

AMANHÃ

G E S T Ã O • E C O N O M I A • N E G Ó C I O S

Campeãs da Inovação 2025

A INOVAÇÃO É TECH

As empresas do Sul têm utilizado a tecnologia, especialmente a Inteligência Artificial, como uma poderosa ferramenta para oferecer soluções transformadoras

ESPECIAL

QUEM SÃO AS EMPRESAS MAIS INOVADORAS DO SUL

E MAIS

AS LÍDERES EM SEIS CATEGORIAS ESPECIAIS



Somos a maior recicladora de sucata ferrosa da América Latina.

Todos os anos, transformamos 11 milhões de toneladas de sucata em aço, o que representa 71% de todo aço produzido pela Gerdau. Para cada tonelada de sucata reciclada em nossa operação, evitamos a emissão de 1,5 toneladas de CO₂ no meio ambiente*.

A Gerdau recicla sem fim e devolve para a sociedade um futuro mais sustentável.



GERDAU

O futuro se molda

Siga a Gerdau nas redes sociais:



Diego Bertoldo Francisco
Gerdau Ouro Branco

*Fonte: World Steel Association

Capa

Campeãs da Inovação 2025



Com bits e bytes

A 21ª edição da pesquisa Campeãs da Inovação mostra que as companhias do Sul têm utilizado a tecnologia como uma plataforma para oferecer soluções transformadoras **Pág. 28**

A campeã



De mãos dadas com a natureza

Tendo a responsabilidade socioambiental como um pilar estratégico, a Klabin mostra como suas práticas de ESG geram inovação, eficiência e competitividade **Pág. 40**

Gestão



Na linha de frente

Onde estão as mais de uma centena de Campeãs da Inovação do Sul e quem são as dez primeiras colocadas no Paraná, em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul **Pág. 34**

Gestão



Plataformas de crescimento

Os melhores cases da 21ª edição de Campeãs da Inovação são exemplos de soluções personalizadas, mas que também podem ser úteis em diferentes produtos e setores **Pág. 44**

Entrevista



Com as incertezas à mesa

António Alvarenga, Head do GIMI em Portugal, explica como o *Future Foresight* pode ser uma ferramenta eficiente para antecipar cenários futuros em um mundo cercado de muitas dúvidas **Pág. 12**

Os destaques em seis categorias especiais

Cooperativas de Produção

Um campo de boas ideias na Lar **Pág. 54**

Ensino & Pesquisa

Aprendizagem contínua e multidimensional na Unisinos **Pág. 56**

Entidades Empresariais

CREA-RS: um vetor de inovação institucional **Pág. 58**

Estatais e filantrópicas

O programa da Sanepar reconhecido pela ONU **Pág. 60**

MPEs

A Construct IN prova que o futuro é digital e integrado **Pág. 62**

Parques tecnológicos

Como o Tecnosinos encontra oportunidades **Pág. 64**

8 FÓRUM DO LEITOR

20 MONITORES

▶ **Mulheres no topo**

Galinhas felizes, consumidor feliz

▶ **Ponte para novas oportunidades**

▶ **A voz da experiência**

24 ▶ IDEIAS

As soft skills são as novas hard skills

72 ▶ BRASIL

Analfabetismo funcional freia competitividade industrial

COLUNISTAS

66 ▶ Conexão Ásia/Milton Pomar

Vietnã: uma China em miniatura

84 ▶ Sr. Consumidor/André D' Angelo

Batalhas camufladas

86 ▶ Ao Redor do Mundo/Fernando Dourado

Uma luz na escuridão

Serviço ao assinante

AMANHÃ

assinatura@amanha.com.br

51 3230.3545

Presidente:

Jorge Polydoro – polydoro@amanha.com.br

Vice-presidente de relações institucionais:

Nilo Teixeira – nilo@amanha.com.br

Secretária da direção:

Graziele Graff – diretorio@amanha.com.br

Secretário de redação:

Marcos Graciani – graciani@amanha.com.br

Editora contribuinte:

Marisa Valério – marisa@amanha.com.br

Produtora de conteúdo:

Júlia Provenzi – julia.p@amanha.com.br

Jornalista multimídia:

Daiane Balbinot – daiane@amanha.com.br

Diretor de produção:

Wagner Lettnin – wagner@amanha.com.br

Projeto gráfico:

Juliano Guedes e Wagner Lettnin

Diagramação:

Jonata Rosa – jonata@amanha.com.br

ADMINISTRAÇÃO:**Diretor financeiro:**

Michel Diniz – michel@amanha.com.br

Faturamento:

Marcelo Cwik – marcelo@amanha.com.br

PUBLICIDADE E MARKETING:**Gerentes de relacionamento:**

Greice Giovannoni – greice@amanha.com.br

Luciane Wellausen – lucianew@amanha.com.br

Analista de marketing:

Rafaela Corletto – rafaela@amanha.com.br

Social media:

Driéca Santos – drieca@amanha.com.br

PROJETOS ESPECIAIS:

TransMaker

PRODUÇÃO EXECUTIVA:

Via Comunicação

Porto Alegre/RS:

Fone (51) 3230.3537 Fax (51) 3230.3500

comercial@amanha.com.br

Números atrasados (edições recolhidas mediante disponibilidade de estoque): ao preço da última edição em banca, mais custo de postagem, por intermédio da revista AMANHÃ. Fone (51) 3230.3500

O pagamento pode ser feito em cheque nominal ou pelos cartões Visa, Mastercard, Diners e American Express.

Fundada em junho de 1986, a revista AMANHÃ é uma publicação da Via Comunicação.

AMANHÃ circula através de assinaturas e mailing vip entre dirigentes de empresas privadas e públicas, executivos, profissionais liberais, professores universitários, líderes políticos nacionais e dos principais estados brasileiros e nos países do Mercosul. A edição 350 circula no mês de agosto de 2025.

EDITORIAL

Inovar, um ato de esperança

Com mais de duas décadas, e pioneiro no Brasil, o *ranking* Campeãs da Inovação proporcionou às empresas do Sul o escrutínio da dimensão inovadora na sua cultura corporativa. Ao medir seis diferentes *drivers*, de acordo com a metodologia da pesquisa feita com o apoio técnico do IXL Center for Innovation, Excellence and Leadership, joga luz sobre quem realmente inova de verdade. Desta vez, a lista principal somou 80 empresas, além de mais 24 companhias, organizações, estatais, entidades empresariais, startups e cooperativas em seis categorias especiais, sendo que o questionário obteve aproximadamente 300 acessos, um recorde batido nesta edição. Para chegar aos nomes das premiadas, o IXL Center usa o método concebido pelo GIMI – Global Innovation Management Index – organização internacional que atua na certificação de práticas de inovação com modelos desenvolvidos por executivos, acadêmicos e consultores especializados.

A cerimônia que condecorou as organizações mais inovadoras do Sul do Brasil teve como palco o HotMilk, parque tecnológico da PUCPR em Curitiba. O tema debatido nesta edição foi “A nova fronteira da inovação: Inteligência Artificial como estratégia” com as participações de Hitendra Patel, CEO do IXL Center, diretamente de Boston (EUA), e de Lauro Valente, Head de TI Grupo Volvo. Ambos alertaram sobre a responsabilidade que cada um dos líderes tem em utilizar a IA de maneira correta e para o bem. “Vocês são agentes da mudança e podem usar a IA para inovar melhorando o planeta, a sociedade e as pessoas”, recomendou Patel. “Em um cenário volátil e acelerado, líderes e equipes precisam de novas habilidades, como fluência digital, domínio de IA e Big Data, além de um pensamento analítico e crítico”, ensinou Valente aos mais de 200 colegas gestores de inovação presentes no evento.

Inovar de verdade, nunca foi tão importante. Por isso, gostaria de destacar as palavras proferidas por Andreia Malucelli, pró-reitora de operações acadêmicas da PUCPR, que representou o Irmão Rogério Renato Mateucci, reitor da universidade paranaense. “Inovar é, antes de tudo, um ato de esperança. Continuem a ousar e caminhar para um futuro repleto de esperança. Não tenham medo do desconhecido, pois é ali que se encontra o extraordinário”, aconselhou. Graças à ciência e à tecnologia, ambas ferramentas basilares da inovação, com certeza construiremos juntos um amanhã mais justo e fraterno.

Boa leitura.

Jorge Polydoro
Publisher

Abertos para o FUTURO

Estamos vivendo uma nova fase: mais digital, mais conectado com o futuro e com soluções inovadoras que transformam a experiência dos clientes.

Nova jornada de abertura de conta pelo app, novos caixas eletrônicos que atendem todos os gaúchos, novo modelo de atendimento presencial, conta global multimoeda.

O futuro é agora - e o Banrisul está aberto para ele.



Banrifone

Porto Alegre (51) 3210 0122
Interior e Outros Estados 0800 541 8855

SAC 0800 646 1515
Ouvidoria 0800 644 2200

Siga nossas redes sociais:



[banrisul.com.br](https://www.banrisul.com.br)

Simple e objetiva

Muito bom o texto escrito por Milton Pomar (“Falta investir de verdade na relação com a China”, Blog Conexão Ásia, Portal AMANHÃ, 19 de maio). A análise é, ao mesmo tempo, simples, profunda e objetiva. Ultimamente tenho pensado no anacronismo de nosso sistema político. As disputas eleitorais dominam completamente o tempo e as preocupações dos políticos e os impede de se preocupar com as grandes questões a serem resolvidas, entre elas, aquela que para mim é a mais relevante: o desenvolvimento econômico.

Desde a década de 1980 nosso país está sem rumo. Não temos uma força política capaz de definir e implementar uma estratégia de desenvolvimento, que nas relações internacionais inclui definir uma relação estratégica e duradoura com a China. Isso é triste e não vejo no horizonte uma solução para esse impasse.

Pedro Antonio Vieira :
Professor universitário aposentado :
Florianópolis – SC :



Escravos do consumo?

Cumprimento a reflexão interessante e provocante feita por André D’Angelo em razão do falecimento de Pepe Mujica, ex-presidente do Uruguai (“Adiós, Pepe”, Blog Sr. Consumidor, Portal AMANHÃ, 14 de maio). O texto me fez questionar se somos escravos do consumo ou buscamos viver, de verdade.

Marciel Linhares :
Consultor de empresas :
São José – SC :

Trajatória inspiradora

A trajetória da PipeRun serve de inspiração para muitos novos negócios Brasil a fora (“Coragem, execução e propósito”, Blog da PipeRun, Portal AMANHÃ, 29 de abril). Como bem escreveu Fausto Reichert, “crescer é consequência de executar com foco, ouvir o mercado e entregar valor real” – lição que muitos empreendedores podem ter como referência para seus negócios.

Marcos Carboni :
Microempreendedor :
Porto Alegre – RS :



RESULTADO DA ENQUETE ANTERIOR

Qual é sua expectativa para a realização da COP30 no Brasil?

71%

Pessimista, pois os debates não apontarão ações concretas para o combate às mudanças climáticas

15%

Otimista, pois poderá haver um acordo sobre o financiamento climático para países em desenvolvimento

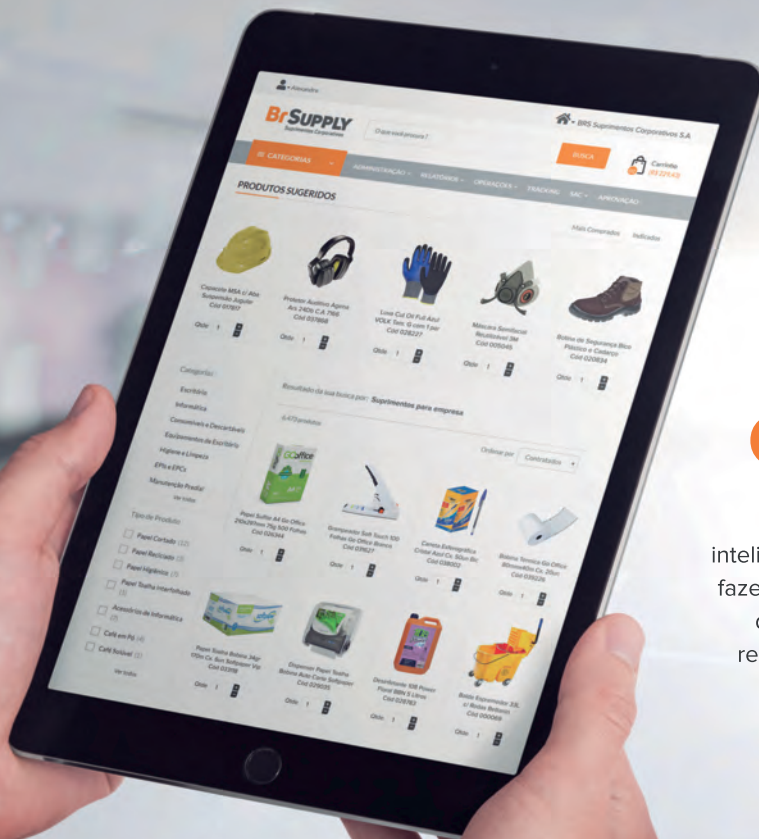
14%

Indiferente, pois ainda levarão muitos anos para uma real transição energética sem o uso de combustíveis fósseis

www.amanha.com.br // Visite o site e vote na pesquisa da edição

Referência Nacional na Gestão de SUPRIMENTOS CORPORATIVOS

A Br Supply traz ao mercado corporativo uma forma inteligente de automatizar a gestão de suprimentos indiretos, fazendo com que a sua empresa possa repensar a aquisição de itens curva C. O modelo desonera a área de compras, reduz estoque, diminui a base de fornecedores e elimina o processo transacional de itens de baixo valor agregado.

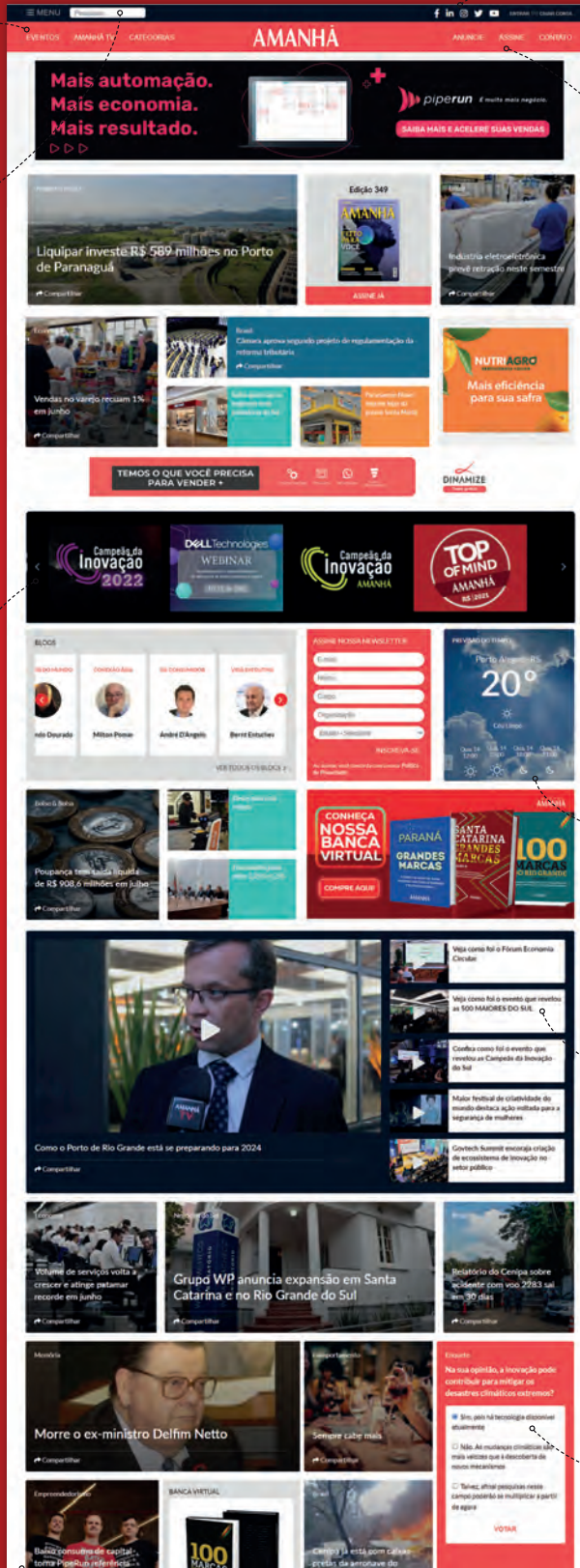


EVENTOS
Aqui você encontra todos os eventos produzidos por AMANHÃ

Digitando palavras-chave, é possível encontrar conteúdos relevantes sobre economia e gestão do Brasil e da região Sul

Ao clicar em uma das imagens da barra ao lado, você também poderá conferir todos os eventos que destacam a elite corporativa da região, entre eles 500 MAIORES DO SUL, Campeãs da Inovação e Top of Mind

O portal também tem rolagem infinita, uma opção que facilita a leitura de matérias relacionadas em smartphones ou tablets, por exemplo



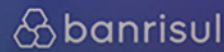
Aqui você encontra o perfil de AMANHÃ em redes sociais como Twitter e Facebook, por exemplo

Assinando AMANHÃ, você pode ter acesso a todo o conteúdo da edição impressa

BLOGS, ASSINATURA DE NEWSLETTER E TEMPO
Agora aqui se encontram os blogueiros, a previsão do tempo em sua cidade e, ainda, um cadastro para a assinatura gratuita da newsletter diária de AMANHÃ

AMANHÃ TV
A plataforma de vídeos de AMANHÃ foi renovada e ganhou ainda mais destaque no portal

ENQUETE
Responda às enquetes de AMANHÃ. Sua opinião é muito importante



TRADIÇÃO E INOVAÇÃO CONECTADAS

Com quase um século de história, o Banrisul une tradição e tecnologia para simplificar a vida financeira dos gaúchos

Para o Banrisul, inovação vai muito além da tecnologia: trata-se de resolver os problemas reais dos seus clientes. “O mercado financeiro e a tecnologia são extremamente dinâmicos. É fundamental acompanharmos as mudanças para permanecermos conectados e em constante evolução”, afirma o diretor de Tecnologia, Inovação e Transformação Digital do Banrisul, Carlos Malafaia.

Com essa mentalidade, a instituição tem evoluído de um banco tradicional para uma plataforma financeira integrada, onde, pelo aplicativo, o cliente faz mais do que conferir saldo e pagar contas — ele busca simplificar a sua vida financeira, resolvendo seus problemas em um só lugar.

Entre as novidades, destacam-se a integração com pedágios via TAG, o Finanças em Dia e o PIX Financiado. A conta global, lançada recentemente, permite ao cliente manter saldos em diversas moedas — como dólares e euros — diretamente no aplicativo, uma facilidade para quem viaja ao exterior.

Reconhecendo a importância da educação financeira e do uso de produtos digitais pelos jovens, o Banrisul pesquisa soluções específicas para esse público, com foco em segurança, combinando conta digital com educação financeira interativa.

Além disso, o banco vem ampliando

suas parcerias por meio das APIs (Application Programming Interfaces), conectando-se a mais de 500 empresas. Isso permite que parceiros ofereçam soluções de pagamento, PIX e cobrança integradas às suas plataformas — incluindo meios de pagamento em parceria com a VERO. “Com visual moderno e conteúdo bem estruturado, o Banrisul lançou o Portal do Desenvolvedor, que apresenta as APIs disponíveis para integração”, destaca Malafaia.

“Inovação é antecipar necessidades. Somente com inovação conseguiremos levar o Banrisul para mais 100 anos”, resume Malafaia. Para ele, o segredo está no equilíbrio: cuidar do presente enquanto se prepara para o futuro. “Em um futuro próximo, o mundo será outro, impulsionado pelo avanço de novas tecnologias — especialmente a inteligência artificial. E o Banrisul estará lá, tão relevante quanto sempre foi.”

Com mais de 4 milhões de clientes e presença em quase todos os municípios gaúchos, o Banrisul mantém sua essência enquanto se reinventa digitalmente. E os números comprovam: em 2025, o banco foi novamente o mais lembrado no estado na pesquisa Top of Mind RS – As Marcas do Rio Grande, consolidando-se como uma marca que sabe como ninguém conectar tradição e progresso.

A portrait of António Alvarenga, a man with dark hair and a beard, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. He is smiling and has his arms crossed. The background is a solid light blue color.

“O FUTURE FORESIGHT É UMA FERRAMENTA ÚTIL PARA TEMPOS DE CRISE”

António Alvarenga, Head do GIMI em Portugal, detalha nesta entrevista exclusiva para AMANHÃ como a aptidão de antecipar os futuros possíveis pode ser crucial para os negócios – e para os processos de inovação – em contextos onde a incerteza é enorme

Marcos Graciani

Professor na Nova SBE, apontada pelo Financial Times como a melhor escola de negócios de Portugal e a 18ª de toda a Europa, António Alvarenga acumula mais de duas décadas de experiência em prospectiva estratégica e inovação. Aos 51 anos, ele já formou mais de 5 mil gestores e executivos de alto escalão. Como fundador e CEO da Alva Research & Consulting, prestou mentoria para mais de 100 organizações ao redor do mundo. Sua empresa de consultoria, com sede em Lisboa, é parceira do Global Innovation Management Institute (GIMI), onde desenvolveu a certificação em prospectiva do futuro, reconhecida mundialmente. Head do GIMI em Portugal, Alvarenga conta nesta entrevista exclusiva para AMANHÃ como os empresários podem aplicar o conceito de Future Foresight, ou seja, antecipar cenários futuros para seus negócios e, também, para inovar. Ele vê no Brasil um campo enorme para o desenvolvimento dessa ferramenta pelo país já contar com expertise em antecipar tendências, principalmente no campo do marketing. Para ele, os tempos atuais – repletos de dúvidas – fazem parte do cenário ideal para o desenvolvimento do Future Foresight. “Ao invés da previsão tradicional, nós colocamos as incertezas na mesa”, ensina. Confira.

No que consiste o conceito de Future Foresight?

Nós usamos o termo perspectiva para traduzir a palavra *Foresight*. O *Future Foresight* é uma disciplina dentro das ciências da gestão muito próxima da estratégia e da inovação, com um conjunto de princípios. Mas a base fundamental tem a ver com a capacidade de compreender os sinais do futuro, as transformações em curso e de construir cenários. Também identificar tendências, perceber sinais fracos, nos quais já temos evidência no presente, de forma a tomar melhor as decisões no presente e passemos a prever os futuros possíveis hoje. O conceito é muito fundamentado na ideia de que todas as nossas decisões que tomamos hoje não serão testadas no passado, mas vão ser testadas, sim, no futuro. Em resumo, é tentar trabalhar com a informação que já temos sobre

o futuro hoje, seja do ponto de vista demográfico, económico ou tecnológico, com a expectativa de tomar melhores decisões hoje, de investir de uma forma mais consciente nos possíveis futuros que esses investimentos, por exemplo, vão enfrentar.

Não se trata de um conceito muito novo, portanto.

Exato. É uma disciplina que já começou há muitos anos, pois é uma ambição humana tentar antecipar o futuro há milênios. No entanto, o *Future Foresight* se desenvolveu muito no pós-guerra na França e nos Estados Unidos com diferentes ferramentas. A Shell, por exemplo, utilizou a análise de cenários para antecipar o choque do petróleo de 1973. A partir daí o conceito passou a ser usado por muitas empresas e organizações internacionais. Essa análise parte muito de um

trabalho sobre incerteza, ou seja, de não assumir uma espécie de constância, de permanência, nos nossos mercados, no nosso contexto estratégico, junto à concorrência, à tecnologia, mas de reconhecer um conjunto de incertezas-chave e, a partir daí, incluir ou reconhecer uma incerteza e tentar definir prioridades que estejam bem preparadas para lidar com esses múltiplos futuros.

Desse ponto de vista, Future Foresight e inteligência competitiva não seriam quase que sinónimos?

O *Future Foresight*, embora tenha como ambição de sempre tomar melhores decisões, desenhar melhor as nossas organizações, construir um portfólio de inovação mais alinhado com o futuro, tem seu foco voltado de fora para dentro. Ele é mais próximo da *Competitive Intelligence* do que do *Business Intelligence*, ou seja, é mais sobre o mercado consumidor, a regulação, e é de fora para dentro que a análise é feita. Claro que existe um componente de *intelligence* muito importante, por isso, sim, a inteligência competitiva é uma área próxima do *Foresight*, mas ele tem o foco no longo prazo, mas não significa que é 10 anos ou 20 anos, um período longo. Significa que é trabalhar incertezas, ou ir à procura de incertezas, e são incertezas que não vêm da nossa ignorância, mas vêm do nosso conhecimento. Por exemplo, admitimos que a crise tarifária entre o Brasil e os Estados Unidos tanto pode resultar num acordo como numa guerra e uma incerteza que pode durar vários anos, durante, digamos, todo mandato de Donald Trump. Ou admitimos quando definimos uma prioridade de investimento, que em vez de tentarmos solucionar a incerteza e, digamos, fingir que sabe-



Um claro pensamento a longo prazo

“Os Emirados Árabes são um país que usa muitas dessas ferramentas para tomar suas decisões estratégicas”

mos, aceitamos a incerteza e tentamos perceber qual poderá ser o impacto desses dois futuros quando abrimos uma nova fábrica ou quando temos uma estratégia de internacionalização. O foco no longo prazo, nesse caso, projeta a construção de cenários multidimensionais, trabalhando a concorrência apenas como um dos aspectos da análise de perspectiva. Essas são algumas das diferenças do *Foresight* em relação à inteligência competitiva.

Em quais países ou regiões o Future Foresight está mais avançado?

Os Emirados Árabes são uma região onde há um claro pensamento a longo prazo. Temos muitos projetos

em Dubai e Abu Dhabi. É claramente um país que usa muitas dessas ferramentas para tomar suas decisões estratégicas, quer no setor público, quer no setor privado. A Comissão Europeia tem departamentos para a área e muitos governos europeus, assim como empresas multinacionais. Nos Estados Unidos há profissionais conhecidos como futuristas, que é uma terminologia muito próxima do uso do conceito. Grandes corporações utilizam, como também associações empresariais. É muito interessante que uma cidade também use o *Future Foresight*, pois dá uma ideia de posicionamento face ao futuro de que aquele município quer fazer parte de uma solução de meio e longo prazo e liderar um processo de

transformação. É importante colocar que esse pensamento a longo prazo depois retroage para o presente, pois quando pensamos dez anos à frente não é para tomar decisões daqui a cinco ou dez anos, e sim para perceber que algumas decisões que tomamos sejam resilientes a longo prazo.

E qual é o perfil desse profissional futurista, como chamam nos Estados Unidos?

Ele pode vir de uma área da economia, da gestão, da sociologia, do marketing, comunicação, engenharias. Mas há uma formação de base que é adquirir, primeiro, uma literatura essencial, ou seja, um conjunto de conceitos e de ferramentas-chave. É muito

importante perceber o que é uma incerteza e as formas de lidar com ela, e como é que ela se distingue de risco, por exemplo, ou seja, o que é que é uma incerteza estrutural. Depois é preciso conhecer um conjunto de metodologias. Para construirmos estes cenários de futuro há diferentes formas: mais quantitativas, mais qualitativas, aquelas baseadas em opiniões de peritos para, no fim, ser capaz de extrair e trabalhar com essas metodologias. No GIMI temos um processo próprio que é formado por um conjunto de fases que permite explorar o futuro e depois voltar ao presente de forma a dar maior confiança na tomada de decisão, seja ela a definição do portfólio de inovação, seja a definição de uma estratégia empresarial ou mesmo a revisão de um investimento. Nós oferecemos uma

certificação internacional que forma pessoas que possam ser capazes de liderar esses tipos de processos dentro das empresas.

Quais são as empresas e organizações ao redor do mundo que estão usando esse conceito e o que elas já descobriram, caso seja possível divulgar já que são informações muito estratégicas, não?

Sim, há uma parte do nosso trabalho que é público, mas também é confidencial em alguns casos. Existem projetos onde há uma componente pública, que é divulgada, e outra privada, que muitas vezes tem mais a ver com concorrência de mercado. A primeira organização a ser certificada no último nível global foi a polícia de

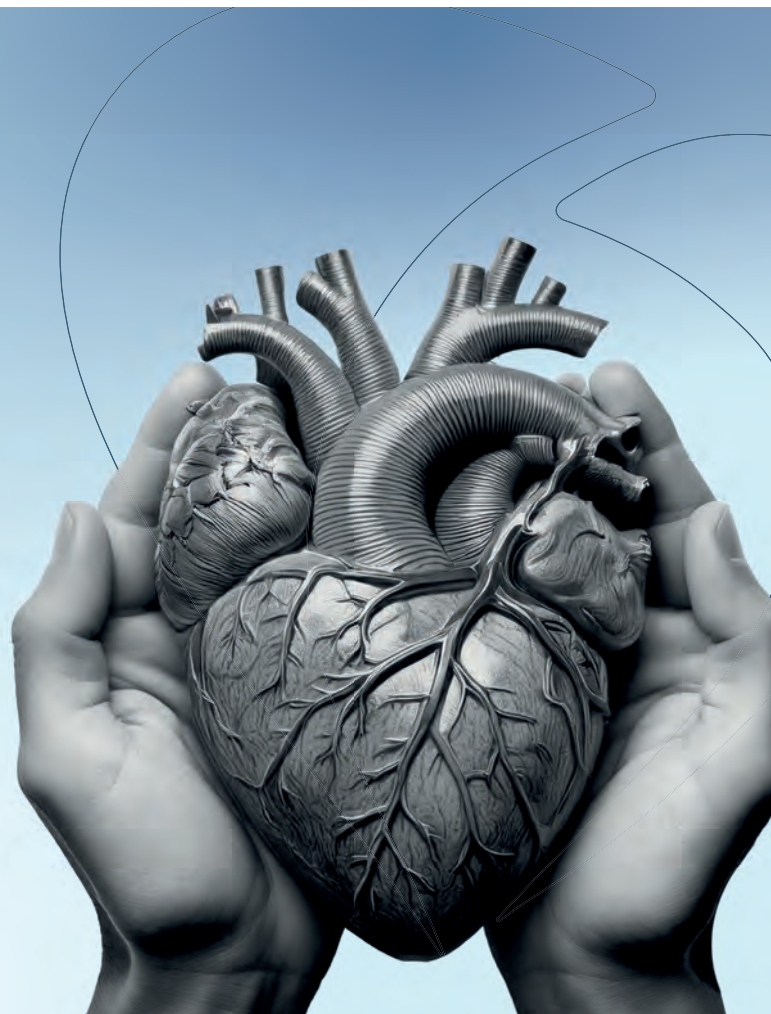
Dubai em 2023. Ela conta com equipes muito avançadas no campo metodológico e tecnológico e que são muito capazes no uso do *Future Foresight*. Em outros setores, como da cultura, quer em Dubai ou mesmo em Abu Dhabi, também há organizações com as quais temos trabalhado. As agências europeias de meio ambiente também utilizam esse ferramental. Não é algo só para multinacionais quando tratam-se de empresas, pois elas possuem um departamento próprio, ou próximo do departamento de inovação, ou de estratégia, ou de apoio à decisão, que tem essa capacidade de análise de tendências, de criação de cenários, de testes de estratégia. Grandes empresas normalmente tendem a formalizar mais este tipo de trabalho. O que isso significa? Ter documentos, ter ▶

Nasce um novo **HOSPITAL DO CORAÇÃO**

**Compromisso que pulsa.
Cuidado que transforma.**

No novo Hospital do Coração Moinhos de Vento, unimos ciência, tecnologia de ponta, prevenção e uma equipe médico-assistencial altamente qualificada para oferecer o melhor cuidado à sua saúde.

Agora, Porto Alegre e a sociedade gaúcha contam com um centro de referência em cardiologia, com estrutura de última geração e um atendimento integral, personalizado e humano — alinhado ao que há de mais avançado no mundo.





A Inteligência Artificial como uma colega de trabalho

Para Alvarenga, a IA pode acelerar muito o processo de construção de narrativas

processos estabelecidos, promover *workshops* com os funcionários. Mas um empreendedor pode fazer isso com maior grau de informalidade. Muito do meu trabalho hoje é com *startups* que procuram investidores e cujo principal argumento para receber o aporte é que determinado produto ou serviço criados por elas sejam bem-sucedidos no futuro. Suponhamos que seja um *website* sobre turismo que utilize Inteligência Artificial (IA). Tenho de convencer os meus investidores que aquela procura vai existir de alguma forma no futuro. E, muitas vezes, esse futuro tem algumas incertezas. Demonstrar que tenho capacidade de adaptar o meu serviço a diferentes cenários é uma mais-valia enorme para uma *startup* que quer ganhar confiança junto aos seus investidores. Isso não

precisa estar em um documento de 30, 40 ou 70 páginas. Pode ser apenas um conjunto de *slides* incorporados em um *pitch* e que demonstre uma estratégia clara com uma associação futura, mas que releve a consciência de que, dentro do tempo da mudança que está por vir, contemplo as tarifas de Trump, caso elas sejam implementadas. Não devo ignorar essa incerteza, mas sei o que é que tenho de fazer, no fundo, para me repositonar.

Ou seja, é possível realizar essas previsões também em companhias de médio e pequeno portes ou mesmo com empreendedores que estão iniciando um negócio.

Imagino como um perfil aquelas pessoas que trabalham em um de-

partamento de estratégia e queiram pensar como é que podiam testar determinada visão em diferentes cenários futuros. Vejo duas alternativas. Primeiro, o que fazemos é tentar dar as ferramentas práticas para um executivo, através do nosso processo de certificação, ser capaz de começar logo a implementar esse processo. Outra coisa muito importante: não é uma revolução. Ou seja, não é para parar a forma como a empresa decide. É para começar a introduzir algumas mudanças, tornando a organização mais orientada para o futuro e baseada em ciência, em metodologias que tendem a funcionar. É como o processo de inovação. Não podemos garantir a inovação, ou o *Foresight*, ou a estratégia, não são processos mecânicos. Não é como fazer uma caneta em que

colocamos lá a matéria-prima e sai uma caneta 99,9% das vezes. Nesse tipo de processo, o que podemos garantir é que os conceitos e as ferramentas, se aplicados de uma determinada forma, com uma determinada sequência com pessoas que tenham conhecimento, tende a permitir que essas organizações cheguem a um conjunto de prioridades estratégicas que admita ter mais sucesso. Mas não podemos garantir o sucesso, mas garantimos que são as melhores práticas e que tendem a funcionar de acordo com a academia e as boas práticas do setor. *Foresight* é uma forma de monitorar sinais mais fracos, mas também aqueles que sinalizam grandes mudanças. E também fazer pequenas alterações naquilo que já estamos habituados a fazer, de forma a olhar mais para o futuro e para aprender a lidar com a incerteza de uma forma mais explícita.

Na sua opinião, como um gestor deve aplicar o Future Foresight no atual cenário global que convivemos, onde há muita volatilidade e complexidade?

Os últimos anos, para quem trabalha com essa disciplina, têm sido maravilhosos, pois em vez da previsão tradicional, em que assumimos constância, por exemplo, para prever vendas no ano que vem, onde pegamos informações do passado e assumimos que não há disrupção, não há tarifas, não há um IA e conseguimos prever a receita em 2026, mas isso é previsão, *forecasting* tradicional. Nós fazemos o contrário, afinal, colocamos as incertezas na mesa: um mundo com pandemia, com IA, com os conflitos, com Donald Trump... É um mundo do ponto de vista em que esses tipos de ferramentas têm muito mais procura e são muito mais úteis. Elas são

particularmente úteis para tempos de crise, para gestão de crise, mas também para contextos em que a incerteza é enorme. Como deve ser um líder hoje? É aquele que sabe só porque tem um dom especial ou é aquele que reconhece as incertezas que enfrentamos e está preparado para diferentes futuros? Acho que a confiança que temos nos líderes não é porque eles sabem como é que vai ser o comércio internacional nos próximos cinco anos, três anos ou até no próximo ano, porque ninguém sabe, mas é por ele admitir que conhece a incerteza e que está preparado para as diferentes formas dela ser resolvida. Por isso é muito importante esse conjunto de conhecimentos sobre ferramentas e metodologias que são particularmente e reconhecidamente úteis em um contexto que chamamos de incertezas cruciais ou estruturais.

Em que medida a IA pode ajudar a antecipar tendências ou essa tecnologia é mais um ponto de interrogação nessa mesa onde você coloca as variadas incertezas?

De fato, são as duas coisas. Do ponto de vista do mercado, digamos, todos os mercados hoje em dia, todos os negócios estão sendo alterados pela Inteligência Artificial de alguma forma. Por essa razão a IA é uma variável que muda as regras do jogo e que altera a concorrência, modifica a regulação, muda o poder do consumidor e dos fornecedores. Por outro lado, é uma ferramenta que usamos obviamente para o *Foresight*. Ou seja, já incluímos a IA como um acelerador de parte desse processo. Ainda não é um substituto porque, digamos, as decisões-chave, embora possam ser propostas pela tecnologia, em termos de estratégia, de investimento, ainda são tomadas por líderes humanos. A

IA tem acelerado muito o processo que chamamos de *scan*, de procura e seleção de informação, e permite também uma grande abertura. Ou seja, quando buscamos novas possibilidades, podemos trabalhar com a IA de modo que possa gerar mais probabilidades para um determinado foco ou para variáveis-chave. Gosto muito de ver a IA como uma espécie de colega de trabalho nessa fase. A tecnologia poderá vir a ser mais do que isso, ela já é mais do que isso, mas é muito interessante para os processos de inovação, especialmente na relação estratégica, ver a IA como alguém que faz parte da equipe. Mas proponho que ela não seja a primeira colega a ser ouvida, pois ao decidir, podemos ficar muito marcados pela opinião oferecida pela IA. Mas depois de começarmos a discutir diferentes ideias sobre o futuro, será mais proveitoso dirigir-se à Inteligência Artificial e perceber os *inputs* oferecidos por ela, principalmente para notarmos se não esquecemos de algo que possa ser muito relevante a considerar. Ou mesmo para, escolhendo determinado foco do negócio, a IA poder organizar variáveis-chave sob a forma de uma narrativa que seja mobilizadora, não nos dando necessariamente o produto final, mas acelerando muito o processo de construção de narrativas.

Como você vê a utilização do Future Foresight pelas empresas e organizações no Brasil especificamente?

Já estive no Brasil e há muito interesse no tema. As empresas de energia trabalham com *Foresight*, como também outras grandes companhias brasileiras, a exemplo da Embraer e da Petrobras, onde há profissionais com esse conhecimento. No Brasil também há uma componente muito forte de *trends, trend analysis*, mais ligadas ao ▶



“Nós colocamos as incertezas na mesa: um mundo com pandemia, com IA, com os conflitos, com Donald Trump... É um mundo onde o Future Foresight é particularmente útil”

ANTÓNIO ALVARENGA
Head do GIMI em Portugal

marketing, onde claramente o Brasil é uma potência fortíssima, com antecipação de tendências em comunicação, marketing, sociais, geracionais, etc. Acho que há uma oportunidade incrível para desenvolver esse processo sistemático de construção de futuros, que seja algo multidimensional, não apenas do ponto de vista do consumidor, mas tecnológico, regulamentar, econômico e ambiental na construção de cenários futuros. Podemos usar essas ferramentas para tomar melhores decisões para construir ligação com a inovação, com a estratégia em um enorme tecido empresarial brasileiro. O *feedback* que tenho tido é muito positivo, pois o Brasil tem muitas empresas com muita capacidade de marcar diferença em seus setores de atuação. Muitas delas estão expostas, apesar de tudo, ao comércio internacional, e muitas são dependentes de fatores externos e que tem enfrentado um conjunto de incertezas e fazer um pequeno investimento que seja na

abertura de novos espaços possíveis pode trazer uma enorme vantagem competitiva.

A edição deste ano da pesquisa Campeãs da Inovação identificou que as companhias do Sul têm um alto grau de estratégia de inovação, mas ainda demonstram grandes dificuldades em gerar ou mesmo medir os resultados das suas iniciativas, o que é um dado muito preocupante para o contexto da inovação na região e que é uma das maiores dores das empresas, inclusive à nível global. Como contornar essa dificuldade?

Sim, é uma dor que também temos aqui na Europa. Nesse caso, posso dar duas respostas. Em primeiro lugar é fundamental medir inovação. Mas, às vezes, há política, prioridade e há ações cujos resultados são difíceis de medir e o fato de serem difi-

ceis de mensurar não significa que não devam ser feitos. Também há muita literatura que diz que às vezes áreas de investimento que são muito importantes deixam de ser prioritárias só porque são difíceis de medir. Mas o fato de serem difíceis de medir não significa que devam ser deixadas de lado, como a cultura organizacional, por exemplo. É difícil medir coesão ou capacidade de liderança, mas é algo essencial. Em resumo, devemos tentar medir, e o fato de ter certo grau de dificuldade para medir não deve ser um inibidor definitivo para não fazê-lo. Segundo: é muito vital que um *case* inovador seja muito claro.

Como assim?

Como se sabe, uma das fases do processo de inovação é o custo. Inovamos apenas por ser moda? Só porque temos um diretor de inovação? Ou será por causa que meu concorrente faz? Em inovação, o custo é certo, mas

o proveito é incerto. Temos de investir dinheiro, investir tempo, investir em pessoas... Por isso o *case* tem de deixar muito claro como estamos investindo. E aí que o *Foresight* entra. Investimos não para o passado, nem sequer para o presente, investimos para o futuro. Quando construímos um *case* inovador por consenso, ele também pode ser baseado em dados demográficos, de consumo, tecnológicos, etc. Com isso, pode nos ajudar a monitorar se a força dele se mantém ou mesmo se alcançará determinado resultado face ao preenchimento de um *gap* das nossas capacidades. Ou seja, daquela inovação podemos tentar definir um conjunto de indicadores-chave, de áreas de inovação prioritárias e de *gaps* que desejamos preencher com os nossos processos. Esses processos vão desde a velocidade de resposta,

custos de produção, a satisfação do consumidor, etc somados ao conjunto de investimentos em inovação que tentaremos devolver para a empresa, fruto desse mesmo *case* de inovação.

No Brasil também há uma visão de que somente é possível inovar oferecendo novos produtos ou serviços quando, na verdade, também é possível fazer isso em processos internos, de gestão. Qual conselho você dá para os gestores de inovação, nesse caso específico?

Isso é de fato incrível, pois vivemos hoje em uma sociedade onde o valor está cada vez mais no conhecimento, no *design*, na marca, na cultura organizacional, ou seja, em processos muitas vezes intangíveis, mas ainda associamos muito a inovação aos pro-

duto. Posso afirmar que o *Foresight* e os processos que falamos e nos quais temos especialidade, trazem um conjunto de práticas para gerir estratégias, inovação, tomadas de decisão, produção, *design*, por exemplo, que podem também ser uma forma de inovar no processo, de repensar o *business as usual* na forma como o ciclo organizacional funciona. A inovação de produtos continua a ser fundamental, mas as maiores vantagens competitivas são aquelas envolvendo processos, pois são mais difíceis de copiar pela concorrência. Um concorrente pode olhar para uma caneta e ter alguma noção de como ela é feita e produzi-la. Porém, a forma como o processo foi organizado, como foi construída aquela caneta para entregá-la com determinada qualidade, velocidade e marca é algo mais difícil de ser replicado.



PELO 3º ANO CONSECUTIVO ENTRE AS **MARCAS MAIS INOVADORAS** DO SUL DO BRASIL.

Há **15 anos**, a Dellamed transforma o mercado da saúde e mobilidade com soluções que unem tecnologia, qualidade e inovação. São mais de **100 produtos** para transformar a vida das pessoas que buscam bem-estar, com linhas completas para mobilidade, saúde e conforto.

15
ANOS

Campeãs da
Inovação
2025

CONFIRA NOSSA
LINHA COMPLETA
www.dellamed.com.br



MULHERES NO TOPO

FORMAÇÃO ACADÊMICA DE ALTO NÍVEL E SÓLIDA EXPERIÊNCIA EXECUTIVA NO ESTÃO ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DAS MULHERES QUE INTEGRAM CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Cursos em Harvard, Berkeley, e escolas de negócios e respeitadas no mundo inteiro. Trajetórias profissionais com exposição a múltiplos desafios organizacionais. Diversidade nos setores de origem. Essas são algumas das características do perfil das mulheres que ocupam cadeiras nos conselhos de administração no Brasil. Os dados são do estudo *Women at the Top*, do Evermonte Institute, produzido com o objetivo de traçar um panorama das diferenças estruturais entre os gêneros no acesso ao *board* das companhias brasileiras. Segundo a pesquisa, as mulheres têm 49% mais formações do que os homens e 87% mais certificações. “Os dados sugerem que, para as mulheres, a formação cumpre uma dupla função: instrumental, relacionada ao preparo para exercer a função de conselheira; e legitimadora, ligada ao reconhecimento de autoridade nesse espaço de decisão”, destaca a sócia do Evermonte Institute e coordenadora da pesquisa, Helena Schröer.

Um dado que ilustra os benefícios que a diversidade agrega às organizações é sobre a carreira dessas mulheres. “Ao passo que mais de 80% dos perfis masculinos estão concentrados em áreas diretamente associadas à gestão de resultados, controle e eficiência, as mulheres trazem ainda bagagens voltadas à governança institucional, gestão de *stakeholders* e cultura organizacional”, explica a pesquisadora. Além disso, elas têm, em média, 16 experiências profissionais — 13,6% a mais do que os homens



— e passaram por cargos C-level. Grande parte das conselheiras, inclusive, iniciou a aproximação ao *board* atuando em projetos de planejamento estratégico, após terem conquistado reconhecimento por entregas e casos de sucesso. A participação ativa em redes de governança, como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e o Women Corporate Directors (WCD), é outro

aspecto muito presente no perfil das conselheiras — e determinante para a ampliação da visibilidade e a construção de *networking*. Em relação à distribuição geográfica, São Paulo é o estado com maior presença feminina: é lá que estão 61% das conselheiras. O Rio Grande do Sul aparece na segunda colocação, com 12,8%, seguido por Paraná (5,1%), Rio de Janeiro (4,1%) e Santa Catarina (3,1%).

GALINHAS FELIZES, CONSUMIDOR FELIZ

BRASILEIRO PREFERE ADQUIRIR PRODUTOS DE EMPRESAS QUE ADOTAM PRÁTICAS RESPONSÁVEIS E GOSTARIA DE MAIS TRANSPARÊNCIA SOBRE A ORIGEM DOS ALIMENTOS

Os consumidores brasileiros estão preocupados com a origem dos alimentos que colocam no prato, desaprovam o confinamento de galinhas em gaiolas e consideram que é responsabilidade das empresas eliminar essa prática de sua cadeia produtiva. Os dados são da pesquisa nacional Ipsos, realizada em março de 2025 para a *Mercy For Animals* – organização global sem fins lucrativos que atua em prol dos direitos dos animais. O levantamento mostra que 80% dos brasileiros preferem consumir produtos de empresas que adotam práticas responsáveis e que comunicam suas iniciativas de forma transparente ao consumidor, enquanto 67% afirmam estar dispostos a pagar mais por ovos de galinhas livres de gaiolas. Entre eles, a maioria aceitaria pagar até R\$ 6 a mais por dúzia.

“A pesquisa revela que o mercado vai ser cada vez mais pressionado para que haja mudanças. Para os consumidores, práticas mais éticas e que garantem uma vida de menos sofrimento aos animais se tornaram um item de valor agregado pelo qual estão dispostos a pagar”, afirma Vanessa Garbini, vice-presidente de relações institucionais e governamentais da *Mercy For Animals* no Brasil. A pesquisa também mostra que os brasileiros querem ver mudanças estruturais: 81% entendem que sistemas livres de gaiolas deveriam se

tornar o padrão da indústria de ovos. E o mesmo número de entrevistados acredita que as empresas alimentícias devem apoiar os produtores na transição para sistemas sem gaiolas, onde as aves são criadas em galpões, o que lhes permite maior liberdade de movimento e acesso a diversos ambientes. Assim, elas podem expressar comportamentos naturais, como ciscar, se empoleirar e usar ninhos.

Nesse sistema, as galinhas têm acesso a diferentes recursos que facilitam essas atividades, como ninhos, poleiros e áreas com areia para banho. Esses avanços estão alinhados com o propósito da Colaboração Brasileira de Bem-Estar Animal (Cobea), iniciativa de cooperação pré-competitiva inédita no sul global, fundada em 2024 com o objetivo de facilitar essas e outras evoluções em bem-estar no setor de proteína animal. Fazem parte da coalizão gigantes como Grupo IMC, Special Dog Company, Minerva Foods, JBS Brasil e Danone. No Brasil, embora não haja legislação específica para padronizar essa produção, a adoção dessa prática tem crescido. Até o momento, mais de 220 empresas operando no país, incluindo grandes multinacionais como McDonald’s, Giraffas, Burger King, Subway, Bob’s, Spoleto, Disney, e Starbucks têm feito compromissos de vender apenas ovos de galinhas criadas soltas, a maioria até o final

deste ano. Isso torna 2025 um ano importante nessa transição, pois muitas companhias estão buscando atingir essa meta, o que tende a criar um aumento na demanda.



PONTE PARA NOVAS OPORTUNIDADES

METADE DOS BRASILEIROS CONSIDERA FAZER TRANSIÇÃO DE CARREIRA. ÁREAS DA TECNOLOGIA SÃO CONSIDERADAS PROMISSÓRAS POR TRÊS EM CADA QUATRO DOS ENTREVISTADOS

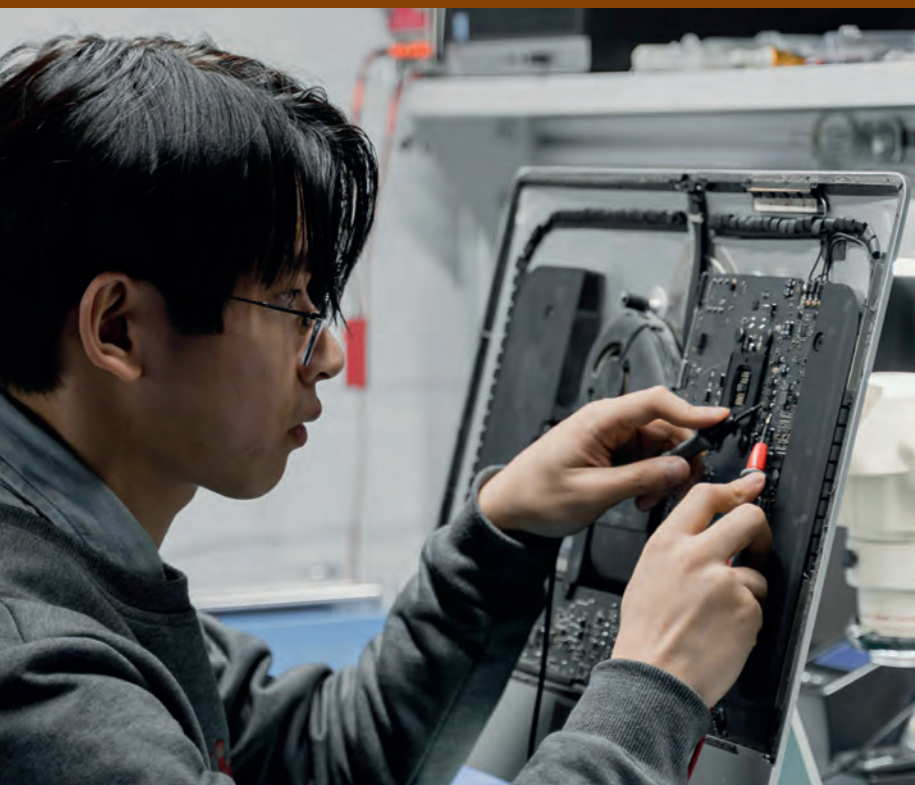
Uma transição de carreira já é vista como realidade ou possibilidade por 51% dos brasileiros, conforme aponta um estudo realizado pela DataCamp, plataforma de cursos de dados e de Inteligência Artificial (IA). Nesse cenário, o setor de tecnologia aparece como o mais atraente: 76% destacam áreas como programação, desenvolvimento de software e cibersegurança como as mais promissoras. A inteligência artificial e *machine learning* também se destacam, sendo apontadas por 72% como boas opções para recomeçar. Para Martijn Theuwissen, COO da DataCamp, não é

difícil de entender o porquê de os campos da tecnologia se destacarem quando o assunto é transição de carreira. “Vemos novas especialidades surgindo a cada dia. A criação da IA revolucionou tudo que sabemos sobre tecnologia — não à toa ela aparece no *ranking*, em segunda colocação, como área mais promissora —, mas seu surgimento nos mostra que ainda há muito para ser descoberto”, declara.

Nesse mercado, a oferta de talentos já é maior que a demanda. Um estudo global da Bain & Company apontou que, desde 2019, a demanda por profissionais com habilidades em

IA tem crescido, em média, 21% ao ano. No Brasil, essa demanda se soma a carências em outras especialidades, como cibersegurança, desenvolvimento de *software* e análise de dados, criando um campo fértil para quem investir em formação.

Por aqui, o cenário atual do mercado de tecnologia apresenta um paradoxo: enquanto a demanda por profissionais qualificados cresce exponencialmente, o Brasil enfrenta um déficit de 530 mil especialistas em TI, segundo relatório do Google for Startups em parceria com a Abs-tartups. Apenas 53 mil profissionais se formam anualmente no país, enquanto a necessidade de contratações no setor deve atingir 800 mil vagas neste ano – uma lacuna que abre portas para quem busca qualificação e mudança de carreira. Para além da formação, dois outros desafios se impõem a esse mercado: a senioridade dos profissionais e a homogeneidade de talentos do setor. Os profissionais especialistas buscam e são alvos constantes de melhores oportunidades e salários, principalmente fora do país. Em paralelo a isso, o mercado de tecnologia no Brasil é bastante homogêneo e pouco diverso, com profissionais altamente concentrados na região sudeste — 43% apenas no estado de São Paulo. A chave, portanto, é alinhar qualificação com as necessidades do mercado, focando em áreas estratégicas e em constante evolução.



A VOZ DA EXPERIÊNCIA

PROFISSIONAIS ACIMA DOS 50 ANOS SÃO MAIS PROCURADOS POR PMES PARA RESOLVER DESAFIOS COMO ESTRATÉGIA, AUMENTO DE EFICIÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A cada minuto, 150 cidadãos brasileiros chegam aos 50 anos. Esse é o ritmo de uma transformação sem precedentes: em 2070, a previsão é de sermos 10 milhões nessa faixa etária, o que corresponderá a um terço da população. Enquanto países europeus levaram 150 anos para essa transição, o Brasil completou-a em apenas 25, criando um cenário único de desafios — e de oportunidades. Dados do Ministério do Trabalho mostram que 32% da força de trabalho formal já é composta por profissionais 50+. No entanto, as contratações para esse grupo caíram 32% entre 2022 e 2023. “Fazer a exclusão ativa deste grupo é estrategicamente irresponsável”, alerta Cris Sabagg, especialista em mercado de trabalho maduro, enfatizando que o grupo movimentava R\$ 2 trilhões anuais — ou quase metade da renda formal do país.

Segundo ela, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são um nicho de oportunidades para esses

profissionais, pois estão focadas em eficiência e resultados em mercados dinâmicos. Por isso, preferem apostar em profissionais com expertise, capazes de impulsionar vendas, otimizar a gestão financeira, estruturar políticas de pessoas e aumentar a eficiência operacional. Para aproveitar as oportunidades disponíveis, Cris propõe três pilares para profissionais se adaptarem aos novos desafios do mercado. O primeiro é fluência digital, ou seja, dominar ferramentas específicas de sua área, e não necessariamente programação ou IA. Em seguida, construir uma narrativa de resultados, com um currículo que mostra impacto, não apenas histórico. Por fim, construir constantemente uma rede de contatos estratégica, um ativo profissional indispensável em qualquer momento da vida.

Já entre as empresas, existem mitos que precisam ser derrubados. “Falar de empregabilidade 45+ é olhar além do preconceito”, declara a

pesquisadora. Com relação ao clichê “choque geracional”, a especialista propõe substituí-lo pela convergência. “Jovens trazem conhecimento novo, mas os maduros têm o conhecimento consolidado”, defende. Para Cris, essa diversidade cognitiva resulta em máquinas de inovação nas empresas. Outra falácia é a do descompasso tecnológico. “O problema não é capacidade de aprendizado, mas a percepção equivocada das empresas”, explica. Estudos mostram que cérebros maduros integram conhecimento com eficiência, desde que tenham oportunidades de atualização.

A isso soma-se a armadilha salarial: a noção de que profissionais experientes são caros para as empresas. Uma solução é apostar em novos modelos, como o trabalho sob demanda, onde experiência é remunerada por projeto, já consolidadas nos Estados Unidos e na Europa. Enquanto o Brasil debate preconceitos, empresas visionárias colhem os frutos dessa mão-de-obra qualificada.



AS SOFT SKILLS SÃO AS NOVAS HARD SKILLS

O futuro do trabalho será moldado pela forma como desenvolvemos e valorizamos algumas competências nas organizações

Por Mariana Uebel, psicóloga, especialista em comportamento humano, CEO da Grou e Self Guru

.....



Assumir o protagonismo da própria carreira – aprendendo, desaprendendo e reaprendendo – tornou-se indispensável. E em um cenário em que a Inteligência Artificial (IA) já executa com eficiência uma crescente gama de tarefas técnicas e intelectuais, precisamos nos perguntar: o que diferencia o trabalho humano da automação? Se as *hard skills* podem ser facilmente terceirizadas para a tecnologia, as *soft skills* emergem não apenas como uma vantagem competitiva para profissionais, mas como um fator crítico de sustentabilidade para os negócios.

Adaptabilidade, empatia, comunicação, inteligência emocional e colaboração não são acessórios, são alicerces. As *soft skills* são as novas *hard skills*. O futuro do trabalho será moldado pela forma como desenvolvemos, medimos e valorizamos essas competências nas organizações. A velocidade das

transformações sociais e tecnológicas é tanta que, muitas vezes, nos deixa exaustos, ansiosos e sob pressão de uma performance constante. Vivemos o paradoxo de consumir horas de conteúdo sem, necessariamente, construir conhecimento. E ainda olhamos para carreiras e talentos sob uma ótica tradicional, enquanto o mercado exige cada vez mais protagonismo, reinvenção e evolução contínua.

A IA pode diagnosticar uma falha técnica, mas ainda não sabe dar um *feedback* honesto e construtivo. Pode escrever um código, mas não é capaz de construir confiança em uma equipe diversa. Habilidades profundamente humanas, como comunicação clara, liderança empática e resiliência em tempos de crise, são também as mais demandadas. E a liderança é a chave nesse contexto. A formação de times de alta performance começa no desenvolvimento de lideranças e colabora-

dores mais resilientes e adaptáveis. E o caminho para essa construção passa por oferecer, nas organizações, uma cultura de segurança psicológica e desenvolvimento individual e contínuo.

A urgência de investir em treinamento e desenvolvimento é clara para os RHs mais estratégicos, mas sabemos que nem sempre há orçamento e tempo para isso e, mais do que uma limitação, o desafio é cultural. Ainda subestimamos o impacto direto que o desenvolvimento de competências tem sobre os resultados do negócio, e a mudança necessária começa por uma inversão de mentalidade, compreendendo o valor estratégico do desenvolvimento comportamental. Por isso, reconhecer a centralidade das *soft skills* é o primeiro passo. Contudo, a transição do diagnóstico para a ação exige estratégias intencionais e um compromisso organizacional genuíno. Mas como, então, as empresas podem

“O valor das soft skills transcende a melhoria do clima organizacional ou a redução do turnover. Elas são, na verdade, motores fundamentais para a capacidade de inovação e adaptação das empresas em um cenário de mudanças constantes”



efetivamente nutrir essas competências essenciais em seus colaboradores e líderes, indo além do discurso e promovendo uma transformação real?

A resposta reside na criação de um ecossistema de desenvolvimento contínuo, multifacetado e integrado à cultura corporativa. Algumas abordagens práticas incluem programas de mentoria e *coaching*, que conectam profissionais experientes a talentos emergentes para acelerar o desenvolvimento de habilidades como comunicação e liderança através da orientação personalizada. Investir em treinamentos comportamentais direcionados, focados em áreas críticas como autoconhecimento, gestão de conflitos e colaboração, também é fundamental.

Além disso, é crucial fomentar uma cultura de *feedback* e segurança psicológica. Criar um ambiente em que os colaboradores se sintam seguros para expressar ideias e experimentar é

outra providência a ser tomada pelas empresas. Incorporar a avaliação de *soft skills* nos processos formais de gestão de desempenho sinaliza que essas competências são valorizadas. Incentivar projetos interdisciplinares quebra silos e desenvolve habilidades de colaboração e negociação. Acima de tudo, a liderança pelo exemplo é indispensável, afinal, líderes que demonstram empatia, escuta ativa e resiliência inspiram suas equipes a cultivar as mesmas qualidades.

O valor das *soft skills* transcende a melhoria do clima organizacional ou a redução do *turnover*. Elas são, na verdade, motores fundamentais para a capacidade de inovação e adaptação das empresas em um cenário de mudanças constantes. A inteligência emocional permite que as equipes naveguem pela incerteza com mais resiliência. A comunicação eficaz e a colaboração são essenciais para a cocriação de soluções complexas que

nenhuma máquina poderia conceber isoladamente. O pensamento crítico habilita a análise de informações sob novas perspectivas, identificando oportunidades e riscos que passariam despercebidos.

Empresas que cultivam ativamente essas competências não estão apenas preparando seus colaboradores para o futuro do trabalho, estão construindo organizações mais ágeis, resilientes e capazes de prosperar em meio à complexidade. Assim, o investimento no desenvolvimento humano deixa de ser um custo e se revela um diferencial estratégico crucial, impactando diretamente a capacidade de resolver problemas, inovar e se manter relevante no mercado. Preparar-se verdadeiramente para o futuro do trabalho significa investir naquilo que a tecnologia, por mais avançada que seja, não pode replicar: o potencial humano em sua plenitude.



PUCPR: PARA QUEM QUER CRIAR O FUTURO

Na PUCPR, inovação com propósito forma líderes para transformar a sociedade

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) consolida-se não apenas como a melhor instituição privada de ensino superior do Paraná, mas como uma referência de inovação acadêmica. “Celebrar a inovação é reafirmar o compromisso com uma Educação que transforma”, afirma Paula Cristina Trevilatto, Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação da PUCPR. “Para nós, é mais um sinal de que inovar, para além das tecnologias, é construir sentido, provocar reflexões e promover o desenvolvimento humano.” Essa filosofia se materializa em cada câmpus da universidade (Curitiba, Londrina e Toledo), que abrigam, juntos, mais de 43 mil estudantes e um corpo docente qualificado, no qual a maioria dos professores são mestres ou doutores.

O cerne da excelência da PUCPR está em como integra seu legado à inovação. Enquanto mantém seu compromisso com a formação humana, a Universidade, vinculada ao Grupo Marista, investe em estruturas tecnológicas, como o pioneiro Centro de Realidade Estendida (CRE). Primeiro em uma universidade brasileira, o CRE conta com 18 ambientes e laboratórios que comportam até 500 pessoas simultaneamente, em mais de três mil m² dedicados a simulações imersivas que utilizam tecnologias de realidade aumentada, virtual e mista, para diversas áreas do conhecimento.


Mas a inovação na PUCPR não se limi-

ta aos laboratórios: ela permeia o ecossistema acadêmico, desde a formatação de cursos interdisciplinares até a internacionalização, com parcerias e acordos de dupla diplomação em 46 países. Programas como o Global Classes oferecem mais de 200 disciplinas em diferentes idiomas, preparando os estudantes para um mercado de trabalho sem fronteiras.

Outra expressão dessa transformação é o Hotmilk, ecossistema de inovação da PUCPR eleito em 2024 como o melhor do Paraná e um dos 25 mais relevantes do Brasil. No espaço, startups recebem mentoria, acesso a investidores e infraestrutura de ponta para florescer. Para potencializar a transformação que esse robusto ecossistema permite, a PUCPR investe em ações de impacto social. Em 2024, a Universidade concedeu 5.292 bolsas de estudo e implementou 16 iniciativas comunitárias, reforçando seu papel na inclusão de estudantes de primeira geração no ensino superior. “Na PUCPR, acreditamos que a inovação verdadeira nasce de valores sólidos”, destaca a Pró-Reitora. “Por isso, mais do que acompanhar tendências, criamos caminhos sustentáveis e transformadores, sempre com foco no bem comum.”

Essa combinação entre excelência acadêmica, tecnologia de ponta e responsabilidade social explica por que a PUCPR não forma apenas profissionais competentes, mas líderes éticos preparados para os desafios do nosso tempo.





Campeãs da Inovação 2025

A INOVAÇÃO É TECH

A 21ª edição da pesquisa Campeãs da Inovação revela que as empresas e organizações do Sul têm utilizado a tecnologia, especialmente a Inteligência Artificial, como uma poderosa ferramenta para oferecer soluções transformadoras

AMANHÃ

IXL CENTER

GERDAU
O futuro se moldaPUCPR
UNIVERSIDADE

As mais de uma centena de empresas do Sul que se classificaram na 21ª edição do ranking Campeãs da Inovação demonstraram que a tecnologia tem sido uma importante aliada na busca e também na concepção de soluções transformadoras. “O crescimento explosivo da Inteligência Artificial (IA) acelerou projetos que envolvem TI. O interessante é que agora com uma maior familiarização e maturidade sobre essas tecnologias, as aplicações estão muito mais tangíveis e compreensíveis, inclusive expandindo para diferentes indústrias”, atesta Fernando Onosaki, diretor do IXL-Center. Outro movimento que tem catapultado a IA é o uso pessoal, onde as pessoas passaram a utilizar a tecnologia tanto no âmbito profissional como no particular. “A rápida popularização da IA tem mostrado mesmo aos mais céticos e conservadores que

ela é uma realidade e vem evoluindo exponencialmente, com mais e diferentes aplicações e o valor gerado é inquestionável”, argumenta Onosaki.

Ele ainda lembra as ondas de evolução da IA, como a preditiva (capacidade de sistemas de IA analisarem dados históricos e atuais para identificar padrões e prever eventos futuros ou comportamento), a generativa (capaz de criar novos conteúdos, como textos, imagens, áudios e vídeos, com base em dados de treinamento), sendo seguidas pelos agentes de IA (sistemas de software autônomos que utilizam inteligência artificial para realizar tarefas, tomar decisões e interagir com um ambiente em nome de um usuário ou outro sistema). Na visão dele, a próxima onda virá com a Edge AI, um modelo descentralizado onde não será mais necessário o uso da nuvem, com a IA rodando nos próprios aparelhos, como em carros autôno-

mos, de forma cada vez menos dependente do ser humano. “A tecnologia é chave para a inovação, mas deve ser combinada com uma aplicação para captura de valor”, pondera Alexandre Chang, também diretor do IXL-Center, ressaltando que há de se ter cuidados com o emprego nas aplicações dessas tecnologias. “Elas podem ser utilizadas para o bem ou para o mal, para gerar valor ou destruir valor, como recentemente temos visto fraudes utilizando IA, por exemplo”, justifica.

A pesquisa também identificou que as companhias do Sul possuem um alto grau de estratégia de inovação, que é muito bem alinhada com a estratégia corporativa. “Por outro lado, as empresas ainda possuem grandes dificuldades em gerar ou mesmo medir os resultados das suas iniciativas, o que é um dado muito preocupante para o contexto da inovação na região e que é uma das maiores dores das empresas, inclusive a nível global”, opina Onosaki. E é justamente o resultado que tem maior peso entre as seis dimensões que, somadas, determinam cada posição das empresas na lista (*veja detalhes na página a seguir*). Esse item mostra a capacidade que uma empresa tem de transformar ideias e sugestões em resultados concretos, tangíveis e mensuráveis, ou seja, receita e, em última instância, lucro.

Os questionários respondidos também são portadores de boas notícias, como o fato de que os orçamentos dedicados à inovação em 2024 aumentaram significativamente em relação ao ano anterior. Na média, o aporte empregado em pesquisa, desenvolvimento e inovação foi mais de 15%. No entanto, as enchentes no Rio Grande do Sul inibiram investimentos na área. A pesquisa demonstra que, comparativamente com Santa Catarina e Paraná, as companhias



Divulgação

“As empresas ainda possuem grandes dificuldades em gerar ou mesmo medir os resultados das suas iniciativas”, avalia Onosaki

gaúchas tiveram um orçamento 10% menor. “Além disso, por causa das adversidades operacionais causadas, o Rio Grande do Sul se tornou o estado com o menor número de fontes de fomento e subsídios externos em comparação aos outros estados vizinhos do Sul, corroborando com as dificuldades das empresas em investirem em um cenário calamitoso”, detalha Onosaki.

Como ser uma Campeã

A forma de participar é muito simples. O Grupo AMANHÃ disponibiliza em seu portal e em suas diferentes plataformas e redes sociais um link que direciona para um questionário, que é de livre acesso para as empresas e organizações que se inscreverem. Companhias que não têm sede no Paraná, em Santa Catarina ou no Rio Grande do Sul, também podem parti-

cipar com suas unidades regionais. O mesmo vale para as multinacionais. A pesquisa Campeãs da Inovação adota o Innovation Management Index, ferramenta da metodologia do Global Innovation Management Institute (Gimi) aplicada pelo IXL-Center, de Cambridge, região metropolitana de Boston (EUA). O Gimi é uma organização global sem fins lucrativos criada por um time de executivos, acadêmicos e consultores especializados em inovação. O grupo auxilia pessoas, empresas e regiões a desenvolver competências em gestão da inovação de nível mundial através de padrões, métricas, protocolos de teste e certificações globais.

As perguntas são de preenchimento rápido, dinâmico e intuitivo. No questionário, os gestores revelam como a companhia trabalhou aspectos como estratégia e recursos voltados à

inovação. Em alguns dos questionamentos, é necessário que a empresa descreva com minúcia certos processos internos. A dimensão de maior peso no estudo é aquela que mostra os resultados que a inovação trouxe para os negócios. Os questionários são processados na Central do IXL-Center, nos Estados Unidos, e ao final tem-se a relação das empresas mais inovadoras do Sul, além das vencedoras em categorias especiais que contemplam Cooperativas de Produção, Ensino & Pesquisa, Entidades Empresariais, Estatais, Filantrópicas e Empresas/Organizações sem Fins Lucrativos e MPEs/Startups, além dos Parques Tecnológicos, item que estreia nesta edição (veja as vencedoras na seção dedicada às categorias especiais nas próximas páginas). Desde 2023, as empresas inscritas também inscrevem seu melhor case de inovação do ano.



No caso das empresas gaúchas, as enchentes do ano passado inibiram investimentos em pesquisa e inovação



“A tecnologia é chave para a inovação, mas deve ser combinada com uma aplicação para captura de valor”, pondera Chang

Resultados*	Estratégia	Recursos
<p>Mostra a capacidade de transformar ideias e sugestões em resultados concretos, tangíveis e mensuráveis</p> <p>Whirlpool</p> <hr/> <p>Prati-Donaduzzi</p> <hr/> <p>Nidec Global Appliance</p> <hr/> <p>Fruki Bebidas</p> <hr/> <p>Intelbras</p> <p><small>*Dimensão de maior peso</small></p>	<p>Avalia o alinhamento entre a inovação e sua estratégia de negócios</p> <p>Prati-Donaduzzi</p> <hr/> <p>Klabin</p> <hr/> <p>Whirlpool</p> <hr/> <p>Lojas Renner</p> <hr/> <p>Gerdau</p>	<p>Identifica recursos voltados para a inovação e suas sinergias</p> <p>Klabin</p> <hr/> <p>Lojas Renner</p> <hr/> <p>Marcopolo</p> <hr/> <p>Gerdau</p> <hr/> <p>Whirlpool</p>
Processos	Organização	Cultura
<p>Avalia os processos que as empresas adotam desde a geração de ideias até o desenvolvimento de serviços e produtos</p> <p>Marcopolo</p> <hr/> <p>Klabin</p> <hr/> <p>Gerdau</p> <hr/> <p>Nidec Global Appliance</p> <hr/> <p>Prati-Donaduzzi</p>	<p>Avalia o quanto a estrutura organizacional e as ferramentas de gestão são favoráveis para a inovação</p> <p>Klabin</p> <hr/> <p>Lojas Renner</p> <hr/> <p>Positivo Tecnologia</p> <hr/> <p>Whirlpool</p> <hr/> <p>Nidec Global Appliance</p>	<p>Avalia como os gestores praticam e promovem a inovação</p> <p>Lojas Renner</p> <hr/> <p>Gerdau</p> <hr/> <p>Prati-Donaduzzi</p> <hr/> <p>Nidec Global Appliance</p> <hr/> <p>Dell Technologies</p>

AS EMPRESAS MAIS INOVADORAS DA REGIÃO SUL

Classificação geral do ranking elaborado por AMANHÃ e IXL-Center com base na metodologia do Gimi

1	Klabin	Telêmaco Borba	PR	Papel e Celulose
2	Whirlpool	Joinville	SC	Eletromecânico
3	Prati-Donaduzzi	Toledo	PR	Química
4	Nidec Global Appliance	Joinville	SC	Eletromecânico
5	Lojas Renner	Porto Alegre	RS	Comércio, Atacado e Varejo
6	Marcopolo	Caxias do Sul	RS	Automotivo
7	Gerdau	Porto Alegre	RS	Siderurgia e Mineração
8	AGCO do Brasil	Canoas	RS	Automotivo
9	Neodent	Curitiba	PR	Saúde
10	Randoncorp	Caxias do Sul	RS	Automotivo
11	Grupo Tigre	Joinville	SC	Material de Construção
12	Dell Technologies	Eldorado do Sul	RS	Informática e Automação
13	Fruki Bebidas	Lajeado	RS	Alimentos e Bebidas
14	Britânia Eletrodomésticos	Curitiba	PR	Eletromecânico
15	Bibi Calçados	Parobé	RS	Couro e Calçados
16	Intelbras	São José	SC	Eletromecânico
17	Hospital Moinhos de Vento	Porto Alegre	RS	Saúde
18	Perkons	Pinhais	PR	Informática e Automação
19	FCC	Campo Bom	RS	Química
20	Grupo Tramontina	Carlos Barbosa	RS	Metalurgia
21	Sempre AgTech	Chapecó	SC	Biotecnologia
22	Usaflex	Igrejinha	RS	Comércio, Atacado e Varejo
23	Grupo Flexível	Jaraguá do Sul	SC	Química
24	Positivo Tecnologia	Curitiba	PR	Informática e Automação
25	Döhler	Joinville	SC	Têxtil e Confecções
26	Multilog	Itajaí	SC	Transporte e Logística
27	Buschle & Lepper	Joinville	SC	Química
28	Espaço Smart	Ponta Grossa	PR	Comércio, Atacado e Varejo
29	CMPC Brasil	Guaíba	RS	Papel e Celulose
30	Dellamed	Caxias do Sul	RS	Saúde
31	Hospital Dona Helena	Joinville	SC	Saúde
32	TK Elevadores	Guaíba	RS	Máquinas e Equipamentos
33	HT Micron Semicondutores	São Leopoldo	RS	Informática e Automação
34	Koria	Caxias do Sul	RS	Máquinas e Equipamentos
35	Apetit Serviços de Alimentação	Londrina	PR	Refeições Coletivas
36	Vivensis	São José dos Pinhais	PR	Telecomunicações
37	Unimed Porto Alegre	Porto Alegre	RS	Saúde
38	Spheros	Caxias do Sul	RS	Automotivo
39	Artecola Química	Campo Bom	RS	Química
40	TopMed	São José	SC	Saúde

41	Calçados Piccadilly	Igrejinha	RS	Couro e Calçados
42	Rôgga Empreendimentos	Joinville	SC	Construção Civil
43	Olfar	Erechim	RS	Alimentos e Bebidas
44	Pormade Portas	União da Vitória	PR	Construção Civil
45	Enaex Brasil	Quatro Barras	PR	Química
46	Seccional Brasil	Curitiba	PR	Telecomunicações
47	Ligga Telecom	Curitiba	PR	Telecomunicações
48	Killing	Novo Hamburgo	RS	Química
49	AGPR5	Criciúma	SC	Telecomunicações
50	LojasMM	Ponta Grossa	PR	Comércio, Atacado e Varejo
51	SAF Holland do Brasil (KLL)	Alvorada	RS	Automotivo
52	Todeschini	Bento Gonçalves	RS	Móveis
53	Condor	São Bento do Sul	SC	Higiene e Limpeza
54	Unimed Paraná	Curitiba	PR	Saúde
55	BBM Logística	São José dos Pinhais	PR	Transporte e Logística
56	Taurus Armas	São Leopoldo	RS	Metalurgia
57	Grupo Sinosserra	Novo Hamburgo	RS	Comércio, Atacado e Varejo
58	TMSA	Porto Alegre	RS	Máquinas e Equipamentos
59	Sequor Digital Solutions	Canoas	RS	Plataformas de Inteli. Empresarial
60	Cigam	Novo Hamburgo	RS	Informática e Automação
61	Br Supply	São Leopoldo	RS	Comércio, Atacado e Varejo
62	Polinutri	Treze Tílias	SC	Nutrição e Saúde Animal
63	Farben	Içara	SC	Química
64	Termolar	Porto Alegre	RS	Plástico e Borracha
65	Cavaletti	Erechim	RS	Móveis
66	DB	Porto Alegre	RS	Informática e Automação
67	Grupo AG Capital	Florianópolis	SC	Consultoria e Serviços Emp.
68	Liderança Serviços	São José	SC	Higiene e Limpeza
69	SoftDesign Cons. e Sistemas	Porto Alegre	RS	Informática e Automação
70	uMov.me	Porto Alegre	RS	Informática e Automação
71	Coopercarga	Concórdia	SC	Transporte e Logística
72	Porto Itapoá	Itapoá	SC	Transporte e Logística
73	Grupo Epavi	Porto Alegre	RS	Serviços de Segurança
74	Brasilsat Harald	Curitiba	PR	Telecomunicações
75	Una Construtora	Passo Fundo	RS	Construção Civil
76	FG Empreendimentos	Balneário Camboriú	SC	Construção Civil
77	Excelsior Alimentos	Santa Cruz do Sul.	RS	Alimentos e Bebidas
78	Selbetti Tecnologia	Joinville	SC	Informática e Automação
79	Florestal	Lajeado	RS	Alimentos e Bebidas
80	Construtora Tedesco	Porto Alegre	RS	Construção Civil

O polo industrial de Joinville conta com o maior número de companhias catarinenses no ranking de inovação

NA LINHA DE FRENTE

Onde estão as mais de uma centena de Campeãs da Inovação do Sul e quem são as dez primeiras colocadas no Paraná, em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul

Realização

Parceria técnica:

Patrocínio:

Apoio:

AMANHÃ

IXL CENTER

GERDAU
O futuro se molda



Campeãs da Inovação 2025



O ranking Campeãs da Inovação, pioneiro no Brasil, vai se fortalecendo a cada ano. Nesta 21ª edição, aproximadamente 300 empresas e organizações acessaram o questionário. A análise meticulosa do IXL Center originou uma lista principal de 80 classificadas, além de mais 24 em seis categorias especiais. No primeiro pelotão há 41 representantes do Rio Grande do Sul, 22 de Santa Catarina e outras 17 do Paraná. Entre as 24 líderes das seis categorias especiais, 13 são gaúchas, oito são paranaenses e três são catarinenses. A hegemonia é do Paraná entre as cooperativas de produção, enquanto ocorre o mesmo com o Rio Grande do Sul em entidades empresariais.

As capitais Porto Alegre e Curitiba sediam boa parte das campeãs (27), mas em solo catarinense o polo industrial de Joinville conta com o maior número de companhias: nove (veja onde estão todas as 104 classificadas nas próximas páginas). De forma iné-

dita, a pesquisa revela, também, as dez primeiras colocadas da lista principal em cada um dos estados (*cheque as tabelas nesta matéria*). No Paraná, a liderança é da Klabin, que também reina absoluta na primeira colocação geral nesta edição (*confira a reportagem especial nas páginas a seguir*).

Em Santa Catarina o topo pertence à Whirlpool. “A inovação com propósito é algo intrínseco no nosso DNA, ou seja, desenvolver soluções que simplificam a vida das pessoas, com foco nas reais necessidades do

consumidor”, destaca Gabriel Silva, diretor de marketing da multinacional. Para descobrir os anseios dos brasileiros, a empresa investe em pesquisa contínua e mantém um processo estruturado de escuta ativa. “Interagimos com mais de 300 mil consumidores brasileiros todos os anos. Esses insights diretos nos ajudam a antecipar tendências e guiar decisões de desenvolvimento de produtos e serviços”, conta Silva.

Foi assim que a Whirlpool concebeu a lavadora de roupas Flex Wash. A pesquisa identificou uma forte demanda por mais flexibilidade na rotina de lavagem, além da remoção dos fiapos nas roupas e a busca por soluções intuitivas e versáteis. Esses *insights* direcionaram o desenvolvimento da nova lavadora, que conta com o agitador removível, recurso que amplia a capacidade do equipamento e permite lavar diferentes tipos de peças com maior eficiência. Embora existam lavadoras no mercado com funcionalidades inovadoras como a Flex Wash, ela se destaca por ser a única com um sistema dois em um de agitador removível, que transforma o cesto de acordo com a necessidade do usuário. Além disso, a máquina incorpora funcionalidades como o ciclo exclusivo para roupas de pets e o ciclo Tira Manchas Advanced (que remove mais de 50 tipos de manchas). Outra funcionalidade é o Smart Sensor de nível da água, uma série de sensores inteligentes que ajustam automaticamente o nível de água conforme quantidade de roupa em cada ciclo, economizando até 25% de água, o que posiciona o invento de forma única no mercado brasileiro.

Testes com protótipos fazem parte do processo de desenvolvimento de novos produtos na Whirlpool. Validações com consumidores são

“Interagimos com mais de 300 mil consumidores todos os anos”, destaca Silva



Pesquisas são feitas cotidianamente pela catarinense Whirlpool

realizadas em diferentes etapas, tanto para verificar a aceitação da proposta quanto para garantir que as funcionalidades atendam às expectativas reais. No caso da Flex Wash, por exemplo, os modelos foram testados com consumidores para avaliar desde a usabilidade do agitador removível até a ergonomia e facilidade de uso do produto. “Também realizamos simulações de montagem em ambiente fabril com base nesses protótipos, o que permitiu antecipar ajustes na produção e garantir um lançamento mais assertivo”, explica Silva. A Whirlpool tem um compromisso de destinar cerca de 4% do faturamento anual para Pesquisa & Desenvolvimento, independentemente do cenário econômico. No ano passado, o objetivo se traduziu tanto no desenvolvimento de novos produtos quanto na modernização e ampliação dos parques fabris em Joinville e Rio Claro (SP).

Como um “tweet”

Quem lidera a lista das dez mais inovadoras do Rio Grande do Sul é a Lojas Renner, a grande campeã da edição passada. A companhia tem usado a tecnologia como uma aliada para solucionar problemas rotineiros. A varejista percebeu que muitos gerentes tinham dificuldade em traduzir dados em ação e que uma mensagem simples, clara e orientada por dados poderia transformar comportamento e desempenho operacional. Cada gerente de loja tem como função consultar e interpretar diversos *dashboards* e relatórios para identificar oportunidades de venda e definir suas prioridades semanais. Esse processo costumava ser complexo, exigia tempo e um perfil analítico — o que não representa a maioria dos líderes em loja, que têm forte vocação para gestão de pessoas, produto e moda. Este tipo de análise

CONFIRA QUEM SÃO AS DEZ CAMPEãs DA INOVAÇÃO NO PARANÁ, EM SANTA CATARINA E NO RIO GRANDE DO SUL

1	Klabin	Telêmaco Borba	PR
2	Prati-Donaduzzi	Toledo	PR
3	Neodent	Curitiba	PR
4	Britânia Eletrodomésticos	Curitiba	PR
5	Perkons	Pinhais	PR
6	Positivo Tecnologia	Curitiba	PR
7	Espaço Smart	Ponta Grossa	PR
8	Apetit Serv. de Alimentação	Londrina	PR
9	Vivensis	São José dos Pinhais	PR
10	Pormade Portas	União da Vitória	PR
1	Whirlpool	Joinville	SC
2	Nidec Global Appliance	Joinville	SC
3	Grupo Tigre	Joinville	SC
4	Intelbras	São José	SC
5	Sempre AgTech	Chapecó	SC
6	Grupo Flexível	Jaraguá do Sul	SC
7	Döhler	Joinville	SC
8	Multilog	Itajaí	SC
9	Buschle & Lepper	Joinville	SC
10	Hospital Dona Helena	Joinville	SC
1	Lojas Renner	Porto Alegre	RS
2	Marcopolo	Caxias do Sul	RS
3	Gerdau	Porto Alegre	RS
4	AGCO do Brasil	Canoas	RS
5	Randoncorp	Caxias do Sul	RS
6	Dell Technologies	Eldorado do Sul	RS
7	Fruki Bebidas	Lajeado	RS
8	Bibi Calçados	Parobé	RS
9	Hosp. Moinhos de Vento	Porto Alegre	RS
10	FCC	Campo Bom	RS

ONDE ESTÃO AS CAMPEãs DA INOVAÇÃO DO SUL

PARANÁ

Curitiba	10
Ponta Grossa	2
São José dos Pinhais	2
Londrina	2
Carambeí	1
Cascavel	1
Maringá	1
Medianeira	1
Pinhais	1
Quatro Barras	1
Telêmaco Borba	1
Toledo	1
União da Vitória	1

SANTA CATARINA

Joinville	9
São José	3
Balneário Camboriú	1
Chapecó	1
Concórdia	1
Criciúma	1
Florianópolis	1
Içara	1
Itajaí	1
Itapoá	1
Jaraguá do Sul	1
Joaçaba	1
Palhoça	1
São Bento do Sul	1
Treze Tílias	1

RIO GRANDE DO SUL

Porto Alegre	17
Caxias do Sul	6
São Leopoldo	6
Novo Hamburgo	4
Campo Bom	2
Canoas	2
Erechim	2
Guaíba	2
Igrejinha	2
Lajeado	2
Passo Fundo	2
Alvorada	1
Bento Gonçalves	1
Carlos Barbosa	1
Eldorado do Sul	1
Parobé	1
Rio Grande	1
Santa Cruz do Sul.	1

também abria flancos para a subjetividade, ou seja, mesmo após uma leitura cuidadosa dos dados, ainda havia dúvidas sobre o que exatamente investir energia e esforços para gerar mais resultado ao ponto de venda. A Renner sentia falta de uma solução simples, clara e direta, que apoiasse o gerente a transformasse os dados em ação com foco na rentabilidade.

Para resolver esse desafio, o time de operações, com apoio das áreas de inovação e dados, criou o Darwin, um otimizador de análises que transforma grandes volumes de dados em recomendações claras e personalizadas,

entregues diretamente aos gerentes em formato de *cards* no Kanban do Microsoft Planner. “O Darwin surgiu a partir da iniciativa de um gerente regional que, ao cruzar relatórios manuais, identificava oportunidades para as lojas sob sua gestão e distribuía tarefas semanalmente. A partir dessa prática, percebemos o potencial de automatizar, padronizar e escalar esse processo para toda a Renner, transformando dados em ações de forma mais ágil e acessível, inclusive para gerentes com menor perfil analítico”, recorda Leila Martins, diretora de dados da Lojas Renner. O sistema, que funciona como um “tweet” de direcionamento rápido, foi batizado justamente de Darwin em referência à ideia de evolução — tanto dos relatórios anteriores quanto da própria ferramenta, que se mostrou eficaz desde o piloto.

A ferramenta cruza informações de quatro grandes frentes para identificar as principais oportunidades por subclasse de produto, como desempenho da própria loja, a performance da regional, o *cluster* climático (condições climáticas do local e sua influência sobre a demanda) e, por fim, uma base comparável (lojas com perfil e contexto semelhantes, usadas como referência). As oportunidades geradas e volumes de ações para cada loja foram testadas em duas etapas, iniciando com duas regionais e ajustando a capacidade de atendimento de ações e qualidade das oportunidades geradas modificando o algoritmo, por fim, expandindo para a segunda etapa do piloto contando com cinco regionais. A inteligência do sistema identifica situações em que uma loja performa abaixo do potencial, observando outras com condições similares e traduz essas oportunidades em ações práticas para os gerentes, como alertar que uma camiseta de manga curta

AMANHÃ

IXL CENTER

GERDAU
O futuro se moldaPUCPR
UNIVERSIDADE
CATÓLICA
DE PRAÇA MARANHÃ

de determinada grife pode gerar um incremento de vendas em reais.

Desde seu lançamento, a ferramenta já apresenta mais de 80% de aderência nas lojas físicas, demonstrando aceitação e engajamento em escala. Durante a fase de testes, realizada entre fevereiro e julho do ano passado, o sistema foi testado em cinco regionais e comparado com lojas-piloto. As unidades que utilizaram o Darwin apresentaram um incremento médio de 3,6 pontos percentuais nas vendas em relação às demais. Hoje, o Darwin é parte da metodologia de gestão de metas da companhia. “Diante dos excelentes resultados alcançados nas lojas da Renner, o projeto já está em fase de adoção pela Youcom. Esse movimento vem sendo fundamental para ampliar a adoção em todo ecossistema de forma estratégica”, destaca Leila.



“Transformamos dados em ações de forma acessível para toda a Renner”, conta Leila

Prepare-se para a edição mais grandiosa de nossa história.

Um encontro entre o legado e o futuro, somos o registro fiel do que move a economia da nossa região. Onde outros veem números, nós vemos a história das empresas que construíram o presente.

500

35 ANOS

MAIORES DO SUL

GRANDES & LÍDERES

O legado e o futuro das empresas que impulsionam a região

PR 17 SET
Curitiba

SC 25 SET
Florianópolis

RS 7 OUT
Porto Alegre

QUANDO A SUSTENTABILIDADE É ESTRATÉGICA

TENDO A RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COMO UM PILAR ESTRATÉGICO, A KLABIN MOSTRA COMO SUAS PRÁTICAS DE ESG GERAM INOVAÇÃO, EFICIÊNCIA E COMPETITIVIDADE

Júlia Provenzi

▶ A INOVAÇÃO É UM ATIVO

A Klabin foi a primeira companhia do mundo a emitir títulos ligados à performance em biodiversidade. Na foto, o Centro de Tecnologia Klabin, em Telêmaco Borba, no Paraná

AMANHÃ

IXL CENTER

GERDAU
O futuro se moldaPUCPR
UNIVERSIDADE
CATÓLICA
DE
PARANÁ

A palavra “sustentável” provém do latim *sustentare*, que se traduz em vários sentidos: sustentar, conservar, favorecer, apoiar, cuidar. Na Klabin, a sustentabilidade vai além do discurso: está no centro da estratégia da empresa, materializada em práticas que abrangem todos esses sentidos. Além de sustentar os objetivos da companhia, as práticas de sustentabilidade envolvem a conservação dos recursos naturais, favorecem a inovação, apoiam iniciativas de parceiros e cuidam das pessoas.

Líder na produção e exportação de papéis para embalagens no Brasil, a empresa de Telêmaco Borba (PR) adota um modelo integrado de desenvolvimento sustentável, aliado a altos padrões de governança. Essa visão, que direciona investimentos em tecnologia e consolida a empresa como referência em ESG no país,

levou a Klabin ao topo do *ranking* Campeãs da Inovação em sua 21ª edição. “Sustentabilidade e inovação estão ligadas na Klabin. Temos investido continuamente em estudos para novas soluções com foco na geração de excelentes resultados ambientais e financeiros”, declara Francisco Razzolini, diretor de tecnologia industrial, inovação, sustentabilidade e projetos da Klabin. As iniciativas de inovação estão alinhadas à agenda de metas em ESG da Klabin, que integra o desenvolvimento sustentável à sua estratégia de negócios. Seu ciclo de expansão é pautado por ações que reforçam os pilares ambiental, social e de governança corporativa. Nesse sentido, a Klabin criou uma estratégia robusta de finanças sustentáveis, que já representam 34% dos dividendos da companhia.

Entre estes ativos sustentáveis estão os *Sustainability-Linked Bon-*

ds (SLB), *case* inscrito pela Klabin nesta edição do *ranking*. Em um movimento pioneiro, a Klabin emitiu US\$ 500 milhões em títulos vinculados à sustentabilidade, atrelados a três metas ambientais críticas até 2030 — recuperação de biodiversidade, redução no consumo de água e gestão de resíduos — com avaliação intermediária neste ano. O *insight* foi transformar práticas já existentes em dividendos. A empresa percebeu que sua gestão ambiental poderia ser monetizada, reduzindo custos de capital e atraindo investidores. Diferente dos títulos verdes tradicionais, que financiam projetos específicos, esses instrumentos possuem gatilhos de desempenho: se as metas não fossem atingidas, a taxa de juros aumentaria. Em 2025, a Klabin atingiu todas as metas previstas, mantendo sua vantagem financeira. Os KPIs envolviam atingir, até o fim da década, a ▶



Os ecossistemas e a inovação

“Os desafios socioambientais exigem soluções colaborativas”, sugere Francisco Razzolini

reintrodução ou reforço populacional de pelo menos duas espécies nativas do ecossistema, a reutilização ou reciclagem de resíduos sólidos de pelo menos 97,5% e o consumo de água igual ou inferior a 3,68 metros cúbicos por tonelada de produção (uma redução de 16,7%). Esses marcos foram escolhidos entre os Objetivos Klabin de Desenvolvimento Sustentável (KODS), metas mensuráveis alinhadas à agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Depois de avançar em ritmo acelerado em direção a esses objetivos, neste ano a Klabin vai elevar os KODS para metas ainda mais ambiciosas, em linha com as demandas globais.

“Temos orgulho dessa operação — alinhada aos Objetivos Klabin para o Desenvolvimento Sustentável, que norteiam a Agenda Klabin 2030 —, que foi reconhecida pelo mercado e refletiu no menor *yield* da história de empresas brasileiras com a mesma avaliação de risco”, comenta Razzolini. Os avanços em sustentabilidade garantiram à Klabin o retorno à carteira de mercados emergentes dos Dow Jones Best-in-Class Indices, que seleciona as líderes globais em desempenho econômico, governança e práticas socioambientais. Para que os *stakeholders* visualizem o cumprimento das metas, esses objetivos podem ser acompanhados pelo painel ASG da companhia, disponível *online*. Além disso, a Klabin possui ainda dois instrumentos estratégicos para ampliar a transparência — e a ambição — das ações ambientais: o plano de transição climática e o plano de conservação da biodiversidade e serviços ecossistêmicos, alinhados às recomendações da TCFD (Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima) e da TNFD (Força-Tarefa

No ano passado, R\$ 50 milhões foram investidos em P&D+I com foco em melhoria de processos e produtos, matriz energética, desenvolvimento e aplicação de novos materiais

sobre Divulgações Financeiras Relacionadas à Natureza).

Tirando as ideias do papel

Inovação é um valor estruturante na Klabin. “Ao longo de nossa jornada, a capacidade de inovar tem sido essencial para manter a competitividade e o protagonismo no setor de papel e celulose”, justifica o executivo. No ano passado, R\$ 50 milhões foram investidos em P&D+I com foco em melhoria de processos e produtos, matriz energética, desenvolvimento e aplicação de novos materiais e manutenção de patentes. No Centro de Tecnologia Klabin (CTK), em Telêmaco Borba, uma equipe multidisciplinar estuda a ciência por trás da cadeia produtiva da madeira e de seus subprodutos para aperfeiçoá-la continuamente.

Os investimentos resultaram em dois produtos que representam uma parcela significativa da carteira da Klabin: a celulose *fluff*, da qual a Klabin é a única produtora e fornecedora do Brasil, e o papel Eukaliner, o primeiro papel para caixas de papelão ondulado feito exclusivamente com fibra de eucalipto. Uma das frentes de pesquisa é o aproveitamento integral da base florestal, como o bio-óleo, um combustível derivado de resíduos vegetais, com baixa emissão de carbono e alta eficiência energética.

A inovação na Klabin é construí-

da em parceria. A empresa incentiva o compartilhamento de ideias por meio de programas como o “Plante sua Ideia”, que capta sugestões dos colaboradores para melhorias contínuas. As propostas passam por avaliação e, quando alinhadas às diretrizes da empresa, são implementadas. Para além das práticas internas, a Klabin ainda fomenta um ecossistema robusto, com universidades, *startups*, centros de pesquisa e fornecedores, promovendo programas de inovação aberta e intraempreendedorismo. “Também fomentamos a inovação e a sustentabilidade em nossa cadeia de valor, incentivando os fornecedores a adotarem padrões socioambientais mais elevados e alinhados aos compromissos da empresa”, informa Razzolini.

Além disso, a Klabin incentiva a troca de conhecimento no setor, participando e promovendo eventos para a evolução constante do segmento de papel e celulose no Brasil. Nesse cenário, o INOVA Klabin reúne clientes, parceiros e colaboradores em debates sobre inovação e sustentabilidade. Nas cinco edições realizadas, o evento combinou palestras, experiências imersivas e intervenções artísticas, que conectam a inovação com a busca por soluções para questões relacionadas ao futuro do planeta.

UM LEGADO DE DÉCADAS COM UM MOTOR PARA IR ALÉM

Como o Grupo Sinosserra acelerou seus resultados no setor automotivo implementando uma cultura de inovação

O Grupo Sinosserra, fundado em 1947, consolidou-se como uma das principais forças do varejo automotivo no RS, mas foi em 2016, diante dos desafios impostos pela crise econômica, que o Grupo percebeu que a inovação não era mais uma opção, mas uma necessidade. A partir daí, iniciou-se uma transformação cultural que reposicionou a empresa como uma das mais inovadoras do Sul. O reconhecimento é comprovado por títulos como o Prêmio Campeãs da Inovação e o primeiro lugar em prêmios de IA da AWS e CN-seg, além da presença em rankings nacionais de performance das montadoras.

O primeiro passo foi fortalecer a excelência operacional, enquanto a governança corporativa passou a priorizar a inovação, com o comitê executivo e o conselho de administração atentos a novas oportunidades. O Grupo Sinosserra entendeu que ninguém inova sozinho e investiu em parcerias com startups e consultorias. Um exemplo é o Instituto Caldeira, um dos ecossiste-

mas de inovação do Brasil, do qual a empresa faz parte.

A companhia cultiva uma cultura de inovação que coloca as pessoas no centro, promovendo treinamentos constantes para lideranças e incentivando a gestão humanizada. Uma prova disso é que o Grupo Sinosserra está pelo quarto ano consecutivo no ranking Melhores Empresas para Trabalhar (GPTW). A analista de inovação Anna Jacobus explica que, quando as pessoas percebem que são valorizadas e cuidadas, se sentem mais à vontade para compartilhar ideias. Essa filosofia se reflete no Programa de Ideias, que utiliza uma plataforma gamificada, onde colaboradores são recompensados conforme suas ideias avançam, criando um ciclo contínuo de melhoria.

Os resultados dessa estratégia são tangíveis. Em 2024, o Grupo Sinosserra teve 10% de participação nas vendas de veículos novos e comerciais leves no Rio Grande do Sul (novos e usados), com 23 mil unidades vendidas — somando mais de 200 mil veículos na últi-

ma década. Além do setor automotivo, com 18 concessionárias das marcas Chevrolet, Volkswagen, Jeep e Kia, a empresa diversificou sua atuação com programas de crédito, financiamento, seguros e capitalização. Nos últimos anos, adquiriu três grupos automotivos, incluindo uma nova concessão de uma montadora, o que reforça seu pilar de expansão e consolidação de mercado.

Anna destaca que, enquanto houver processos para melhorar, a empresa não descansa, mantendo uma postura de inquietação constante na busca por evolução. Com benchmarks internos e externos, análises de dados e uma busca incessante por eficiência, a companhia mira no futuro sempre com foco no cliente, nas pessoas e no crescimento sustentável. No Grupo Sinosserra, a inovação não é departamento, é o motor que move toda a empresa. A trajetória do Grupo prova que, mesmo em um mercado tradicional como o automotivo, quem adota a mentalidade da inovação acelera seus resultados.





Campeãs da Inovação

GRUPO AMANHÃ | 2025

PLATAFORMAS DE CRESCIMENTO

Os melhores cases da 21ª edição de Campeãs da Inovação são exemplos de soluções personalizadas, mas que também podem ser úteis em diferentes produtos e setores

A Positivo Tecnologia, do Paraná, a catarinense Döhler e a gaúcha Fruki são as autoras dos três melhores cases da 21ª edição de Campeãs da Inovação, juntamente com aquele inscrito pela grande campeã Klabin (*veja matéria especial sobre a líder nas páginas anteriores*). “Elas demonstraram uma importante agregação de valor e captura de resultados através de maneiras inovadoras, seja na customização em massa para atendimento aos clientes ou em questões envolvendo temas sensíveis, como sustentabilidade”, observa Fernando Onosaki, diretor do IXL-Center. “Todas foram abordagens de plataforma de crescimento, pois as soluções apresentadas são aplicáveis para diferentes produtos, permitindo agilidade para possíveis ajustes e personalizações de forma escalável através da tecnologia,”

complementa Alexandre Chang, diretor do IXL-Center.

Com o Smart POS, da Positivo, foi possível integrar um sistema Android em máquinas de pagamento, tornando muito mais prática a utilização desses equipamentos. Em um restaurante, por exemplo, o garçom consegue realizar o pedido do cliente na própria máquina, tornando todo o processo digitalizado. Já a Döhler lançou em agosto do ano passado a Marrocos, primeira toalha de algodão rastreável do Brasil. O programa SouABR, que atesta que o algodão é certificado, permite que o consumidor conheça a jornada completa da peça – da fazenda à prateleira – por meio de um QRCode na etiqueta do produto. Em cada etapa do processo dados são inseridos em uma plataforma que usa a tecnologia *blockchain* para impedir qualquer alteração das

informações. A Fruki fez uma revolução na jornada de compra de seus clientes. Antes da transformação digital, a companhia operava com processos manuais e dependência de visitas presenciais dos vendedores às lojas. Esse modelo gerava gargalos como erros nos pedidos, atrasos e dificuldades de comunicação. A decisão de digitalizar a jornada de compra, com a plataforma omnichannel da Yalo, rompeu com isso e a Fruki passou a automatizar pedidos, personalizar recomendações e superou metas ao cadastrar mais de 7 mil clientes digitais em apenas seis meses. O impacto mais significativo foi cultural: o vendedor deixou de ser apenas um “tirador de pedidos” e passou a atuar como consultor estratégico, focado em relacionamento e vínculos duradouros. Leia os *cases* a seguir e inspire-se.

POSITIVO TECNOLOGIA

PARANÁ

UM PDV NA PALMA DA MÃO

COMO A POSITIVO SMART POS ESTÁ TRANSFORMANDO TERMINAIS DE PAGAMENTO EM AMBIENTES INTEGRADOS, INTELIGENTES E SEGUROS QUE AGREGAM SOLUÇÕES DE PONTA A PONTA PARA DIFERENTES NEGÓCIOS

Júlia Provenzi



“**V**ocê não pode conectar os pontos olhando para frente, você só pode conectá-los olhando para trás. Então você tem de confiar que eles irão, de alguma forma, se conectar no futuro”. Essa frase foi dita por Steve Jobs durante um discurso em Stanford, em 2005. Agora, vinte anos depois, ela é usada pelo vice-presidente de negócios de consumo e mobilidade da Positivo Tecnologia, Norberto Maraschin Filho, para ilustrar a disrupção das

soluções em pagamentos da Positivo.

Filho é responsável pela implementação Positivo Smart POS, braço das soluções em pagamentos da empresa de tecnologia. Graças a uma parceria estratégica com a Google, a Positivo é a única empresa na América Latina que desenvolve código para aplicações no sistema operacional Android. Com isso, a empresa uniu o útil ao agradável e criou um *software* sem precedentes no Brasil, que coloca o Android nas máquinas de pagamen-

tos, geralmente operadas no sistema Linux.

Para ilustrar o que isso significa na prática, basta dizer que a comparação com Steve Jobs não é um exagero. Se o inventor do iPhone um dia sonhou que qualquer pessoa poderia ter um computador pessoal, em 2016, a Positivo idealizou que uma maquininha de cartão de crédito poderia ser um ponto de vendas completo para qualquer tipo de negócio. E isso não se limita às maquininhas: inclui totens

de autoatendimento, terminais de pagamento portáteis e outras soluções. Essas inovações fizeram com que a Positivo conseguisse um registro de exclusividade de *software* por meio do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), gerando um registro oficial. A chave da disrupção, nesse caso, é a mudança do sistema operacional.

As soluções baseadas em Linux têm um uso específico, servem apenas para processar pagamentos eletrônicos. Com equipamentos que operam em Android, a Positivo desenvolveu a primeira solução de máquinas de pagamento *smart* do mundo, que já é um *benchmark* global. Essa inovação acelerou, e muito, a integração de diversos outros serviços e tecnologias nas máquinas, mantendo a segurança necessária para esse tipo de equipamento. Integrar novas tecnologias — como Pix e reconhecimento facial — em uma maquininha Linux levaria anos. No sistema Android, a Positivo POS consegue oferecer esses serviços em poucos meses, com custos semelhantes, mantendo a competitividade. Além disso, aplicativos específicos de cada adquirente ou *startups* são facilmente integrados, graças a compatibilidade com o ecossistema Android. Ou seja, as maquininhas *smart* são tão versáteis quanto nossos smartphones Android. E, também, tão seguras quanto as máquinas de propósito específico.

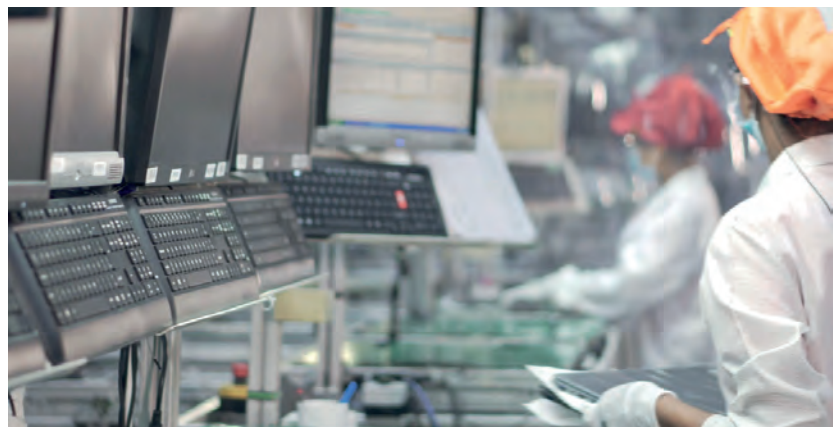
Filho é enfático na questão da segurança. Afinal, o Brasil é um país onde se proliferam inúmeros tipos de golpes financeiros. O que poderia parecer uma vulnerabilidade, na verdade é um diferencial. “O padrão de segurança antifraude implementado no Brasil é referência global. Uma vez que você segue os requisitos brasileiros, você está apto a atuar em qualquer

país do mundo”, declara. Além disso, esse novo universo de possibilidades atende a uma demanda do mercado brasileiro. Em 2024, segundo o Banco Central, o Pix superou pela primeira vez o número de transações em dinheiro, o meio de pagamentos até então predominante, o que ilustra a digitalização da economia e demanda por praticidade e conveniência. “O ambiente de pagamentos no Brasil é muito rico, está em transformação constante, com *standards* muito altos e que conta com uma cultura da civilização aqui que demanda isso”, complementa. Não à toa, a aposta no mercado nacional é o que dá nome aos produtos: nomes em línguas originárias, como Tupi e Pajé, são os títulos das linhas de produtos das soluções em pagamentos da Positivo.

A evolução do comportamento dos consumidores brasileiros e de novas demandas de pagamentos se reflete na evolução do projeto. “Estamos atingindo um grau de maturidade de solução, de *hardware*, *software* e serviços muito acima do que você ou os outros países encontram em fornecedores no mundo”, observa Filho. Desde 2017, quando o projeto saiu do papel, a Positivo fabricou mais 1,6 milhão de maquininhas. E a expectativa é de que este número aumente em uma velocidade acele-

rada. Essa crença é baseada em um *roadmap* de tecnologias para três a cinco anos, que tornarão a singela a maquininha uma ferramenta cada vez mais versátil, mais fácil de usar e mais importante no dia a dia dos negócios.

As maquininhas de pagamento são o ponto de partida de uma tecnologia com amplo horizonte de crescimento, que oferece inúmeras possibilidades. Ao olhar para trás e rever a rota da POS até aqui, Filho conecta os pontos e forma a imagem da transformação da qual a Positivo faz parte. “Todos esses pontos foram decisões empreendedoras que fomos tomando e acreditamos que aquilo poderia dar certo. Tivemos derrotas no meio desse caminho, aprendemos com isso e não desistimos”, comenta. Para ele, a inovação é fruto de um intenso trabalho de resiliência sobre aquilo que alguém acredita. E a companhia paraense crê que o Brasil pode liderar a digitalização de operações bancárias no mundo. “Quando você começa a ficar bom em determinadas tecnologias, as oportunidades aumentam muito. O Brasil vai passar por uma revolução tributária, de tecnologia, de pagamentos, nunca vista no mundo”, projeta o especialista. “E a Positivo estará envolvida nisso”, promete.





DÖHLER

SANTA CATARINA

DA FAZENDA À PRATELEIRA

PRIMEIRA TOALHA DE ALGODÃO RASTREÁVEL DO BRASIL LANÇADA PELA DÖHLER EM PARCERIA COM A ABRAPA E O MOVIMENTO SOU DE ALGODÃO INCENTIVA O CONSUMO RESPONSÁVEL

Marcos Graciani

Em sua trajetória centenária, a companhia têxtil catarinense Döhler foi testemunha ocular da cultura do algodão, considerada responsável e sustentável, já que, além da adoção de melhores práticas agrícolas e trabalhistas, a fibra é renovável e biodegradável. Parte dessa jornada se deve ao Algodão Brasileiro Responsável (SouABR), programa idealizado em 2012 pela Associação Brasileira dos Produtores de Algodão (Abrapa), que é a certificação socioambiental da planta no país. Os produtores aderem voluntariamente se comprometendo em atender 183 itens, entre eles boas

práticas agrícolas e de beneficiamento, uso inteligente da água, do solo e dos recursos energéticos, proibição de trabalho infantil e de trabalho análogo ao escravo ou em condições degradantes.

“A empresa, que já adotava critérios de compra do melhor algodão, passou a adquirir somente algodão certificado ABR. Conhecemos a SouABR em 2023 e aderimos ao programa. Fizemos algumas adequações nos processos produtivos e em agosto do ano passado lançamos a Marrocos, primeira toalha de algodão rastreável do Brasil”, recorda Hércules

Farias, superintendente comercial da Döhler. O programa SouABR permite que o consumidor conheça a jornada completa da peça – da fazenda à prateleira – por meio de um QRCode na etiqueta do produto. Em cada etapa do processo dados são inseridos em uma plataforma que usa a tecnologia blockchain para impedir qualquer alteração das informações.

A companhia de Joinville teve um trabalho inicial para fazer a integração dos dados com a plataforma da Abrapa. Depois, os dados de produção da Döhler passaram a “conversar” com a plataforma integrando os dois

AMANHÃ

IXL CENTER

GERDAU
O futuro se moldaPUCPR
UNIVERSIDADE
CATARINENSE

sistemas. Com isso, o consumidor que comprar a Marrocos consegue saber em quais fazendas foi colhido o algodão de sua toalha, sabe onde fica a fiação onde foi produzido o fio, passando pela tecelagem, acabamento, confecção até o varejo. “O objetivo é fazer com que cada pessoa que leva para casa uma toalha de algodão rastreável se sintam parte de uma rede que valoriza o meio ambiente, respeita as pessoas e aposta em um futuro mais consciente”, destaca Farias.

Até hoje, a Döhler fabricou 181.962 toalhas da linha Marrocos, sendo 109.762 de banho e 72.200 de rosto, sendo que já comercializou mais de 174 mil peças. Neste ano, a projeção é vender 120 mil itens. Antes mesmo do lançamento oficial da toalha, a Döhler já havia feito uma pré-venda de 30 mil unidades para a Riachuelo, que conta com espaço de gôndola dedicado aos produtos sustentáveis. “Os números atestam o sucesso da iniciativa: das 30 mil peças

cotadas inicialmente hoje já são perto de 200 mil toalhas fabricadas”, comemora Farias.

A Döhler mantém parcerias estratégicas que possibilitam novos projetos, como com a multinacional Unifi, detentora da marca Repeve, uma fibra sustentável de alta performance e também certificada. Ainda em 2023 as duas empresas conseguiram colocar no mercado a primeira cortina de fitos de PET do Brasil. Garrafas plásticas que seriam jogadas em aterros sanitários se transformaram em fios de poliéster reciclados que se tornaram tecido que compõe a cortina. No total, mais de 654 mil garrafas plásticas já foram usadas. A empresa catarinense usa, ainda, aparas de retalhos de tecidos de algodão que seriam descartados. Eles voltam para a cadeia produtiva, são desfibrados e transformados em fios novamente e são utilizados na fabricação da cortina. Tais que tem 73% de fibra recuperada em sua composição.

A têxtil joinvilense pretende impulsionar ainda mais a inovação. Uma dessas molas propulsoras será o aporte de R\$ 128,9 milhões que a companhia obteve em 2024 por meio da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). O valor, a ser aplicado totalmente até o ano que vem, terá boa parte direcionada para o Plano Estratégico de Inovação (PEI) da Döhler, projeto voltado à pesquisa, desenvolvimento de novas linhas de produtos e melhorias de processos por meio do emprego de novas tecnologias e reaproveitamento de recursos.

“Pretendemos, com o PEI, introduzir a empresa em novos segmentos até o momento inexplorados, consequentemente atingindo novos mercados e ampliando seu portfólio de produtos, além da nacionalização de processos produtivos”, antecipa o superintendente comercial.



FRUKI BEBIDAS

RIO GRANDE DO SUL

UMA JORNADA DE INOVAÇÃO

COMO A FRUKI TORNOU O PAPEL DO VENDEDOR MAIS ESTRATÉGICO, OTIMIZOU O PLANEJAMENTO LOGÍSTICO E MELHOROU O RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES POR MEIO DE UMA PLATAFORMA CENTRALIZADA

Júlia Provenzi



“O segredo para enfrentar a gigante? Usar as mesmas armas, da tecnologia ao marketing”. Esse trecho faz parte de uma reportagem publicada por AMANHÃ em 1999, tratando do crescimento de marcas de refrigerantes populares e regionais no varejo nacional. Entre outras empresas, a reportagem conta como a Fruki, de Lajeado (RS), começou a ganhar fatias de mercado antes ocupadas pela Coca-Cola. Hoje, 25

anos depois, essa estratégia continua funcionando. Tecnologia e marketing: essas são duas ferramentas essenciais para fazer da centenária Fruki uma das Campeãs da Inovação.

Uma das formas de implementar novas tecnologias na Fruki é ouvir a voz do cliente e observar a sua jornada de compra. Por meio dessa imersão empática, que coloca o cliente no centro do processo de decisão, a equipe observou que o maior desafio da clien-

tela era a autonomia. Para resolvê-lo, a Fruki apostou em tecnologia, para ganhar eficiência, e em relacionamento, para enriquecer a experiência dos dois lados do balcão.

A solução veio com uma plataforma *omnichannel* integrada, onde os clientes podem fazer pedidos a qualquer hora via WhatsApp e outros canais digitais e receber recomendações personalizadas. A Fruki inovou ao migrar de um modelo tradicional, baseado

em interações manuais e presenciais, para um ecossistema digital integrado, orientado por dados atualizados dos clientes e alinhado às suas verdadeiras necessidades e expectativas do mercado. Mas a verdadeira transformação foi na mudança de papel dos vendedores: de “emissores de pedido” a consultores estratégicos, focados em construir relacionamentos e agregar valor ao mix dos clientes. A digitalização trouxe benefícios tangíveis para toda a cadeia. Em dois meses, mais de 10 mil clientes migraram para o modelo digital, com ganhos expressivos: redução de erros e atrasos nos pedidos, planejamento de produção e logística mais preciso e vendedores mais produtivos, focados em estratégia.

“Essas novas soluções digitais não vêm para substituir o vendedor. Elas vêm justamente para dar um outro direcionamento para o time de vendas, a ponto que eles poderão deixar de ser vendedores e efetivamente passar a ser pessoas de relacionamento”, sintetiza Leandro Lottermann, gerente de soluções digitais na Fruki Bebidas. Se antes os clientes dependiam dos vendedores para realizar pedidos, a plataforma elimina gargalos na comunicação que dependem da disponibilidade das pessoas para a execução dos pedidos. Por outro lado, agora, o poder da equipe de vendas é ainda maior. A partir da visita aos clientes ou da consulta aos estoques, os vendedores podem sugerir promoções e até mesmo montar um carrinho de compras para o cliente, que recebe a sugestão em seu WhatsApp e pode editá-las ou aprová-las imediatamente. Para os lojistas, a experiência melhorou em todos os pontos: autonomia para comprar quando precisam, transparência total no processo e campanhas personalizadas.

O impacto das mudanças também atingiu a logística. “Conseguimos

otimizar o processo de entrega dentro do canal digital, e inclusive começamos, com isto, a melhorar os números de ocupação de caminhão. Então hoje o caminhão está saindo dentro da Fruki e já com maior com maior carga”, exemplifica Lottermann, pontuando que, com essa digitalização, está sendo possível ver vários movimentos simultâneos que otimizam o funcionamento da empresa como um todo.

Se a mudança cultural não for o suficiente para convencer, os resultados respaldam esses benefícios: a previsão inicial era de que o retorno do investimento acontecesse no período de um ano, porém, o projeto atingiu esse resultado no mês seguinte à implementação. Em dois meses, 1,5% do faturamento da companhia estava vinculado a transações feitas pela plataforma, número esperado para dezembro deste ano. Agora, após reajustes nas metas, a expectativa é de que, até o final do ano, sejam 3,5%. Na perspectiva do marketing, o olhar empático e a escuta atenta também são motores de inovação. “Essa busca de ouvir o consumidor, entender o que ele está querendo, acaba nos colocando no nível de competitividade junto com as grandes potências do mercado de bebidas”, afirma Lottermann. Um exemplo disso

é o Fruki Lab, ativação de marketing interativa que convida o público a criar seu próprio refrigerante. Os visitantes escolhem uma base entre diversos sabores da linha Fruki, e combinam com xaropes especiais. A cada edição, a ativação gera dados para as equipes de marketing e P&D como inspiração para futuros lançamentos. Foi assim que nasceram sabores especiais e edições limitadas, como o Fruki Berga, sabor bergamota, lançado exclusivamente no Rio Grande do Sul. A segmentação regional também é uma expressão da valorização dos consumidores, e não é exclusividade dos gaúchos. Em junho, nasceu o Fruki Framboesa, que é um sabor popular em Santa Catarina e é comercializado exclusivamente por lá.

Com foco no cliente e planos de expandir ainda mais a digitalização, a Fruki mostra que inovação no varejo de bebidas vai muito além de contratar um *software* – está em redesenhar completamente a experiência de compra, colocando as pessoas no centro da estratégia. Uma lição de uma empresa familiar e centenária, mas que não perde a mentalidade orientada para inovação. E, assim, mantém-se relevante em um mercado dominado por gigantes.



ESFORÇO RECOMPENSADO



As líderes das categorias especiais demonstram que a busca constante por inovar pode trazer resultados concretos, como encontrar soluções que resolvem problemas com certa facilidade

O *ranking* Campeãs da Inovação tem uma divisão especial com seis categorias. Tratam-se de empresas e organizações de setores mais específicos, como também congrega associações empresariais e de classe que disseminam a cultura da inovação nas localidades onde atuam. A 21ª edição da lista de AMANHÃ e IXL Center contempla as Cooperativas de Produção (Lar é a vencedora), Ensino & Pesquisa (a líder é a Unisinos), Entidades Empresariais (CREA-RS ganhou), Estatais, Filantrópicas e Empresas/Organizações Sem Fins Lucrativos (Sanepar é a campeã), Mídias e Pequenas Empresas/Startups (o primeiro lugar é da Construct IN) e Parques Tecnológicos (Tecnosinos é o líder), item que estreia no ranking.

Um fator une as líderes das categorias especiais deste ano: a constante busca pelo encontro de soluções. Um exemplo disso é a cooperativa Lar, de Medianeira. Ela enfrentava um grande desafio na inspeção de carcaças de aves, que era realizada manualmente, por amostragem, com aproximadamente 100 carcaças por lote. Para agilizar o processo, um funcionário liderou o desenho de uma solução inovadora baseada em Inteligência Artificial (IA) e visão computacional. A tecnologia, que analisa imagens em tempo real, automatizou o processo, permitindo avaliar 100% das aves com mais precisão, agilidade e confiabilidade. Já o Conselho Regional de Enge-

nharia e Agronomia do Rio Grande do Sul (CREA-RS) passou a oferecer em seu site a assinatura eletrônica GOV.BR que simplifica o estabelecimento de uma Anotação de Responsabilidade Técnica (ART), documento que define os encarregados de uma obra ou serviço de engenharia, que garante ao consumidor que o profissional contratado está habilitado a realizar o trabalho para o qual foi contratado.

As empresas incubadas no Tecnosinos, o parque tecnológico da Unisinos, enfrentavam dificuldades para acessar recursos estratégicos, muitas vezes dependendo do conhecimento individual de seus gestores ou de recursos externos dispersos, o que dificultava o sucesso na captação e limitava o potencial de crescimento e inovação do ecossistema. A mudança ocorreu com a criação de um serviço dedicado, profissionalizado e institucionalizado, que passou a oferecer suporte estratégico, técnico e contínuo, aumentando significativamente as taxas de sucesso na captação de recursos e fortalecendo o ambiente de inovação. A universidade também inovou seu modo de ensino. Antes, a Unisinos seguia um modelo tradicional, com pouca flexibilidade, baixa integração entre teoria e prática e uso limitado da tecnologia, o que afetava o engajamento dos alunos. Com a inovação curricular, adotou-se um modelo centrado no aluno, com trilhas personalizadas, digitalização progressiva, projetos com impacto

social e gestão acadêmica integrada, promovendo uma mudança cultural e maior conexão com o mercado e a sociedade.

A Sanepar adotou uma política de gestão sustentável de resíduos dos processos de tratamento que considera criação e melhoria em todas as fases do processo. Só no ano passado a companhia paranaense gerou e descartou aproximadamente 400 toneladas de lodo de esgoto por dia. Isso, sem contar outros resíduos dos processos de tratamento de água e esgoto, como lodo de água, resíduos de gradeamento, escumas e areias. A estratégia traz uma série de benefícios operacionais, pois aprimora a gestão dos lodos de esgoto em todas as regiões do Paraná, reduz custos operacionais, melhora os projetos de saneamento e constantemente busca a valorização destes resíduos, alinhando-se perfeitamente aos objetivos de universalização, sustentabilidade ambiental e promoção da pauta de economia circular. A Construct IN, por sua vez, criou a captura em vídeo para engenheiros acompanharem o progresso de obras de construção civil sem a necessidade da ida até o local. Como se nota por todos esses *cases*, a procura constante por inovar pode ser muito bem recompensada com a descoberta de novas soluções. Acompanhe, nas páginas a seguir, as reportagens sobre cada uma das líderes nas categorias especiais.

LAR

Paraná

OLHO MÁGICO

IDEALIZADA POR UM FUNCIONÁRIO, VISÃO COMPUTACIONAL NA VISTORIA DE CARCAÇAS DE FRANGO ACELERA PROCESSO E GARANTE PADRONIZAÇÃO EM FÁBRICA DA COOPERATIVA PARANAENSE LAR

Marcos Graciani



A Inspeção 5.0 automatizou todo o processo, permitindo análises em 100% das aves com mais precisão e agilidade

A Lar, cooperativa sediada em Medianeira, enfrentava um grande desafio na inspeção de carcaças de aves, que era realizada manualmente, de forma lenta, subjetiva e muito suscetível a falhas humanas. Além do mais, a vistoria era feita por amostragem, com aproximadamente 100 carcaças por lote. Para agilizar o processo, um funcionário liderou o desenho de uma solução inovadora baseada em Inteligência Artificial (IA) e visão computacio-

nal, por meio de uma parceria com outros colaboradores e uma *startup* especializada. A tecnologia analisa imagens em tempo real para avaliar carcaças, vísceras e pés, identificando anomalias como calos, contaminação fecal e falhas na extração da cloaca, por exemplo.

O projeto, chamado Inspeção 5.0, automatizou todo o processo, permitindo análises em 100% das aves com mais precisão, agilidade e confiabilidade, substituindo a avaliação

manual tradicional por um sistema de câmeras e algoritmos avançados, capazes de detectar anomalias em carcaças, vísceras e pés. Além disso, a integração com um *dashboard* inteligente permite o monitoramento contínuo da produção, gerando dados confiáveis e automáticos para ajustes imediatos no processo. O novo sistema também fez com que apenas dois empregados fiquem responsáveis pela verificação contínua do sistema – antes eram 12. “No Brasil, há um sistema

semelhante na inspeção de carcaças bovinas, mas voltado para outra finalidade. A aplicação de tecnologia como esta, nos processos de frigoríficos de aves, representa um diferencial inovador para o país. Em outras regiões do mundo existem apenas soluções similares, mas não com o mesmo nível de integração e foco na otimização completa do processo”, orgulha-se Anilton Kleber Motozo, idealizador do projeto e também supervisor do controle de qualidade da Lar. “Por se tratar de um sistema com grau de inovação disruptiva, seguimos com ajustes finos e a partir deste projeto já estamos com outras duas propostas de desenvolvimento. Além disso, estamos em processo de aquisição de novos equipamentos para ampliação do sistema, considerando a aplicação em outra linha de abate da unidade”, antecipa. A cooperativa investiu R\$ 429 mil no sistema, mas em apenas cinco meses já gerou uma economia de R\$ 1,1 milhão. A cooperativa abate mais de 1,1 milhão de aves por dia, o que totaliza cerca de 400 milhões de frangos a cada ano. A produção de

frangos tem maior volume destinado ao mercado interno, mas desde 2001 a Lar exporta para mais de 100 países, sendo que atualmente os principais destinos são o Oriente Médio, a Europa, China e Japão.

O invento criado por Motozo não é uma exceção na Lar. A cooperativa incentiva ativamente a participação dos seus funcionários na construção de melhorias e inovações por meio do seu Programa de Inovação, estruturado ainda em 2016. Com base nos resultados obtidos, em 2019, a Lar incluiu ações voltadas ao acolhimento de ideias também dos associados, com o objetivo de aproximá-los da gestão, criando um espaço aberto para que eles possam sugerir ideias que contribuam para otimizar processos e reduzir custos. No primeiro momento, foram realizados *workshops* coletivos setorializados, voltados à capacitação em inovação e à condução de sessões de ideação para soluções aplicáveis aos desafios da produção. Como desdobramento, foi criado o comitê de inovação dos associados, que apoia o desenvolvimento de ações voltadas

ao tema junto ao quadro social. No ano passado, os integrantes do comitê passaram a participar também dos chamados grupos de melhoria, iniciativa que alia aprendizado prático, geração de ideias e desenvolvimento de projetos. Neste mesmo ano, o quadro social pode contribuir com ideias, através do Programa de Ideias.

Além disso, a Lar criou a plataforma EscaLar, um ambiente de inovação aberta que conecta a cooperativa a ecossistemas externos de pesquisa e desenvolvimento, permitindo a construção colaborativa de soluções inovadoras. A cooperativa também investe continuamente na digitalização de serviços, como o aplicativo Lar Digital, que facilita o relacionamento com os associados e traz mais agilidade e eficiência no dia a dia. Outro pilar importante da atualização da cooperativa paranaense é a capacitação, promovida por meio da Lar Universidade Corporativa, que já formou milhares de colaboradores e cooperados, preparando-os para os desafios do mercado e incentivando a cultura da melhoria contínua.

Fábrica de ideias

A Lar incentiva ativamente a participação dos seus funcionários na construção de melhorias e inovações

POSIÇÃO	COOPERATIVA	CIDADE	UF
	LAR	Medianeira	PR
	Coopavel	Cascavel	PR
	Cocamar	Maringá	PR
	Integrada	Londrina	PR
	Frísia	Carambeí	PR



A Unisinos desenvolveu um modelo híbrido que equilibra encontros presenciais com as possibilidades abertas pela tecnologia

Unisinos

Rio Grande do Sul

CONHECIMENTO QUE TRANSBORDA

O MODELO DE ENSINO DA UNISINOS EXPANDE A SALA DE AULA PARA ALÉM DO ESPAÇO FÍSICO

Júlia Provenzi

A Unisinos está redefinindo os paradigmas da educação superior com a Sala de Aula Expandida: uma iniciativa que rompe as barreiras físicas e temporais do ensino tradicional. Esta abordagem tornou-se um pilar estratégico da instituição, integrando de ambientes virtuais, comunidades locais, organizações internacionais e o ecossistema de inovação do Tecnosinos em uma experiência de aprendizagem contínua e multidimensional. “É claro que a Unisinos segue valorizando os ambientes presenciais de aprendizado, mas passamos a dar mais ênfase e a valorizar, concomitante a isso,

os espaços virtuais, as nossas ações comunitárias, o incentivo às visitas técnicas, ao desenvolvimento de projetos extensionistas, por exemplo,” ressalta o gerente de graduação da Unisinos, Micael Behs.

No cerne dessa transformação está a premissa de que o conhecimento não se confina às quatro paredes de uma sala de aula. A universidade desenvolveu um modelo híbrido que equilibra encontros presenciais com as possibilidades abertas pela tecnologia, mantendo parcerias com mais de 170 instituições em 30 países. Esta rede global oferece disciplinas em línguas adicionais e oportunidades de

mobilidade acadêmica.

Enquanto estudantes de relações internacionais debatem saúde global e direitos humanos nas salas da ONU em Genebra, futuros administradores desenvolvem estratégias reais para startups do parque tecnológico, apresentando suas soluções diretamente aos executivos. Simultaneamente, alunos de moda ressignificam seu aprendizado ao criar objetos afetivos para mães adolescentes em situação de vulnerabilidade na Vila Cruzeiro, combinando *design thinking* com responsabilidade social.

Essas experiências, que fazem parte do currículo formal, exempli-

O conhecimento não se confina às quatro paredes

Novo modelo curricular potencializa e acelera o impacto da formação acadêmica na Unisinos

POSIÇÃO	ENSINO & PESQUISA	CIDADE	UF
	Unisinos	São Leopoldo	RS
	PUCPR	Curitiba	RS
	PUCRS	Porto Alegre	RS
	Atitus Educação	Passo Fundo	RS
	UCS	Caxias do Sul	RS

ficam como a universidade entrelaça teoria e prática de uma maneira que abre portas para os estudantes. Para a aluna do curso de relações internacionais Marília Ragagnin de Lara, a experiência do intercâmbio possibilitou a descoberta de possibilidades de trabalho e estudo. “A vivência em Genebra mostrou que chegar lá não é um caminho fácil, mas também não impossível”, recorda. Já a estudante de moda Júlia Luersen diz que a experiência a fez enxergar a profissão de uma forma ainda mais humana e significativa. “Foi ótimo poder aplicar o que aprendemos em sala de aula em um contexto real, principalmente sabendo que nosso trabalho poderia impactar positivamente outras pessoas. Foi uma troca muito rica, tanto profissional quanto pessoal”, relata.

O Lab Empreendedor também materializa essa filosofia expandida. O espaço acolhe não apenas graduandos e pós-graduandos de todas as áreas, mas também estudantes do ensino médio da região. O aluno do curso de administração Victor Fagundes participou de atividades com *star-*

tups, onde viu uma oportunidade de aproximar-se da realidade do mercado. “Trabalhar com problemas reais relacionados ao processo de vendas das empresas permitiu aplicar na prática os conceitos que vimos ao longo do curso, testando esse conhecimento em um contexto dinâmico e com múltiplas variáveis envolvidas, que é o que realmente vamos encontrar no mercado de trabalho”, comenta. Além disso, o contato com empreendedores e gestores contribuiu para entender como a teoria se conecta com os desafios do dia a dia das empresas.

A mudança curricular partiu de uma constatação fundamental: os alunos precisavam de conexão mais direta com suas áreas de atuação desde os primeiros semestres. O modelo convencional, rígido e com pouca flexibilidade curricular, deu lugar a uma estrutura que combina trilhas personalizadas, tecnologia educacional e parcerias estratégicas. Professores ganharam liberdade para experimentar novas metodologias em um ambiente colaborativo, enquanto os alunos assumem o protagonismo

de suas trajetórias formativas, produzindo resultados concretos: redução significativa na evasão escolar, maior engajamento discente e elevada satisfação com os cursos, conforme atestam pesquisas institucionais. Nos últimos dez anos, a taxa de evasão da universidade reduziu 45%. “Os alunos se sentem mais protagonistas do seu processo, eles se sentem mais engajados com a profissão, eles enxergam as possibilidades de empregabilidade, talvez, de maneira muito mais rápida no contexto do curso, e isso se reflete em melhorias na satisfação deles”, comenta Behs.

A Sala de Aula Expandida da Unisinos prova que o futuro da educação está na dissolução de fronteiras entre teoria e prática, campus e comunidade, local e global. Ao transformar a experiência acadêmica em um ecossistema dinâmico e interconectado, a universidade não apenas se consolida como referência em ensino superior, mas demonstra como preparar uma geração para os complexos desafios do século XXI de forma criativa, transformadora e profundamente significativa.

CREA-RS

Rio Grande do Sul

AGILIDADE DIGITAL

O CREA-RS FOI O PRIMEIRO CONSELHO PROFISSIONAL DO PAÍS A IMPLANTAR A ASSINATURA ELETRÔNICA GOV.BR DE FORMA NATIVA EM SEU SISTEMA, MAS ENTIDADE TEM REPLICADO O USO DA INOVAÇÃO EM OUTRAS FRENTES

Marcos Graciani



“O CREA-RS não apenas incorpora a inovação em sua gestão, mas também estimula sua aplicação prática”, destaca Nanci

Em agosto do ano passado o Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio Grande do Sul (CREA-RS) lançou seu novo *site*. Porém, muito mais que uma página de internet com informações para os associados, o endereço na *web* oferece inúmeras facilidades para os profissionais da área. Um dos serviços é a assinatura eletrônica GOV.BR que simplifica o

estabelecimento de uma Anotação de Responsabilidade Técnica (ART), documento que define os encargos de uma obra ou serviço de engenharia, que garante ao consumidor ou ao cliente que o profissional contratado está realmente habilitado a realizar a obra ou o trabalho para o qual foi chamado a realizar. A iniciativa foi fruto de uma parceria do conselho com o Ministério da

Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Soluções como a do GOV.BR estão disponíveis para todos os órgãos e entidades da administração pública. Antes, o processo exigia etapas externas para a assinatura — agora, tudo é feito diretamente no ambiente do CREA-RS, com validade jurídica imediata. O documento já é emitido assinado e pronto para uso, sem necessidade

Gestão orientada à inovação

CREA-RS tem adotado uma cultura de evolução contínua

POSIÇÃO	ENTIDADES EMPRESARIAIS	CIDADE	UF
	CREA-RS	Porto Alegre	RS
	Sindilojas Porto Alegre	Porto Alegre	RS

de etapas intermediárias. O uso da assinatura GOV.BR no portal do CREA-RS simplificou tanto para cidadãos quanto para os engenheiros. Além da ART, outros documentos podem ser emitidos, como Certidão de Acervo Técnico (CAT), certidão de registro profissional, como também cadastro de convênios com empresas e instituições e acesso gratuito às normas da ABNT para os profissionais registrados.

“Todos esses serviços estão reunidos de forma centralizada e responsiva, o que reduz erros, acelera a emissão e permite o acesso por qualquer dispositivo”, detalha a engenheira ambiental Nanci Walter, presidente do CREA-RS. Ela conta que o processo de desenvolvimento e implantação do novo portal levou cerca de um ano, incluindo planejamento, testes e integração com os sistemas do governo federal. A integração com o Gov.BR, que permitiu a assinatura digital diretamente no ambiente do CREA-RS, foi viabilizada por meio de articulação técnica com os órgãos responsáveis pela plataforma federal. O CREA-RS foi o primeiro conselho profissional do país a implantar essa funcionalidade de forma nativa em seu sistema, onde mais de 88 mil profissionais registrados podem contar com os serviços oferecidos.

A assinatura GOV.BR é classificada como avançada, o que significa que seu uso dá garantias de segurança no processo de assinatura, é associada ao signatário de maneira individual e possui elevado nível de confiança e segurança. Além disso, quaisquer modificações posteriores à assinatura no documento digital são detectáveis. Assim, o documento com a assinatura digital tem a mesma validade de um documento com assinatura física. Para utilizar a solução do MGI, é preciso ter uma conta de nível Prata ou Ouro no GOV.BR. Uma conta de nível Prata é conseguida a partir do reconhecimento facial, para conferência da foto com a da Carteira Nacional de Habilitação (CNH). Também é possível ter uma conta desse nível a partir da validação de dados em um dos 14 bancos credenciados pelo GOV.BR.

A implantação do novo *site* faz parte de uma metodologia interna de gestão orientada à inovação e à agilidade digital, que vem sendo replicada em outros projetos em andamento no CREA-RS, como emissão de ARTs por meio de assistentes virtuais e *chatbots* e análise de dados com Inteligência Artificial (IA) para otimizar processos e fiscalizações, por exemplo. “Essas ações refletem a cultura de evolução contínua adota-

da pela gestão, com foco na excelência no atendimento aos profissionais e à sociedade”, destaca Nanci.

O CREA-RS procura atuar como vetor de inovação institucional por meio de diversas frentes. Os associados têm um Clube de Vantagens exclusivo com acesso a cupons de desconto a partir de 10% para compras e serviço de *cashback*, que pode ser usado para abater a anuidade dos profissionais. Já o Capacita+ é uma série de palestras técnicas gratuitas com foco em atualização e empregabilidade. O Programa Mulher realiza ações de valorização e incentivo à participação de mulheres engenheiras, agrônomas e geocientistas. A entidade também forma jovens lideranças com foco em orientação, capacitação e integração através do CREA Jr. No ano passado, em razão das enchentes no Rio Grande do Sul, o conselho participou do Reconstruir-RS, onde mais de 700 laudos foram emitidos em municípios atingidos, com destaque para a vistoria de dezenas de escolas e unidades básicas de saúde em Canoas. “Essas ações mostram que o CREA-RS não apenas incorpora a inovação em sua gestão, mas também estimula sua aplicação prática nas profissões, nos municípios e em toda a sociedade gaúcha”, comemora Nanci.



Programa da Sanepar beneficiou 132 agricultores de 59 municípios paranaenses, totalizando 3.350 hectares de área aplicada

Sanepar

Paraná

DE VOLTA AO SOLO

A SANEPAR DESENVOLVEU UMA AVANÇADA POLÍTICA DE GESTÃO SUSTENTÁVEL DO LODO DE ESGOTO QUE PROMOVE A VALORIZAÇÃO DO RESÍDUO, CONVERTENDO-O EM “SUPERPRODUTOS”

Marcos Graciani

Um dos maiores problemas do setor de saneamento é a gestão de resíduos gerados nos processos, devido ao grande volume e suas características físico-químico-biológicas, principalmente no tratamento e descarte de esgoto. Para dar conta dessa importante tarefa, a Sanepar desenvolveu uma estratégia inovadora e abrangente para a gestão sustentável do lodo de esgoto.

A companhia paranaense adotou uma política de gestão sustentável de resíduos dos processos de tratamento que considera criação e melhoria em todas as fases do processo. Não é sem razão: a Sanepar gerou e descartou aproximadamente 400 toneladas de lodo de esgoto por dia só no ano passado. Isto equivale a, aproximadamente, 15 carretas de resíduos diariamente. Isso, sem contar outros resíduos dos

processos de tratamento de água e esgoto, como lodo de água, resíduos de gradeamento, escumas e areias. A estratégia traz uma série de benefícios operacionais, pois aprimora a gestão dos lodos de esgoto em todas as regiões do Paraná, reduz custos operacionais, melhora os projetos de saneamento e constantemente busca a valorização destes resíduos, alinhando-se perfeitamente aos objetivos de

universalização, sustentabilidade ambiental e promoção da pauta de economia circular.

Até 2023, a Sanepar contava com três opções de destinação de lodos de esgoto em todo o estado: reciclagem agrícola, biodigestão e aterro sanitário. Em 2024, foram criadas mais cinco estratégias de destinação: coprocessamento, caldeiras, secagem/combustão, canteiros de mineralização e as Parceria Público-Privadas (PPPs). Essas soluções tornaram-se projetos em escala com novas tecnologias, como a secagem e combustão térmica do lodo e a aquisição de uma usina de codigestão de materiais orgânicos. A primeira empresa a obter licença de operação de uma unidade de gerenciamento de lodo privada foi a Zero Resíduos, de Ponta Grossa. Atualmente ela recebe parte do lodo da Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) Belém, de Curitiba, a maior do estado. Outras empresas já estão buscando licenciamento para prestar este serviço.

Um dos destinos do lodo é a agricultura. “A Sanepar tem desenvolvido

diversas ações para direcionar o lodo de esgoto tratado a agricultores, com foco em sustentabilidade e reaproveitamento agrícola. O processo começa com campanhas de divulgação, por meio de materiais informativos, como folders explicativos, e ações educativas realizadas em colégios agrícolas, onde são demonstrados na prática os benefícios agrônômicos do uso do lodo como fertilizante”, conta diretor-presidente da Sanepar, Wilson Bley. Além disso, a companhia participa de eventos do setor promovendo demonstrações técnicas e esclarecendo dúvidas de produtores rurais e da comunidade. A Sanepar distribuiu mais de 32 mil toneladas de lodo de esgoto em 2024. O programa beneficiou 132 agricultores de 59 municípios paranaenses, totalizando 3.350 hectares de área aplicada. A região Noroeste do Paraná teve um papel de destaque na destinação de lodo para a agricultura. Somente essa região foi responsável pela distribuição de aproximadamente 11 mil toneladas do material, beneficiando diretamente 45 agricultores.

O programa também já foi reco-

nhecido pela Organização das Nações Unidas (ONU) como referência em agricultura sustentável e serve de modelo para outras companhias de saneamento no Brasil e no mundo. O projeto não só beneficia os agricultores, que recebem o material sem custo, como promove práticas ambientais sustentáveis. O lodo de esgoto é um material rico em matéria orgânica, nutrientes como nitrogênio, fósforo, cálcio, magnésio e enxofre, além de micronutrientes, como zinco. O bio sólido pode ser aplicado em culturas frutíferas, de cobertura, como aveia, café, cana-de-açúcar, folhagem, milho, soja e trigo. É proibido o uso em pastagens, áreas de integração lavoura-pecuária-floresta, hortas, tubérculos, raízes, culturas inundadas e cuja parte comestível entre em contato com o solo.

A Sanepar mantém 40 unidades de gerenciamento de lodo em todo o Paraná. No local, o material é devidamente higienizado para atender a legislação. Até a aplicação no solo, todo o processo é acompanhado e monitorado para o uso seguro.

Reconhecimento mundial

O programa da Sanepar já foi reconhecido pela ONU como referência em agricultura sustentável

POSIÇÃO	ESTATAIS, FILANTRÓPICAS E EMPRESAS/ ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	CIDADE	UF
	Sanepar	Curitiba	PR
	Lactec	Curitiba	PR
	Companhia Águas de Joinville	Joinville	SC
	Hospital de Clínicas de Porto Alegre	Porto Alegre	RS

Construct IN Rio Grande do Sul

A NOVA REALIDADE DA CONSTRUÇÃO

NA INTERSECÇÃO ENTRE TECNOLOGIA E CONSTRUÇÃO CIVIL, A
CONSTRUCT IN PROVA QUE O FUTURO DA OBRA É DIGITAL E INTEGRADO

Júlia Provenzi



Do investidor ao projetista, todos têm a mesma visão da obra

Quando o engenheiro civil Tales Silva visitou o Vale do Silício, berço da inovação mundial, percebeu a distância entre as tecnologias aplicadas à construção civil global e a realidade brasileira. Enquanto o mundo avançava em soluções tecnológicas, o Brasil ainda patinava em métodos tradicionais. Essa lacuna inspirou a criação da Construct IN em 2019, *startup* que une construção civil e tecnologia com soluções disruptivas para o mercado brasileiro.

Em um setor tradicionalmente

resistente à digitalização, a Construct IN encontrou seu diferencial na captura de realidade em obras. Sua tecnologia permite registrar pontos de inspeção com um simples vídeo: o usuário grava um vídeo em 360° e marca os locais com um clique, sem necessidade de fotos manuais. Somado a isso, a equipe pode inserir apontamentos e *checklists* no sistema, unificando a gestão da obra na plataforma. Por trás de uma premissa simples como essa, estão benefícios como a redução de 60% no tempo de registro em campo, a centralização

automática de dados e a transparência no acompanhamento de projetos. Em termos financeiros, pode significar diminuir pela metade os gastos em viagens, por exemplo, ou uma economia de milhões de reais em relatórios de obras complexas.

O que antes ficava restrito a trocas de *e-mail* e mensagens no WhatsApp, agora fica disponível em um só lugar para todos os *stakeholders*. Do investidor ao projetista, do planejador ao executor, todos têm a mesma visão da obra. “Eu acabo resolvendo a dor de transparência, por um lado, levando as informações para que todo mundo esteja na mesma página, e, quando eu centralizo a informação, eu torno a decisão mais rápida e mais assertiva sobre os eventuais problemas e discussões que estão se enfrentando na obra”, comenta Silva. O *software* também conecta as capturas ao projeto em 3D, para que a pessoa consiga vincular o que está acontecendo na obra com o projeto. Várias pequenas funcionalidades resultam em um processo de centralização e digitalização do canteiro.

O valor agregado está na eficiência operacional, na simplicidade de uso e na acessibilidade da tecnologia a diferentes perfis de obra. A Construct IN centraliza os dados no Visi, um aplicativo que funciona de forma offline, que vincula algoritmos de Inteligência Artificial (IA) também

para pesquisa e resolução de problemas. Uma das aplicações de IA é identificar pelas imagens se há alguém sem capacete dentro do canteiro de obras, e emitir um alerta quando isso acontece. O *software* também oferece uma ferramenta de medição, que estima com precisão as medidas por meio das imagens. A facilidade na documentação também agrega eficiência ao processo, como no caso de aditivos contratuais. “À medida que você consegue documentar melhor a obra, você tem mais informações e mais subsídios para discutir aditivos contratuais, que são coisas bem rotineiras dentro das construtoras e contratantes por meio da construção civil”, explica Silva.

A tecnologia foi pensada para ser acessível: funciona em obras de qualquer porte, é adaptável a diferentes orçamentos e tem uma interface intuitiva para todos os níveis de usuários. A facilidade na implantação pode ser um dos motivos que explica o sucesso da solução: o que antes era um processo burocrático, hoje é um

vetor de transformação. Hoje, 65% dos clientes que adotam a solução mudam a gestão da obra. “Isso é inovação na prática, ou seja: eu fazia de uma maneira até o momento que eu incorporo uma solução, então eu mudo a chave”, declara Tales. Com isso, a Construct IN permite que os clientes não apenas acompanhem projetos em 360°, mas realizem todas as tarefas de forma integrada. Com crescimento anual de 100%, a Construct IN reflete a maturidade da inovação no setor. Seus clientes variam de grandes varejistas a projetos complexos como hospitais, aeroportos e obras residenciais de alto padrão. Hoje, a empresa conta com 30 profissionais dedicados a produtos, expandindo funcionalidades para além da captura de realidade.






Ainda assim, há um longo caminho a percorrer na adoção de tecnologias de captura da realidade no Brasil, mas também uma grande oportunidade. Uma pesquisa realizada pela Construct IN em construtoras com mais de 100 funcionários revelou que resistências culturais geram entraves

à implementação, seja por parte da equipe (39% dos casos) ou da alta gestão (57%). Enquanto em países como Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido e França essas ferramentas são empregadas por mais da metade das construtoras, no Brasil, são apenas 14% — porém, dentro desta parcela, 73% dos gestores relatam ganho de qualidade e operacional.

Essa realidade ainda não conquistou a percepção dos líderes. Mesmo com resultados positivos, sete em cada dez gestores ainda acreditam que o investimento é inviável, mesmo que a implementação reduza os custos em 15% e o retrabalho em 45%. Porém, para Tales, é só uma questão de tempo até que essa lacuna seja preenchida. Por isso, ao passo que o mercado se torna mais competitivo, a Construct IN prova que a eficiência operacional é o caminho. “As empresas de tecnologia da constituição civil estão ficando mais robustas, ou seja, está tendo uma aderência do mercado a soluções tecnológicas. Eu acho que é um caminho sem volta”, antevê o fundador.

Inovação que transforma

Uma tecnologia com base em captura da realidade em 360° é o que faz da Construct IN uma das agentes da transformação digital no setor de construção civil

POSIÇÃO	MPES/STARTUPS	CIDADE	UF
	Construct IN	São Leopoldo	RS
	Razonet Contabilidade Digital	Joaçaba	SC
	Sirros IoT	Novo Hamburgo	RS
	Privacy Tools	Porto Alegre	RS
	TerraMares Soluções Ambientais	Rio Grande	RS

A CAPTAÇÃO DE RECURSOS COMO PROPULSORA PARA A INOVAÇÃO

COMO UM SERVIÇO ESPECIALIZADO ESTÁ TRANSFORMANDO IDEIAS EM REALIDADE E IMPULSIONANDO O DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO NO VALE DO SINOS

Júlia Provenzi

Na estreia da categoria “Parques Tecnológicos” no *ranking* Campeãs da Inovação, o Grupo AMANHÃ reconhece que os entraves do ambiente de negócios no Brasil e o avanço rápido da tecnologia tem exigido cada vez mais dos empreendedores e das empresas. Nesse cenário, os parques tecnológicos têm a capacidade de facilitar a trajetória empreendedora, o desenvolvimento tecnológico e a materialização da inovação, mesmo diante de toda essa complexidade.

“É comprovado, não só no Brasil, mas em todo o mundo, que arranjos como os parques científicos e tecnológicos fazem a diferença no desenvolvimento das regiões, porque eles conseguem estímulo ao empreendedorismo e à inovação”, declara o gestor executivo do Tecnosinos, Sílvio Bitencourt da Silva. O Tecnosinos tem escrito um capítulo fundamental na história da inovação no Sul. O que começou como um polo de informática no final dos anos 1990, fruto de uma parceria visionária entre prefeitura de São Leopoldo, uma associação empresarial e Unisinos, transformou-se em um ecossistema vibrante onde 140 empresas – de *startups* a multinacionais como a SAP – convergem em torno de um propósito comum: desenvolver soluções que impactem o mercado e a sociedade.

O diferencial está na abordagem



O Tecnosinos criou um verdadeiro ciclo virtuoso de inovação

holística adotada pelo Tecnosinos, onde a governança em tríplice hélice (empresas, academia e poder público) alinha estratégias que beneficiem todas as frentes. Mais do que conectar empresas a fontes de financiamento, o parque criou um verdadeiro ciclo virtuoso de inovação. Gestores recebem capacitação contínua, enquanto a equipe atua como ponte estratégica entre setor privado, órgãos públicos e instituições de pesquisa. A formação universitária gera talentos capacitados: seis em cada

dez trabalhadores do Tecnosinos são egressos da Unisinos. Essa sinergia transformou a captação de recursos em política pública de desenvolvimento regional, posicionando o ecossistema como referência internacional, inclusive reconhecido pela União Europeia como *hub* de inovação digital.

Empresas estabelecidas encontram no serviço um aliado para escalar operações e criar empregos qualificados. Afinal, hoje são 8 mil trabalhadores vinculados ao ecossis-

Novos ventos para a hélice da transformação

Criar um cargo focado na captação de recursos acelerou a inovação no Tecnosinos

POSIÇÃO	PARQUES TECNOLÓGICOS	CIDADE	UF
 1	Tecnosinos	São Leopoldo	RS
 2	Tecnopuc	Porto Alegre	RS
 3	Inaitec	Palhoça	SC

tema, com salários acima da média regional. As pesquisas desenvolvidas na universidade ganham aplicação prática, agências de fomento encontram projetos bem estruturados para investir e a comunidade se beneficia com o desenvolvimento tecnológico gerado por essas iniciativas.

Neste ambiente singular, nasceu um serviço de captação de recursos que está redefinindo o jogo para empreendedores inovadores. A iniciativa surgiu da percepção de que mesmo as mentes mais criativas esbarravam na complexidade de transformar projetos em realidade pelos entraves burocráticos na busca por financiamento. Enquanto antes o parque tecnológico limitava-se a divulgar editais pontualmente, hoje oferece um suporte estratégico completo, da identificação de oportunidades à apresentação personalizada para as empresas e à formulação de projetos.

A profissional por trás dessa transformação, Lariani Brito Schwarzbach, personifica a inovação que transcende a tecnologia. Com formação em direito e experiência em licitações, ela combina rigor técnico na análise de editais com habilidades comerciais para “traduzir” oportuni-

dades às empresas. Seu trabalho já rendeu frutos expressivos: em menos de um ano, quatro *startups* do Tecnosinos captaram bolsas da Fapergs para contratar talentos (de graduandos a doutores), além de recursos não reembolsáveis da Finep e até benefícios fiscais pós-enchentes para se manterem no Rio Grande do Sul.

O impacto desse serviço especializado é palpável em toda a região. Projetos que antes ficavam no papel ganham vida, acelerando o desenvolvimento de tecnologias e a entrada no mercado. O modelo combina a geração de agilidade nos processos com uma visão humanizada do empreendedorismo. “Essas bolsas para desenvolvimento de projetos fizeram com que as empresas pudessem aumentar o número de profissionais e bolsistas atuando em áreas muito específicas, mas essenciais para o desenvolvimento de seus projetos”, ilustra Lariani.

A verdadeira inovação, porém, está na lição que esse caso ensina: a alavanca mais poderosa para transformar ideias em realidade muitas vezes não é uma plataforma tecnológica, mas a combinação certa de visão estratégica, expertise multidisciplinar e a compreensão de que inovar é, antes de tudo,

conectar capacidades. No encontro das diferenças entre mentalidades diversas, surgem oportunidades de inovação. E foi assim que, ao profissionalizar a captação de recursos e integrá-la à governança do parque, o Tecnosinos não apenas aumentou as chances de sucesso das empresas residentes, mas criou um modelo replicável que demonstra como parques tecnológicos podem se tornar motores de desenvolvimento sustentável.

“Os parques científicos e tecnológicos continuam sendo agentes ou ambientes importantes para a promoção do desenvolvimento econômico em diversas regiões e do país como um todo, porque são ambientes que potencializam, aceleram, desenvolvem o empreendedorismo e a inovação nos negócios já estabelecidos”, finaliza Bitencourt. Nesse sentido, o Tecnosinos mostra o potencial de parques tecnológicos em construir as pontes que faltam entre as ideias e a realização, provando que quando conhecimento técnico, visão estratégica e compromisso com o território se unem, os recursos financeiros se transformam em impacto social duradouro e em desenvolvimento regional efetivo.

UMA "CHINA EM MINIATURA"

A economia do Vietnã cresceu aos saltos, desde que iniciaram as reformas, em 1986, e o crescimento da renda per capita da sua população acompanhou o ritmo veloz, a exemplo do que também ocorreu o gigante asiático, a partir de 1990

Por Milton Pomar, titular do *Blog Conexão Ásia* no Portal AMANHÃ

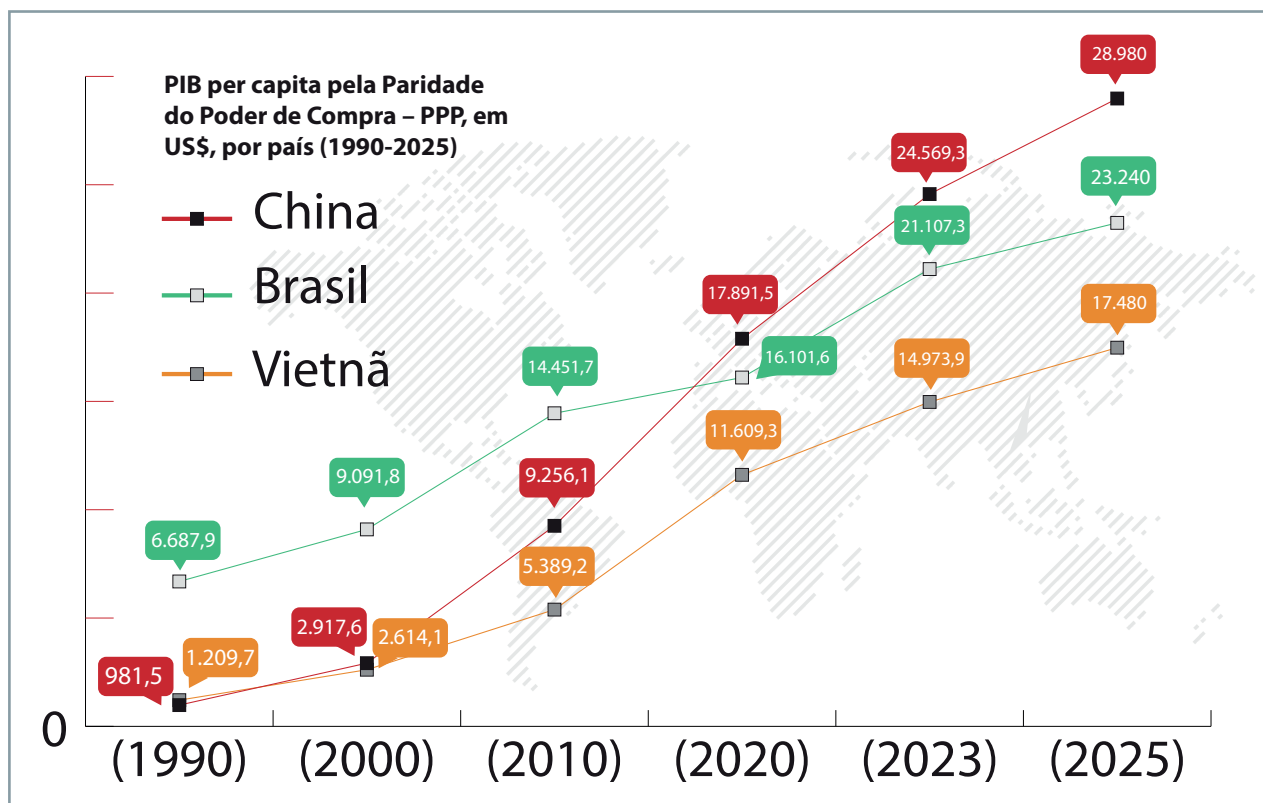
Mais conhecido por ser o único país que derrotou militarmente os Estados Unidos (EUA), há 50 anos, o bravo Vietnã chegou no Século 21 em ritmo de desenvolvimento chinês, com investimentos industriais e em infraestrutura e intensa atividade comercial com os próprios EUA, China, Japão, Coreia do Sul e Hong Kong. Segundo maior produtor mundial de café, com 31 milhões de sacas previstas para a safra 2025/2026, de acordo com o Departamento de Agricultura dos EUA (USDA), nesse produto o Vietnã escanteia o Brasil no mercado asiático.

Segundo o “Perfil de Comércio e Investimentos” da ApexBrasil, de março de 2025, a participação brasileira no mercado do Vietnã, nos últimos 20 anos (2004/2023) saltou de ínfimos 0,1%, para ainda bem modestos 1,4% – que sugerem ser possível grande

crescimento da relação comercial nos próximos anos. Principalmente se empresas que hoje atuam no Leste da Ásia se animarem a investir em negócios no país, cuja economia teria crescido 7% no ano passado, alcançando US\$ 1,4 trilhão de PIB pela Paridade do Poder de Compra (PPP), e, segundo estimativa da Unidade de Inteligência da revista *The Economist*, deverá apresentar um dos maiores crescimentos na Ásia até 2029. Talvez não seja exagero definir o Vietnã como uma “China em miniatura”, porque a economia do país cresceu aos saltos, desde que iniciaram as reformas, em 1986, e o crescimento da renda per capita da sua população acompanhou o ritmo veloz, a exemplo do que também ocorreu na China, a partir de 1990, conforme atestam os dados do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional, no gráfico abaixo, que projeta o índice para 2025.

Não é mesmo impactante? O PIB per capita do Vietnã teria aumentado 40 vezes, entre 1989 e 2023, com a taxa de pobreza chegando a apenas 2,2% em 2021, queda drástica dos 58% que havia em 1993. Traduzindo em gente, saíram da pobreza nesse período mais de 40 milhões de pessoas, o que possibilitou ao Vietnã atingir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio da ONU sobre redução da pobreza antes do prazo, assim como ocorreu com a China. Mantidas as taxas de crescimento econômico projetadas para o Vietnã, é bem provável que até 2030 a renda per capita de sua população seja a mesma da brasileira. Nesse caso, os 101 milhões de vietnamitas terão um hoje inacreditável potencial de consumo equivalente ao de “meio Brasil”.

Essas projeções são importantes, porque, em se tratando de Ásia, não



10 PRINCIPAIS GRUPOS DE PRODUTOS IMPORTADOS PELO BRASIL

Grupo de Produtos	Valor Imp. (U\$ Milhões)	Participação (%)	Cresc. Médio (20-24, em %)
Equipamento de telecomunicações, incluindo peças e acessórios	878,4	24,1	(1,3)
Válvula e tubos termiônicas, de cátodo frio ou foto-cátodo, diodos, transistores	759,7	20,9	12,6
Pneus de borracha, bandas de rodagem intercambiáveis, flaps e câmeras de ar para rodas	299,3	2,2	75,6
Calçados	224,8	6,2	6,2
Peças e acess. (exceto estojos, capas e semelhantes) para máq. de process. de dados ou máq. de escritório	166,8	4,6	32,4
Filés ou outras carnes de peixes congelados, frescos ou refrigerados	136,6	3,8	29,9
Máquinas de processamento automático de dados e suas unidades, para registrar dados, leitores magnéticos ou óticos	92,7	2,5	114,5
Produtos semi-acabados, lingotes e outras formas primárias de ferro ou aço	90,2	2,5	-
Máquinas e aparelhos elétricos	79,1	2,2	1,8
Máquinas para escritórios	64,1	1,8	10,9
Outros	850,6	23,4	13,1
TOTAL	3.642,3	100,0	11,6

se pode avaliar o mercado consumidor dos países com os quais temos pouca relação institucional e comercial olhando-se apenas os números atuais ou do passado recente. É fundamental analisar as tendências e cenários prováveis. O melhor exemplo disso é a China, país que surpreendeu muita gente no início dos anos 2000, porque, pouco antes, sua economia era menor que a de países como o Brasil, ultrapassado por ela em apenas 20 anos.

Comércio Brasil-Vietnã

Exportamos metade (50,1%) de toda a soja e 42,8% do milho que o Vietnã comprou em 2023, e quase 16% do algodão bruto – produto

dominado pela Austrália (38,8%) e EUA (34,8%), de acordo com o perfil do país publicado pela ApexBrasil. Ou seja, repetimos com o Vietnã o padrão exportador de grãos e importador de manufaturados que temos com a China, conforme fica evidente na tabela acima, que mostra produtos do Vietnã importados pelo Brasil.

A principal iniciativa para alterar qualitativamente a relação comercial entre os dois países é investir na participação de indústrias brasileiras com estandes em feiras no Vietnã, como já fazemos em feiras chinesas há muitos anos. A cidade de Ho Chi Minh deverá ter 109 feiras em 2025, mais de quatro vezes o total (26) programado para Hanói, capital do

Vietnã. Dessas, 100 acontecerão no segundo semestre – destaque para os meses de outubro (17), novembro (37) e dezembro (12). Provavelmente, tantas feiras nesse período é para não competirem com a grande quantidade de feiras em Guangzhou, Hong Kong e outras cidades do Sul da China, e por causa da temperatura, bem mais agradável no final do ano.

O Vietnã de 2030

Dionathan Santos, fundador da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Vietnã (VBCCI), relatou ao Conexão Ásia que o Vietnã está realizando um conjunto de cinco grandes obras de infraestrutura que são estratégicas para o desenvolvimento

do país, planejadas para permitir façanha significativa nos próximos anos: escapar da famosa “armadilha da renda média”. Segundo ele, a primeira dessas mega construções é a rodovia Expressa Norte-Sul, que ele denomina “espinha dorsal”, por integrar os extremos do Vietnã: a cidade de Lang Son, na fronteira com a China, na região norte, e a de Ca Mau, no extremo sul. Uma distância de 2.063 quilômetros entre elas e um investimento total de US\$ 6,5 bilhões. Essa rodovia, na faixa litorânea do país, passará por 32 províncias, que concentram 62% da população e 66% do PIB do Vietnã. Ela conectará 16 aeroportos, com 91% dos voos, 75% das zonas econômicas e 74% dos portos marítimos. Para o dirigente da VBCCI, a construção da estrada apresenta avanços importantes, em termos de gerenciamento e geração de receita (estima-se a obtenção de US\$ 1,6 bilhão com pedágio inteligente nos dez primeiros anos) que tornam o projeto sustentável desde o início da obra.

O país projeta rodovias, ferrovias e... transporte aéreo, com a construção do aeroporto internacional Long Than, que receberá um aporte de US\$ 18,7 bilhões para cargas (5 milhões de toneladas/ano) e passageiros (100 milhões anuais). Uma aposta ousada, visando cacifar-se para disputar o mercado do Sul da Ásia com Hong Kong, Tailândia e Cingapura – a intenção é ser “a” entrada do Sudeste Asiático. Tantos investimentos em infraestrutura de transportes não param aí: inclui linha de metrô conectada à estação de trem de alta velocidade e rodovias de suporte.

Por último, autonomia marítima: com a construção do megaporto Can Gio, no sul do Vietnã, o país deixará de depender dos portos de Hong

Kong e Cingapura para receber cargas de meganavios. Serão US\$ 4,8 bilhões para construir 7,2 quilômetros de cais principal, com capacidade para navios de 24 mil TEUs, e operação anual esperada de 16,9 milhões de TEUs. Ficou fácil de acreditar, com esses quase US\$ 100 bilhões de investimentos no total, que o PIB do Vietnã crescerá anualmente acima de dois dígitos até 2030? Aumentar tanto a oferta de transporte de carga e passageiros resulta em aumento do consumo de energia para os trens de alta velocidade, metrô, caminhões, carros elétricos e para todas as novas atividades econômicas que surgirão, em decorrência da integração que ocorrerá graças aos novos modais de transporte.

Esse ciclo virtuoso da economia do Vietnã será completado pela construção de usinas nucleares, para gerar a energia adicional necessária para atender às demandas criadas pelo imenso pacote multimodal ora em construção. Estima-se que para um crescimento do PIB esperado de 7% ao ano, será necessário aumentar a oferta de energia em 13% ao ano. Como o crescimento da oferta de energia sempre tem que ir na frente, o Vietnã está acelerado para dar conta de dobrar a capacidade atual de geração até 2030, e quintuplicá-la até 2050, de acordo com o seu Plano Nacional de Desenvolvimento de Eletricidade 2021-2030. Por isso, até lá deverá entrar em operação a primeira das duas usinas nucleares previstas na província de Ninh Thuan. Elas fazem parte de um plano nacional de energia que visa ofertar energia suficiente para o desenvolvimento planejado do Vietnã. Não há confirmação do valor total a ser investido nas usinas nucleares, mas o custo de uma única unidade seria de US\$ 10 bilhões,

razão pela qual inclusive o programa foi paralisado em 2016, pois na época não havia recursos para todos os investimentos que queriam fazer.

Considerando-se o planejamento realizado e o fato de as obras estarem acontecendo, é de se supor que o governo vietnamita conseguiu levantar o suficiente para bancar esse gigantesco “pacote” de investimentos, que equivalem a um quinto do PIB previsto para 2025 (pela paridade cambial) e a 7% do PIB pela paridade do poder de compra (PPP). Só que os investimentos que o Vietnã ainda precisa não se limitam à infraestrutura de transportes; há a necessidade de se preparar para os impactos das mudanças climáticas. Com 3.260 quilômetros de linha de costa para o Mar da China Meridional (ou Mar do Sul da China), sua vulnerabilidade natural não é pequena, o que levou o Ministério de Recursos Naturais e Meio Ambiente, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDP), a elaborar o “Plano Nacional de Adaptação (NAP) para 2021-2030 com uma visão para 2050”, com propostas de medidas de adaptação às mudanças climáticas em 2021/2025, 2026/2030 e 2030/2050, para sete setores prioritários: 1) agricultura; 2) redução do risco de desastres; 3) infraestrutura; 4) saúde, sociedade e turismo; 5) recursos hídricos; 6) fortalecimento de políticas e recursos; e 7) biodiversidade.

Meio século depois de ter se livrado do flagelo da guerra, que destruiu o país, o Vietnã está a caminho de ter a sua população com renda média similar à do Brasil, e com infraestrutura de transporte moderna e bem mais eficaz que a brasileira. Essa soma boa nos oferece oportunidades comerciais significativas, detalhadas pela



ApexBrasil em seu estudo a respeito do Vietnã, como se pode notar no infográfico acima.

Alcançar PIB per capita (pela paridade cambial) de US\$ 7.500 até 2030 e tornar-se uma economia de alta renda até 2045, tornando-se uma potência econômica regional. Para isso, o Vietnã quer se posicionar entre os três principais países da Asean e atrair mais investimentos. Para chegar lá, o governo central atacou a burocracia e a lentidão administrativa de maneira radical e em todo o país de uma vez só. A partir de 1º de julho, todos os 696 distritos administrativos deixaram de existir, com resultados impactantes na estrutura operacional do país, que passou a ter apenas dois níveis de governo: as províncias (eram 63, foram agrupadas em 34) e as comunas (as 11.162 fundiram-se em 3.321), mudanças aprovadas por emenda constitucional. As funções dos distritos passaram para as províncias e comunas, o que resultou na extinção de 22.300 cargos públicos e em US\$ 4,5 bilhões de economia nos próximos cinco anos. Com a

vantagem sem preço de obtenção de maior resolutividade e rapidez no atendimento da população.

Ganham cidadãos e cidadãs em suas demandas de serviços públicos, e o meio empresarial em sua luta constante contra a “burocracia” – de agora em diante, as empresas passam a lidar diretamente com o governo provincial, eliminando níveis intermediários. E pode-se imaginar a criação de dificuldades de todo tipo, com a correspondente oferta de facilidades agilizando a emissão de licenças e outros documentos. Objetiva-se com essas medidas radicais elevar ao máximo a eficiência administrativa, reduzir seus custos (70% do orçamento nacional) e aumentar a velocidade dos serviços graças às novas estruturas “enxutas,” a exemplo do que conseguiram a Coreia do Sul e Cingapura.

Para o bem e para o mal, a concentração urbana resultante dessas mudanças deverá proporcionar maior competitividade por ganhos de escala e maior velocidade nas diversas etapas dos processos. E o país precisa ficar cada vez mais competitivo, porque

os EUA, seu maior importador (US\$ 137 bilhões em 2024), cravou-lhe nas costas, no dia seguinte, tarifa de 20% sobre todos os produtos exportados para o mais rico do mundo, que passa a ter tarifa zero para os produtos que exportar (US\$ 15 bilhões) para o Vietnã. Além disso – como se não bastasse –, será cobrado um imposto de 40% sobre todos os produtos que os norte-americanos considerarem que são reexportação, como o aço exportado acusado de ser chinês disfarçado.

A briga promete, porque o Vietnã é o país com o terceiro maior superávit na relação com os Estados Unidos, atrás apenas do México e da China. E o governo vietnamita quer que os EUA reconheçam que o país tem economia de mercado (apesar de se declarar socialista) e retirem restrições à exportação de produtos de alta tecnologia. É o mesmo filme de 2001, quando do ingresso da China na Organização Mundial do Comércio (OMC). A China venceu, tendo se efetivado com todos os direitos na OMC em 2016. Será que o Vietnã também conseguirá vencer os EUA?

A maior cooperativa de planos odontológicos do RS

Para Pessoa Física e Jurídica



Atendemos milhares de clientes com qualidade e cooperação.



+ 760 mil

procedimentos realizados em 2024



Reconhecimento em sustentabilidade:

única cooperativa odontológica do Brasil com inventário completo de emissões GEE e Selo Prata OCB.



uniodonto® 
Porto Alegre



2025 Ano Internacional das Cooperativas



(51) 3302-4000



uniodontopoa.com.br



@uniodontopoa



COMPETITIVIDADE POSTA À PROVA

Além de atingir o desempenho da indústria brasileira, analfabetismo funcional também freia o dinamismo do ensino técnico, modalidade que é tida como um antídoto para o problema

Marcos Graciani

O analfabetismo funcional não avançou no Brasil nos últimos seis anos. Essa é uma das principais conclusões de uma pesquisa feita pela Ação Educativa com 2.554 pessoas de 15 a 64 anos, entre dezembro de 2024 e fevereiro de 2025, para mapear as habilidades de leitura, escrita e matemática dos brasileiros. O estudo revelou que 29% dos brasileiros seguem nessa condição, índice igual ao verificado em 2018, ano em que a série histórica da pesquisa, publicada desde 2001, foi interrompida devido à pandemia de Covid-19. “Observamos uma proporção ainda mais significativa de pessoas que, mesmo tendo chegado ao ensino médio, ainda não podem ser consideradas funcionalmente alfabetizadas, com habilidades de letramento e numeramento que se espera que sejam consolidadas no ensino fundamental”, diagnostica Roberto Catelli, coordenador da área de educação de jovens e adultos da Ação Educativa.

Os níveis de alfabetismo são definidos a partir do desempenho em um teste que aborda situações presentes no cotidiano das pessoas, considerando tanto habilidades relacionadas a textos – chamadas de letramento – quanto aquelas relacionadas aos números, designadas como numeramento. De acordo com a nova edição do Inaf (Indicador de Alfabetismo Funcional), 17% daqueles que chegaram a fazer ou concluíram o ensino médio podem ser caracterizados como analfabetos funcionais, assim como 12% dos universitários que chegaram ao final de seus cursos. Para Catelli, a chegada desses profissionais ao mercado de trabalho é uma incógnita. “Teremos um número significativo de pessoas que, apesar do seu diploma, terão dificuldade de serem incluídas no campo profissional. Por essa razão, tenho dúvidas se isso vai diretamente interferir na com-



“Haverá fragilidades em posições mais competitivas”

Para Catelli, o mercado de trabalho para os analfabetos funcionais é uma incógnita

petitividade da indústria, ainda mais em posições mais competitivas onde os candidatos demonstrarão mais fragilidades,” argumenta o especialista.

“Quando quase um em cada cinco brasileiros com ensino médio – e até mesmo um em cada dez com ensino superior – apresenta esse tipo de limitação, evidencia-se uma fragilidade estrutural do sistema educacional”, opina Daiane Zanon, gerente de dados, avaliação e monitoramento do Instituto Ayrton Senna. “Para empresas e indústrias onde há setores com forte presença tecnológica e alta exigência de qualificação, isso se traduz em desafios concretos: profissionais com baixa capacidade de compreensão e aplicação do que leem tendem a cometer mais erros, demandar mais supervisão, ter menor produtividade e apresentar menor adaptabilidade a processos complexos e inovadores”, alerta. O analfabetismo funcional surge, principalmente, no ensino

fundamental, quando muitos alunos concluem essa etapa sem dominar plenamente habilidades fundamentais de leitura, escrita e matemática. Quando eles ingressam no ensino técnico – seja na modalidade integrada ao ensino médio, concomitante ou subsequente –, apresentam defasagens acumuladas que não desaparecem automaticamente. “O ensino técnico pode ser uma via importante de qualificação e mobilidade social, mas não é uma solução isolada para os desafios da aprendizagem. Para que essa modalidade cumpra todo o seu potencial, é essencial investir desde os primeiros anos escolares em uma base sólida de aprendizagem”, defende Zanon.

Claudia Costin, especialista em educação e ex-diretora global de educação do Banco Mundial, corrobora com essa tese. Ela conta que países que têm bons sistemas educacionais conseguem consolidar a alfabetização inicial já fazendo com que as crian-



“É essencial investir em uma base sólida de aprendizagem desde os primeiros anos”

• Na visão de Daiane, o ensino técnico pode ser uma via importante de qualificação, mas não é uma solução isolada

ças tenham contato com livros mais complexos. Nações como Estados Unidos, França, Alemanha, Finlândia e Inglaterra também trabalham com produção textual, praticando redação a partir do segundo ano do ensino fundamental e não a partir da primeira série do ensino médio, como se faz no Brasil. Para Costin, é preciso ensinar ainda na pré-escola os fundamentos da consciência fonológica, ou seja, fazer com que os pequenos aprendam os nomes e os sons das letras. “Pesquisas feitas no mundo inteiro mostram que se você não ensinar a decodificar [o nome e o som das letras] 60% das crianças não conseguem se alfabetizar”, afirma, lembrando ainda o fato de que 82% das crianças e jovens brasileiros

estudam em escolas públicas.

Outra providência a ser tomada, segundo Claudia, é oferecer ensino em tempo integral, de modo com que os estudantes recuperem o que perderam ao longo da pandemia. “Assim será possível fazer com que uma aula seja muito mais dialogada e que o professor entenda melhor o estágio em que cada aluno está. Se não fizermos isso, traremos danos não só aos direitos que as crianças e jovens têm de aprender, como também à produtividade do país. Precisamos avançar rapidamente na educação”, observa.

Mas nem mesmo o ensino técnico é imune às agruras do analfabetismo funcional. Ao receber jovens com ensino médio completo, o Serviço

Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) se depara com profissionais que apresentam deficiência de língua portuguesa, matemática e raciocínio lógico, por exemplo. Para preencher essas lacunas, é preciso fazer um reforço nessas áreas que consome, em média, de 16% a 18% da carga horária dos cursos. Recentemente o Senai também lançou um teste de proficiência linguística baseado em uma ferramenta que utiliza Inteligência Artificial (IA) que avalia o nível de leitura, escrita e interpretação de textos individualmente. “O ensino técnico funciona como um antídoto para o analfabetismo funcional, pois ajuda a reduzir esse *gap*. Como o jovem está aplicando o que aprende, tem um desempenho

melhor do que no ensino médio. Também sofremos ao receber alunos com tais deficiências, mas buscamos ajudar com todos os mecanismos que temos”, contextualiza Felipe Morgado, superintendente de educação profissional e tecnológica da Confederação Nacional da Indústria (CNI).

O esforço empregado pela indústria nacional tem dado frutos. Mais de 88% dos jovens aprendizes do Senai conseguiram emprego em até um ano depois que concluíram o curso, segundo a pesquisa de acompanhamento de egressos 2022-2024. O indicador de inserção de ex-alunos no mercado de trabalho apresentou aumento de 3,7 pontos percentuais, saindo de 84,8% para 88,5%. A construção civil foi o setor que mais empregou (84,8%) e a TI absorveu 77,4% dos formandos.

No Brasil, o programa que combina formação técnica e experiência prática dentro das empresas é voltado para jovens de 14 a 24 anos, sem limite de idade para pessoas com deficiência. Os participantes têm carteira assinada e um contrato de aprendizagem, que define as atividades teóricas e práticas em instituições de ensino qualificadas.

O ensino técnico pode ajudar a também diminuir a evasão escolar, pois boa parte dos estudantes acham que as empresas não dão condições para o prosseguimento de estudos – cenário evidenciado pela plataforma QEdu Juventudes e Trabalho, iniciativa da Fundação Roberto Marinho e o Interdisciplinaridade e Evidências no Debate Educacional (Iede) em parceria com a Fundação Lemann, a Fundação Itaú e o Itaú Educação e

Trabalho. Um dos dados divulgados pelo site é que 41,8% dos jovens dizem abandonar a sala de aula por ter de trabalhar para sustentar a família, por exemplo. “No modelo do Jovem Aprendiz também é possível trabalhar em um turno deixando outro livre para os estudos. Divulgar a oferta de cursos técnicos e profissionalizantes também pode ajudar a diminuir a evasão, sem contar que remuneração média da indústria é maior do que em outros setores da economia”, sugere Morgado que acumula mais de 20 anos de experiência na área, atuando em empresas do terceiro setor, instituições de ensino superior e na gestão e implantação de grandes ações federais, como o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec). ▶



“O ensino técnico funciona como um antídoto para o analfabetismo funcional”

Morgado, da CNI, explica que como o jovem aplica o que aprende, o desempenho tende a ser melhor que no ensino médio



“A formação profissional de qualidade e inovação fazem Santa Catarina se destacar”

Pereira, do Senai, destaca a forte tradição do estado no ensino técnico voltado à indústria

Pleno emprego

No Sul, Santa Catarina vive o *boom* do pleno emprego com uma taxa de desocupação de 3%, diante de uma média nacional de 7%. Mesmo assim, o estado catarinense não está imune aos efeitos do analfabetismo funcional. De um lado, as empresas enfrentam dificuldades para encontrar profissionais qualificados e até mesmo sem qualificação, o que compromete tanto

a produção quanto a produtividade. De outro, a facilidade de inserção no mercado de trabalho pode gerar uma falsa percepção de que a escolarização formal ou a qualificação profissional não são necessárias, condição que leva muitos jovens a abandonarem o ensino médio ou a deixarem de buscar cursos de qualificação, o que contribui diretamente para o agravamento do problema. Além disso, o analfabetis-

mo funcional gera custos indiretos às empresas, como retrabalho, necessidade de supervisão constante, maior ocorrência de erros e menor agilidade na adoção de mudanças.

“Estamos atentos à situação, e agindo. Exemplo disto são os programas de EJA profissionalizante, que permitem que jovens e adultos retomem os estudos ao mesmo tempo em que desenvolvem competências alinhadas ▶

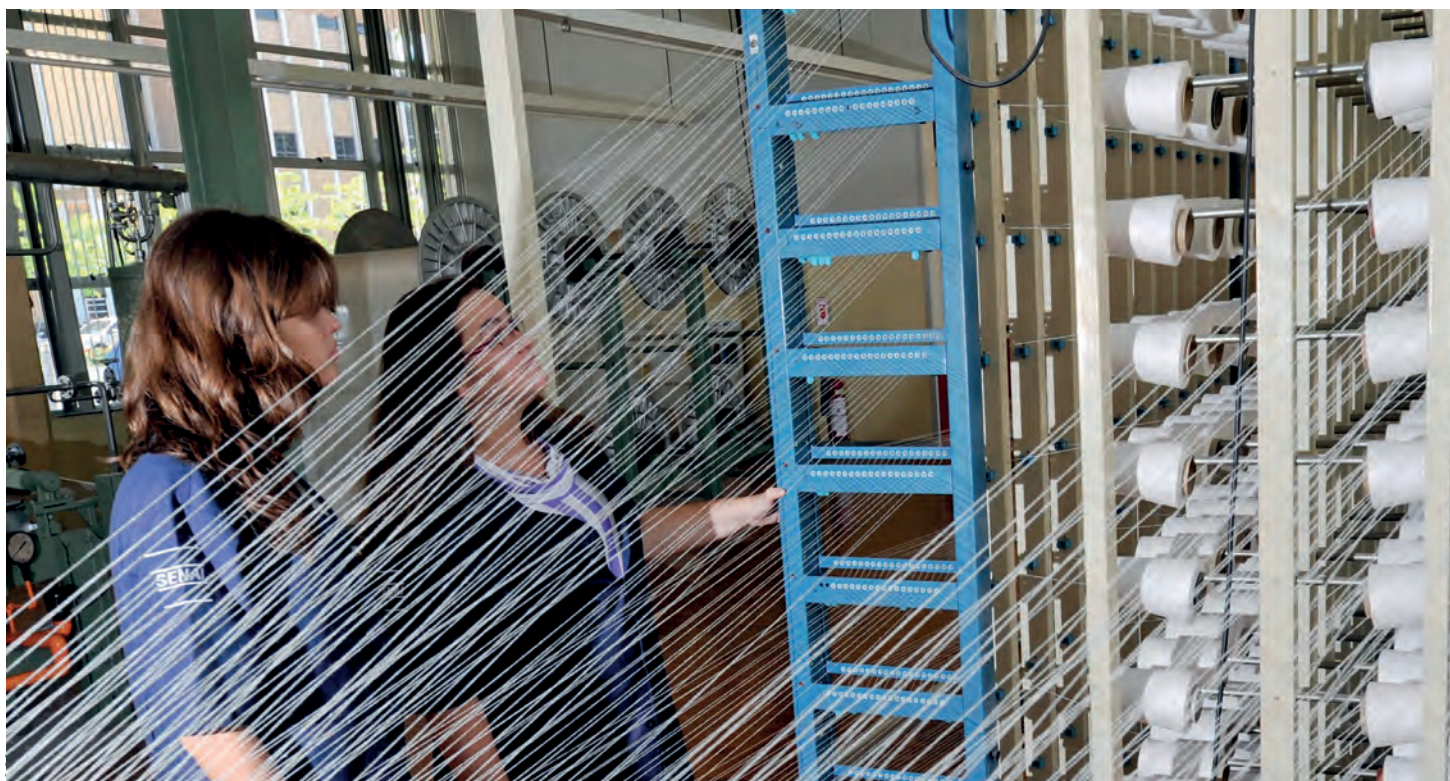
às demandas da indústria. O resultado é a redução do analfabetismo funcional e a melhora para o mercado de trabalho, ampliando as chances de inserção e progressão na carreira industrial”, revela Fabrício Pereira, diretor de educação, saúde e tecnologia da Federação das Indústrias de Santa Catarina (Fiesc) e diretor regional do Senai/SC. Ele conta que Santa Catarina tem uma forte tradição no ensino técnico voltado à indústria, especialmente por meio de instituições como o Senai, o que contribui diretamente para a formação de uma mão de obra mais qualificada e produtiva.

“Porém, é importante destacar que a produtividade não é resultado exclusivo da qualificação dos trabalhadores — ela também está intimamente ligada aos investimentos feitos pelas empresas, como a modernização de equipamentos, digitalização de processos e adoção de

tecnologias avançadas. Mesmo assim, quando analisamos os dados, encontramos indícios claros de que setores da indústria catarinense têm produtividade acima da média nacional”, destaca. A indústria de equipamentos elétricos e automação, que combina alta tecnologia com técnicos especializados, tem muitos formados nas unidades do Senai/SC. Outro bom exemplo é o setor têxtil e de vestuário, tradicional no estado, que se destaca pela experiência acumulada e pela formação técnica continuada — mesmo sendo um segmento intensivo em mão de obra.

Referência em educação profissional desde 1954, o Senai/SC registrou 258,6 mil matrículas no ano passado, número superior à população de 289 dos 295 municípios catarinenses. Em abril, foi reconhecido como o melhor Senai do Brasil pelo Senai nacional. A classificação

levou em conta o desempenho em sete indicadores, como empregabilidade dos alunos, qualidade da educação e crescimento dos institutos de inovação e tecnologia. Também pudera: 91,6% dos egressos do Senai no estado estão empregados. “O ensino técnico oferecido pela indústria em Santa Catarina é, sim, um diferencial competitivo e um motor importante de produtividade e precisa caminhar lado a lado com estratégias de inovação, investimentos em tecnologia e cultura de melhoria contínua por parte das empresas. Este alinhamento entre formação profissional de qualidade e ambiente empresarial inovador é o que sustenta a posição de destaque da indústria catarinense no cenário nacional”, comemora Pereira. Eis uma prova de que o analfabetismo funcional pode ser vencido — e a competitividade industrial pode ganhar corpo com isso.



Produtividade acima da média nacional

Setor têxtil catarinense se destaca pela formação técnica continuada, mesmo sendo um segmento intensivo em mão de obra

informe especial



Campeãs da Inovação

GRUPO
AMANHÃ | 2025

Painel que antecedeu o anúncio das Campeãs da Inovação do Sul revelou as ameaças e as oportunidades relacionadas com a Inteligência Artificial

IA: A NOVA FRONTEIRA DA INOVAÇÃO

O HotMilk, parque tecnológico da PUCPR em Curitiba, recebeu a cerimônia de premiação da 21ª edição do ranking Campeãs da Inovação. O evento reuniu lideranças das companhias do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul no dia 24 de julho e foi transmitido ao vivo no canal do Youtube do Grupo AMANHÃ (aponte seu smartphone para o QR Code acima para assistir o vídeo). A Klabin, de

Telêmaco Borba (PR), é a empresa mais inovadora da região Sul. A vice-líder é catarinense e se mantém na posição conquistada no ano anterior: Whirlpool, de Joinville. A terceira colocada é a Prati-Donaduzzi, de Toledo (PR), seguida pela Nidec Global Appliance, também de Joinville; e Lojas Renner, de Porto Alegre (RS). O ranking também apresenta as campeãs em seis categorias especiais: Cooperativas de Produção

(Lar é a vencedora), Ensino & Pesquisa (a líder é a Unisinos), Entidades Empresariais (CREA-RS ganhou), Estatais, Filantrópicas e Empresas/Organizações Sem Fins Lucrativos (Sanepar é a campeã), Mídias e Pequenas Empresas/Startups (o primeiro lugar é da Construct IN) e Parques Tecnológicos (Tecnosinos é o líder), item que estreia no ranking.

“Temos uma parceria de ▶



Escaneie este QR Code no celular para conferir o evento na íntegra

Campeãs da
Inovação
2025

longa data com o IXL Center que utiliza uma métrica global para medir o grau de inovação em diferentes modalidades. As companhias que estão sendo premiadas aqui passaram por uma análise muito criteriosa e realmente são inovadoras”, destacou Jorge Polydoro, *publisher* do Grupo AMANHÃ. “Inovar é, antes de tudo, um ato de esperança. Continuem a ousar e caminhar para um futuro repleto de esperança. Não tenham medo do desconhecido, pois é ali que se encontra o extraordinário”, aconselhou Andreia Malucelli, pró-reitora de operações acadêmicas da PUCPR.

Oportunidades e ameaças

A Inteligência Artificial (IA) pode trazer muitas oportunidades de negócio para as empresas, mas também há diversas ameaças. Essas foram as principais conclusões do painel que antecedeu a cerimônia de premiação das Campeãs da Inovação do Sul. O tema debatido nesta edição foi “A nova fronteira da inovação: Inteligência Artificial como estratégia” com as participações de Hitendra Patel, CEO do IXL Center, e de Lauro Valente, *head* de TI Grupo Volvo. Diretamente de Boston, Patel se dirigiu aos seus colegas gestores de

inovação alertando sobre a responsabilidade que cada um tem em utilizar a IA de maneira correta e para o bem. Ao aconselhar os executivos, o especialista em inovação apontou as quatro maiores ameaças relacionadas com essa tecnologia.

A primeira delas é existencial, pois uma inteligência superior que minimize o intelecto humano, pode levar a produtividade pessoal para baixo devastando civilizações. “Se a IA tiver uma otimização sem propósito, ela pode minimizar a inteligência humana sendo danosa.



“As companhias que aqui estão passaram por uma análise muito criteriosa”, destacou Polydoro



“Não tenham medo do desconhecido, pois é ali que se encontra o extraordinário”, aconselhou Andreia

Pensem sobre isso”, recomendou. A segunda ameaça é o papel que a IA terá na mudança climática, enquanto a terceira é ligada ao marketing. Na visão de Patel, a indústria da propaganda poderá fazer com que compremos produtos sem mesmo saber porque, afinal a IA poderá utilizar de subterfúgios psicológicos para alcançar o objetivo da venda. A última barreira é a guerra cibernética que pode trazer prejuízos financeiros, pois contas bancárias poderão ser zeradas em razão de ataques criminosos. “Vocês são agentes da mudança e podem usar a IA para inovar melhorando o planeta, a

sociedade e as pessoas”, sugeriu. A complexidade do tema também foi abordada por Valente, da Volvo. Em sua palestra, ele tratou sobre como construir uma cultura de alta performance na nova ordem tecnológica. Na visão do executivo, as ondas de transformação, como eletrificação, digitalização e agora a revolução da IA, estão remodelando radicalmente negócios, carreiras e até o que significa ser humano. “Em um cenário volátil e acelerado, líderes e equipes precisam de novas habilidades, como fluência digital, domínio de IA e Big Data, além de um pensamento analítico e crítico”, ensinou. Para

Valente, resiliência, agilidade e flexibilidade são outros atributos muito importantes juntamente com propósito e capacidade de aprender e escalar rapidamente.

Três inspirações

A cerimônia que premiou as Campeãs da Inovação do Sul também foi palco da apresentação de três inspirações. A Positivo Tecnologia, do Paraná, a catarinense Döhler e a gaúcha Fruki foram as autoras dos três melhores cases da 21ª edição de Campeãs da Inovação. “Há três edições passamos a avaliar cases, de modo a tangibilizar o processo de inovação e mostrar o ▶



Escaneie este QR Code no celular para conferir o evento na íntegra



• *“Vocês são agentes da mudança e podem usar a IA para inovar melhorando o planeta”, recomendou Patel*

impacto produzido pelas soluções. Os três cases que escolhemos tem o uso da tecnologia como ponto comum”, avaliou Fernando Onosaki, diretor do IXL-Center, que mediu o painel que contou com a participação de Gustavo Massete, diretor de produtos e mobilidade do Grupo Positivo; Lucas Döhler, diretor industrial da têxtil catarinense; e Leandro Lottermann, gerente de soluções digitais da Fruki. Com o Smart POS, da Positivo, foi possível integrar um sistema Android em máquinas de pagamento, tornando muito mais prática a utilização desses equipamentos. Em um restaurante, por exemplo,

o garçom consegue realizar o pedido do cliente na própria máquina, tornando todo o processo digitalizado. O invento tem outras praticidades, como troca de idioma ou scan facial. Essas inovações fizeram com que a Positivo conseguisse um registro de exclusividade de software por meio do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), gerando um registro de software oficial. “Em 2019 oferecemos ao mercado a primeira máquina de pagamentos feita totalmente por nós e hoje temos mais de dez versões do equipamento”, contou Massete. Já a Döhler lançou em agosto do ano passado a



• *Para Valente, a digitalização e agora a revolução da IA estão remodelando radicalmente os negócios*

Marrocos, primeira toalha de algodão rastreável do Brasil. O programa SouABR, que atesta que o algodão é certificado, permite que o consumidor conheça a jornada completa da peça – da fazenda à prateleira – por meio de um QRCode na etiqueta do produto. Em

cada etapa do processo dados são inseridos em uma plataforma que usa a tecnologia *blockchain* para impedir qualquer alteração das informações. “Isso demonstra uma entrega que tem valor para cada cliente, pois ele sabe todos os detalhes de cada elo produtivo”, destacou Döhler. A fabricante de bebidas Fruki fez uma revolução na jornada de compra de seus clientes. Antes da transformação digital, a companhia operava com processos manuais e dependência de visitas presenciais dos vendedores às lojas. Com a plataforma omnichannel da Yalo, a Fruki rompeu com isso e passou a automatizar



Fernando, Lucas, Leandro e Gustavo: tecnologia como ponto comum para inovar

pedidos. O vendedor deixou de ser apenas um “tirador de pedidos” e passou a atuar como consultor estratégico, focado em relacionamento. “Tivemos o trabalho de unificar as dores do cliente

na jornada do vendedor dando autonomia para o dono do estabelecimento, pois ele passou a conhecer todo o nosso portfólio através do aplicativo”, resumiu Lottermann.



As companhias posicionadas do primeiro ao décimo lugar receberam troféus de Polydoro

Batalhas camufladas

Quem concorre com quem nos negócios?

Academia de ginástica concorre com Netflix, que concorre com cinema, que concorre com bares e restaurantes, que concorrem com as bets, que concorrem com todo mundo. O excerto acima bem que poderia render um poema no estilo “Quadrilha”, de Carlos Drummond de Andrade, só que infinitamente mais extenso e sem conclusão à vista. Graças à tecnologia, a mudanças comportamentais e a algumas características intrínsecas à competição nos negócios, a disputa entre *players* atravessa fronteiras setoriais sem pedir licença e torna a velha tarefa de identificar adversários mais difícil.

A forma tradicional de detectar concorrentes é por meio da análise da oferta, cotejando produtos e serviços semelhantes ou substitutos. Assim, uma academia de ginástica rivalizaria com outras de preço, localização e infraestruturas parecidas, sob a primeira ótica; ou com os espaços e aparelhos disponibilizados gratuitamente em parques, praças ou condomínios, sob a segunda. Haveria ainda um terceiro tipo de concorrência, a potencial, constituída por clubes sociais que tivessem condições de investir em áreas esportivas, por exemplo.

Há, contudo, o lado da demanda também. Praticar atividade física não é obrigatório e, quiçá, nem desejável pela maior parte da população. Daí que o sedentarismo e a atração exercida pelo lazer dentro de casa, simbolizados pelo streaming de filmes e séries, representem opositores tão ferrenhos quanto qualquer estabelecimento vizinho na tentativa de despertar interesse pelo

shape perfeito. Na briga pelo **tempo e esforço** do consumidor, o sofá e o controle remoto são inimigos duros e quase ocultos.

Tão invisíveis quanto as apostas *online*. Quando a economia brasileira já dava sinais de recuperação, lá por meados de 2023 e 2024, economistas perceberam que o aumento de renda não havia se transformado em consumo, poupança ou pagamento de dívidas. Tais quais encanadores em busca de um vazamento, concluíram que os trocados que sobravam do orçamento doméstico estavam pingando na conta das *bets* – e fazendo falta no caixa de supermercados, grandes redes de vestuário e negócios gastronômicos. A luta pela **renda discricionária** das famílias estava sendo vencida pelo *gambling* digital.

Há outras batalhas camufladas por aí. A Ducati, fabricante de motocicletas que custam 10 mil euros, garante que concorre com viagens da mesma faixa de preço, numa disputa pela **autoindulgência** de luxo. Numa faixa incomparavelmente mais modesta, mas ainda ligada ao nobre ato de mimar a si mesmo, a Pringles, que faz as famosas batatas-fritas vendidas em tubos, enfrenta salgadinhos não industrializados, como coxinhas e pasteizinhos, pela cota diária (ou semanal) de “tranqueiras” a que o consumidor se permite. E operadoras de telecomunicação, lojas de departamento e programas de fidelidade viraram pedra no sapato de instituições financeiras tradicionais ao oferecer serviços bancários, como empréstimos e seguros, graças ao **acesso privilegiado ao consumidor**, via bases de dados e



ANDRÉ
CAUDURO
D'ANGELO

Professor,
consultor e
titular do *blog* Sr.
Consumidor no
Portal AMANHÃ

pontos de venda.

Num cenário em que, como diriam Os Paralamas do Sucesso, não se sabe de onde vem o tiro, o que é possível fazer para evitar ser pego desprevenido? Monitorar concorrentes diretos, indiretos ou potenciais, a resposta tradicional, é relativamente simples. Mais difícil é entender os padrões de substituição do consumidor, aferíveis apenas via sondagens de comportamento e de percepção. Por meio deles, não raro se descobrirá que certas marcas disputam uma **competição multimercado**, em que duelam contra oponentes diferentes a depender da **aplicação ou da situação de uso** de um produto. Desse modo, se Copenhagen, Cacau Show e outras chocolaterias se digladiam pela preferência dos fissurados no doce, quando o assunto é presentear alguém, seu cardápio de antagonistas aumenta, abrangendo perfumarias – Boticário, Natura etc –, floriculturas e bazares, por exemplo. É como se uma mesma empresa tivesse

boxeadores em diferentes ringues, trocando golpes com adversários diferentes, em categorias diferentes, tentando somar pontos para uma hipotética equipe de lutas. É da pontuação de cada lutador ao fim de um *round* que dependerá a chance de o conjunto ganhar uma medalha. Dificilmente o desempenho será homogêneo em todos os tablados; em alguns se bate, em outros se apanha, e é da análise dessas performances que virão as estratégias de investimento e desinvestimento de uma companhia.

Mas existem, claro, certos impactos intersetoriais difíceis de prever, inclusive pela velocidade e pelo grau de acaso que contêm. Desde que certos medicamentos antidiabetes passaram a ser usados para emagrecimento, um efeito dominó atingiu a indústria alimentícia e da hospitalidade – e outras aparentemente imunes às novidades farmacêuticas. Ao tornar seus usuários menos esfomeados, Ozempic, Wegovy e Mounjaro provocaram uma queda nas vendas

de *fast foods*, salgadinhos, pães, doces e refrigerantes, além de exigirem adaptação no tamanho das porções e no horário de funcionamento dos restaurantes – para ter mais tempo de digestão, o usuário desses remédios passa a jantar mais cedo que o habitual. E não ficou por aí: levaram à falência a tradicionalíssima Vigilantes do Peso, nos Estados Unidos, e tornaram a vida dos ateliês de vestidos de noiva mais atribulada. Agora, os ajustes de última hora aumentaram em frequência, uma vez que as futuras esposas escolhem o modelo com antecedência e, então, se lançam ao uso de controladores de peso para estar em forma no dia do sim. Resultado: as nubentes reaparecem às vésperas da boda vários números abaixo do projetado para a peça, obrigando as costureiras praticamente a refazê-la.

E a torcer para que, ao subirem no altar, os noivos não sejam como os personagens de um certo poema em que cada um amava outro – e nunca era correspondido.



A Ducati garante que concorre com viagens da mesma faixa de preço, numa disputa pela autoindulgência de luxo

Imagine-se uma prisão como um celeiro de pareceristas, de farejadores de best sellers e de balizadores do mundo das letras. Tanto na prisão quanto fora dela, sonhar é livre

Uma luz na escuridão

Quando você participa de um *talk show* de alcance nacional, tudo o que você diz, ganha uma repercussão inaudita. Horas depois do *Conversa com Bial* ir ao ar, as vendas de meus livros *O Halo Âmbar* e *A Viagem Imóvel* dispararam, a despeito de sairmos do estúdio com o travo de que haveria mais a dizer. Mais adiante, quando ele chega a milhões de lares, deplora-se que a edição tenha cortado falas que você, como entrevistado, julgava imprescindíveis. Nesse contexto de alegrias genuínas, lamentei não ter nada comentado sobre um episódio ligado a livros que me marcou profundamente.

Na Feira do Livro da USP, recebi na bancada um rapaz muito culto. Tinha entre 35-40 anos e morava em Santarém. Funcionário da Justiça, fez escolhas criteriosas e conversou sobre boa literatura contemporânea com grande desenvoltura e conhecimento de causa. Entabulamos um bate-papo divertido e eu quis saber como ele tinha na ponta da língua tantos livros não óbvios — inclusive os meus —, alguns apaixonantes. Ele disse que, por dever de ofício, participava de audiências com presos. E boa parte dos seus amigos são escrivães, promotores, agentes penitenciários ou quem está em linha direta com a população carcerária. O que inferir? Ora, algumas das melhores dicas de leitura são indicações diretas dos detentos. Como eles têm uma redução de pena por leitura, unem o útil ao agradável. Para o tempo passar rápido, a leitura tem de ser boa, mesmo porque eles precisam redigir um trabalho na sequência. Livro ruim não emplaca. O grande campeão é *Crime e Castigo*. Isso enseja grande interesse pela

literatura russa. Ele informou que a biblioteca da prisão de Tremembé é primorosa, que tem títulos exclusivos e excelente curadoria. Para quem está se preparando para uma temporada na cadeia, é importante saber que nem tudo são pedras.

Minha sugestão é que as editoras procurem saber mais a respeito e façam doações para essas bibliotecas. Se seu livro vingar entre os presos, é um bom teste, uma prova de viabilidade comercial. É uma questão de tempo até que todos comecem a ler, disse minha fonte. Antes, é verdade, ao chegarem à cadeia, eles têm que fazer uma desintoxicação de WhatsApp, o que nem sempre é fácil. Especialmente porque o WhatsApp é um veículo viciante onde você pode criar seu universo virtual com a ajuda de emojis e afins, ao passo que a literatura consome muitas páginas para desvelar uma trama. Mas um bom livro logo se torna objeto de conversa nos refeitórios. A verdade é que sempre há esperança. O Dr. Hosmany Ramos, com décadas atrás das grades, e o próprio Dr. Drauzio corroboram o que disse meu novo amigo do Pará: na prisão estão algumas das melhores cabeças da sociedade. Muita gente terminou lá por conta da incompatibilidade de seus devaneios com a vida em liberdade. Acredito. Nem tudo está perdido. Gostaria de ter dito isso em rede nacional, mas ficou para outra vez. Vai aqui minha sugestão para os escritores sobre essa fonte inusitada de edição. Imagine-se uma prisão como um celeiro de pareceristas, de farejadores de *best sellers* e de balizadores do mundo das letras. Tanto na prisão quanto fora dela, sonhar é livre.



FERNANDO
DOURADO

Consultor em
competência e
negociação
com culturas
estrangeiras e
palestrante

VEM AÍ!

27/NOV

INOVAÇÃO SOCIAL

Soluções para transformar a sociedade



Hoje, a inovação é uma excelente opção para solucionar problemas estruturais que afetam o meio ambiente, a saúde, a educação e as desigualdades sociais, criando novas formas de gerar valor para a sociedade.

A Inovação Social é uma poderosa ferramenta que auxilia a enfrentar desafios globais e, ainda, oferece soluções que melhoram profundamente as condições de vida das populações mais vulneráveis.



@amanhatv

Siga as nossas redes: @grupoamanha



SUA EMPRESA ESTÁ PERDENDO VENDAS?

NÓS TEMOS A SOLUÇÃO!

DINAMIZE



CONHEÇA A MELHOR PLATAFORMA
DO BRASIL PARA **E-COMMERCE E
COMUNICAÇÃO DIGITAL.**