEAL? ELE TEM TECNOLOGIA?

O sistema ideal dá resultados e vai sempre se aperfeiçoando. Imagine uma empresa onde, para cada real investido em inovação, a empresa receba 22 reais de

retorno, o que é 22 vezes mais. É um resultado ótimo. Mas essa empresa é real, muito inovadora, e ela quer sempre mais – quer retorno de 30 vezes, e continua tentando melhorar o sistema de inovação.

Desde que a gente implantou a inovação na Timenow de maneira estruturada, resiliente, colocando dinheiro, cinco anos atrás, nós crescemos quatro vezes em receita. O que significa crescer igual a uma startup. O que eu quero é melhorar sempre isso, de maneira sistêmica. A inovação é processual.

Tem muito a ver com tecnologia, sim. Queremos que a Timenow seja percebida como uma empresa de tecnologia, não apenas como uma empresa de engenharia consultiva. Agora, nos últimos dois anos, estamos passando por um processo de digitalização de tudo. No momento, estamos qualificando os dados, o que deve continuar até meados do ano que vem. Temos muita informação em 27 anos. A partir daí, então, a gente vai poder fazer coisas incríveis em gestão de projetos, que é o core da Timenow, mas também vender tecnologia como algo agregado ao meu serviço para os clientes.

PARA DAR CERTO, VOCÊ VAI TER DE REEDUCAR O CLIENTE, QUE HOJE CONSOME GERENCIAMENTO DE PROJETO, CERTO?

Sim, eu preciso transformar a cultura do meu cliente. Porque ele quer fazer uma concorrência com três empresas, preencher a planilha de tal jeito. Ele não me dá liberdade de mostrar que há uma forma diferente de vender e uma forma diferente de trabalhar. O cliente vai ter que confiar em mim. Mas este ano ainda, se tudo der certo, conseguiremos fechar o nosso primeiro contrato em termos bem diferentes, com muita tecnologia embarcada, com um grande cliente.

“Eu preciso transformar a cultura do meu cliente para aceitar mais tecnologia – com o projeto sem uso de papel”

DÁ EXEMPLOS DO QUE PODE SER DIFERENTE?

Uma das startups em que investimentos se chama ConstructIN, de Porto Alegre. Uma solução dela me permite gerar uma imagem 360° de uma obra, com câmera instalada no capacete dos nossos colaboradores in loco. E consigo comparar a imagem da obra nesse momento com o projeto de execução para dizer se está de acordo com o previsto no projeto. A gente conecta essa solução na nossa plataforma. Outra startup é a Oppem (anteriormente, NGO), de Minas Gerais, que digitaliza todos os documentos de um empreendimento, permitindo gerenciar uma obra sem papel. Isso permite ter menos funcionários qualificados in loco, reduz custos. E nos permite internacionalizar. A Timenow hoje faz serviços do Brasil para atender empresas nos Estados Unidos – lá há uma grande escassez de mão de obra para esses projetos, e eu consigo ter vários funcionários atuando do Brasil, embora também tenha funcionários in loco.

VOCÊS TÊM CONTROLE DESSAS STARTUPS?

Não. Meu objetivo é trabalhar com uma ferramenta cada vez mais poderosa, não é? Eu quero poder influenciar um pouco a startup investida, mas quero ser minoritário para que outros grandes players, como uma Gerdau, também a influenciem e ela faça a ferramenta evoluir mais rápido.

Nem precisa ser investida. Temos duas startups conectadas ao Timeconnect que não são investidas por nós, inclusive, mas que a gente acha que agrega valor para o nosso negócio.

NÃO TE PREOCUPA DEPENDER MUITO DO SETOR INDUSTRIAL, QUE PODE SER DISRUPTADO, POR EXEMPLO, PELA IMPRESSÃO 3D?

Eu acredito que a indústria não vai morrer, porque a gente tem necessidades que são supridas por empresas industriais. A gente dizia que o aço deixaria de ser importante na vida humana e ele continua a ser. Falava-se que ninguém mais usaria papel em tempos digitais e o consumo de papel aumentou. Mesmo se todo mundo tiver uma impressora 3D em casa, ainda será necessária a fábrica da resina para fazer uma xícara, uma panela e assim por diante.

MAS DE QUALQUER MODO VOCÊ PENSA EM OUTROS MERCADOS, CERTO?

Sim, a AEVO atende a todo tipo de empresa. E lá a gente começou a fazer experiências na área de recursos humanos, para trabalhar o engajamento dos profissionais, para avaliação de desempenho, algo completamente distinto do que vínhamos fazendo.

PARA CRESCER, INTERNACIONALIZAR É UMA PRIORIDADE?

Eu já tenho quatro clientes nos Estados Unidos. Queremos que a receita internacional chegue a 25% do faturamento em uns 5 anos, mais ou menos, isso usando essa possibilidade de ter pessoas trabalhando a distância no gerenciamento de projetos.

SUA VIVÊNCIA NO HUB DE STARTUPS BASE27 INFLUIU EM TUDO ISSO, TANTO QUANTO A EXPERIÊNCIA DA AEVO?

Muito. Fundamos esse hub em Vitória para levar o tema inovação para as empresas aqui do estado e desenvolver o ecossistema de startups capixabas. Também para aproximar o mundo corporativo da universidade e capacitar pessoas para as necessidades das empresas, para que a gente pudesse potencializar as startups capixabas. Eu comecei a me dedicar ao Base27 quando saí da posição de CEO da Timenow, em 2019, e fiquei nele até o final de 2022. Fui seu CEO nos dois primeiros anos. Nesse meio-tempo acabei fundando uma aceleradora e investi em empresas de educação para esse mundo das startups. Agora tudo isso se profissionalizou.

E tudo isso me fez mais próximo da inovação. O Base27 me gerou um conhecimento que eu não tinha até então. Trouxemos 50 empresas mantenedoras e mais de 20 patrocinadoras para o Base27, criando um universo de colaboração até então inédito entre as empresas. Eu convidei concorrente para participar, e o concorrente teve a grandeza de aceitar. Isso faz evoluir a cultura de cada empresa.

E quando as empresas evoluem em conjunto, elas também se ajudam a resolver as demandas umas das outras – a força que se tem para resolver as demandas aumenta muito, não é? A minha esposa fala que, durante a quarentena da pandemia, fomos para nossa casa na praia e eu ficava das 8 da manhã às 8 da noite ligando para os empresários e apresentando o Base 27. Foram 45 dias fazendo isso.

PELO JEITO, VOCÊ NÃO SE CONTENTOU COM ESSE AMBIENTE PARA CRIAR A CULTURA [RISOS]...

De fato, não. O Base27 veio para fazer isso, mas eu pessoalmente queria ajudar mais empresas, campeãs

invisíveis como você as chama, a evoluir em sua maturidade em relação à inovação. Então, eu preciso de, entre aspas, “uma consultoria”, para avaliar a maturidade para ajudar na estratégia da organização em termos de inovação e para equipá-los com capacidade de inovação aberta e outros recursos, apoiando-os no processo de transformação até que este produza resultado. Não queremos deixar os líderes dessas empresas sozinhos. Por tudo isso nasce, este ano, a Quanttar.

O QUE VAMOS ACOMPANHAR DE PERTO AQUI NA REVIEW PORQUE, FULL DISCLOSURE, UM DOS SEUS SÓCIOS É MEMBRO DO NOSSO CONSELHO EDITORIAL, O BRUNO STEFANI, QUE ATÉ HÁ POUCO ERA DIRETOR DE INOVAÇÃO GLOBAL DA AB INBEV E DEVE TER MUITA INOVAÇÃO ABERTA NA HISTÓRIA. OBRIGADA, FRANCISCO, E SUCESSO!

Obrigado!

SOBRE A AUTORA

Adriana Salles Gomes é jornalista com mais de 30 anos de experiência em economia e negócios e diretora editorial da MIT Sloan Management Review Brasil.

PRINCIPAIS TAKEAWAYS

- * O exemplo de sistema de inovação de uma empresa de porte médio, sediada fora do eixo Rio-São Paulo, mostra que qualquer organização pode ser inovadora e crescer de modo acelerado, tornando-se uma “campeã invisível”, como os chineses e alemães chamam esse tipo de empresa.
- * O primeiro passo para criar esse sistema é fazer com que os colaboradores contribuam com ideias, construindo uma plataforma para isso (dando visibilidade a quem contribui, portanto) e premiando a quantidade mais do que a qualidade no início para criar o hábito.
- * Fazer conexão, e depois inovação aberta, com startups, universidades e outras empresas, é fundamental para aumentar os conhecimentos do mercado, inovar e acelerar o crescimento. Isso exige também organização e administração.
- * Tornar-se uma empresa de tecnologia é outra receita boa para campeãs invisíveis. Isso permite expandir a novos mercados, especialmente se a tecnologia habilitar a prestação de serviço a distância. Mercados internacionais devem ser considerados.