

DOM

VOLUME 4 | 2025

PROJETOS INSPIRADORES

INOVAÇÃO,
TALENTOS E
PROPÓSITO:
**TRANSFORMANDO
O NEGÓCIO E A
SOCIEDADE**



FALE COM A DOM PROJETOS INSPIRADORES

REVISTA.FDC@FDC.ORG.BR

0800 941 9200

EDITOR-EXECUTIVO

Professor Paulo Resende

Diretor do Núcleo de Logística, Supply Chain e Infraestrutura

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

EDITORIA E PRODUÇÃO

Cintia Maria Lamounier Coelho

Áurea Helena Puga Ribeiro

Raquel Robbe

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

Criação&Design

Anderson Luizes – Designer Gráfico

Euler Rios – Coordenador

Rubens Cupertino – Revisor

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

IMAGENS

Flaticon

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade de seus autores. Não refletem necessariamente a opinião da publicação. É permitida a reprodução das matérias publicadas, desde que citada a fonte.

A Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Há 49 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, segundo os Rankings de Educação Executiva do Financial Times 2024.





EDITORIAL

Nesta edição, reunimos projetos inovadores desenvolvidos no contexto dos programas de educação executiva da Fundação Dom Cabral, que mostram como empresas brasileiras estão transformando teoria em prática e gerando valor para clientes, colaboradores e para a sociedade.

Na primeira sessão, Transformando Experiências: Modelos Digitais e Dados a Serviço do Cliente, exploramos soluções centradas no consumidor — da integração de canais físicos e digitais em cooperativas de crédito, à personalização de atendimento no setor aéreo, segurança privada e varejo de moda. O foco é claro: experiência e dados como alavancas de relacionamento e fidelidade.

Em Desenvolvendo Talentos e Promovendo Inclusão: Pessoas como Motor de Crescimento, destacamos programas de capacitação e inclusão, desde profissionais com deficiência até migrantes e motoristas especializados. Entre os artigos desta sessão, destacam-se soluções desenvolvidas no contexto do programa promovido pelo SEST SENAT e coordenadas pelo Instituto de Transporte e Logística (ITL), que retornam à revista contribuindo para ampliar a diversidade temática e o impacto das soluções apresentadas pelos participantes para o setor de transporte e logística no Brasil. Aqui, fica evidente que o desenvolvimento humano é essencial para impacto social e sucesso organizacional.

Encerramos com Crescer com Propósito: Estratégias de Escala, Sustentabilidade e Inovação, reunindo experiências em economia circular, design organizacional para startups e internacionalização responsável. Os projetos demonstram como crescer com inovação e propósito é possível, equilibrando expansão, sustentabilidade e competitividade.

Esperamos que esta edição inspire líderes e profissionais a inovar, incluir e crescer com propósito, transformando desafios em oportunidades reais.

PAULO RESENDE

Editor Executivo

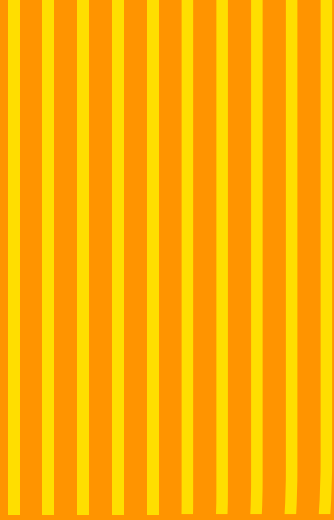
SUMÁRIO

TRANSFORMANDO EXPERIÊNCIAS: MODELOS DIGITAIS E DADOS A SERVIÇO DO CLIENTE	5
Fortalecendo o Relacionamento com Associados por meio de um Modelo “Fisital” no Cooperativismo de Crédito	6
Segurança em Transformação: Como a Megavig Está Redesenhando a Segurança com Foco no Cliente	13
Geração de Valor no Ecossistema Mega Moda: Dados, Jornada e Experiência Integrada	21
Uma Nova Abordagem para Gestão de Contingências Aéreas com Foco na Experiência do Cliente.....	27

DESENVOLVENDO TALENTOS E PROMOVENDO INCLUSÃO: PESSOAS COMO MOTOR DE CRESCIMENTO.....	34
Integração Produtiva: Proposta de Programa de Capacitação e Contratação de Profissionais Venezuelanos na ArcelorMittal	35
Inclusão Além da Obrigação: Como a Localiza está Reescrevendo a Jornada dos Profissionais com Deficiência.....	43
Tecnologia de Última Geração Embarcada em Veículos de Transporte: Uma Solução Inovadora para Capacitar Novos Motoristas do Transporte Rodoviário de Carga e Passageiros.....	49
CRESCER COM PROPÓSITO: ESTRATÉGIAS DE ESCALA, SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO.....	55
Via Group – Economia Circular na Logística: Integrando Resíduos Orgânicos à Cadeia Energética Sustentável	56
Design Organizacional Aplicado ao Contexto de Startups: Proposta de Modelo para Promover Crescimento e Inovação.....	63
Expansão com Propósito: A Jornada Estratégica do Grupo Zelo Rumo à Internacionalização	69

TRANSFORMANDO EXPERIÊNCIAS: MODELOS DIGITAIS E DADOS A SERVIÇO DO CLIENTE





FORTALECENDO O RELACIONAMENTO COM ASSOCIADOS POR MEIO DE UM MODELO “FISITAL” NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

AUTORES: ADIONES GALIAZZI, CLAUCUS VALDAMERI, FELIPE PAZE, FRANCISCO GUARDA, JOVIANO ANTONIO RONCALIO, RONALDO ZANCANARO, VILDOLMAR PAZINATTO, ALBERTO ZICKER

As cooperativas de crédito são instituições financeiras formadas por associados que atuam como donos e usuários dos serviços. Inspiradas nos princípios do cooperativismo, oferecem crédito, depósitos e outros produtos com foco na inclusão, na distribuição de resultados e no desenvolvimento socioeconômico local.

O Sistema Sicredi, uma das maiores instituições cooperativas do Brasil, adota um modelo de atuação baseado em relacionamento próximo e geração de valor compartilhado. Nesse contexto, a Sicredi Sul Minas (Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimentos do Rio Grande do Sul e Minas Gerais) se destaca pela forte presença regional e pelo compromisso com a sustentabilidade do seu modelo de negócios.

O DESAFIO

AMPLIAR A INCLUSÃO FINANCEIRA COM EFICIÊNCIA E ALINHAMENTO AO PROPÓSITO COOPERATIVO

Um dos principais desafios enfrentados atualmente pela Sicredi Sul Minas está na jornada dos associados do segmento Pessoa Física com renda anual de até R\$ 4.000,00 — grupo que representa cerca de 65% da base da cooperativa.

Apesar de sua relevância estratégica e social, ainda há lacunas na compreensão de suas necessidades, hábitos e percepções sobre os canais e serviços disponíveis.

O crescimento das faixas etárias entre 18 e 50 anos também impõe novas exigências: trata-se de um público mais digital, ágil e autônomo. Conciliar esses novos comportamentos com os valores do cooperativismo exige uma revisão profunda no modelo de relacionamento adotado até aqui, preservando a proximidade, a eficiência e a sustentabilidade.

OBJETIVO DO PROJETO

REDESENHAR A EXPERIÊNCIA DE ATENDIMENTO COM FOCO EM VÍNCULO, EFICIÊNCIA E INCLUSÃO

O objetivo do projeto é aprimorar a jornada de relacionamento com os associados do segmento Pessoa Física com renda de até R\$ 4.000,00, respeitando suas necessidades e fortalecendo o papel social e estratégico da cooperativa.

A proposta vai além da revisão de canais: busca reconfigurar a lógica de atendimento, conciliando empatia, praticidade, humanização e escalabilidade — sem perder de vista os princípios de inclusão financeira e desenvolvimento local que definem o cooperativismo de crédito.

A PROPOSTA

MODELO FISITAL COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

A proposta parte da necessidade de fortalecer o relacionamento com base em três pilares: acessibilidade, eficiência e humanização. O modelo propõe uma plataforma fisital — combinação de interações presenciais, digitais e remotas — adaptável aos diferentes perfis e preferências dos associados.

Essa abordagem visa oferecer maior autonomia nos canais digitais, atendimento ágil por aplicativos de mensagem e suporte presencial quando necessário. Mais do que uma solução tecnológica, representa uma mudança estratégica na forma como a cooperativa se conecta a um público fundamental para seu futuro.

FIGURA 1: MODELO FISITAL



FONTE: SICREDI (2023)

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO BASE CONCEITUAL

A proposta fisital foi estruturada a partir de quatro pilares teóricos que fundamentam sua lógica de atendimento:

- **Valor percebido:** No cooperativismo, o valor vai além do aspecto econômico — envolve conveniência, confiança e senso de pertencimento. Canais acessíveis e acolhedores fortalecem o vínculo e diferenciam a cooperativa, especialmente para públicos historicamente menos assistidos.
- **Inovação financeira:** Envolve a criação de novos produtos e processos no setor financeiro que reduzem custos de transação, diversificam riscos e promovem a diferenciação das empresas, contribuindo para modelos mais eficientes e adaptáveis.
- **Design organizacional:** Mudanças no relacionamento exigem estruturas alinhadas a novos objetivos. Reorganizar funções e fluxos permite ganhos de eficiência, agilidade e adaptação — especialmente em modelos híbridos.
- **Marketing 5.0:** A integração entre tecnologia e empatia se torna um diferencial competitivo. Canais digitais eficientes precisam ser combinados com interações humanas personalizadas e cuidadosas, especialmente para públicos menos familiarizados com tecnologia.

COLETA DE DADOS

Antes de lançar o questionário para o público-alvo, foi realizado um pré-teste com 2.077 associados de cinco agências, gerando 65 respostas e assegurando a validade do instrumento.

Após a validação, a pesquisa foi conduzida com amostragem aleatória simples, por meio de um questionário aplicado via Microsoft Forms e distribuído por WhatsApp a uma base de 21 mil associados do segmento Pessoa Física com renda anual de até R\$ 4.000,00. A coleta resultou em 878 respostas válidas, consideradas estatisticamente adequadas aos objetivos do estudo.

PRINCIPAIS RESULTADOS POR FAIXA ETÁRIA

A análise evidenciou padrões relevantes de comportamento:

- **18 a 28 anos:** Forte preferência por canais digitais (68,5%), com baixa presença em agência (13,1%). O WhatsApp é valorizado, desde que mantenha agilidade e atendimento humanizado.
- **29 a 39 anos:** Digital lidera (64,2%), seguido pelo modelo híbrido (23,3%). Há destaque para o atendimento ágil e personalizado.
- **40 a 50 anos:** O digital ainda predomina (55,2%), mas o uso híbrido cresce (31,3%). A proximidade com o gerente é altamente valorizada.
- **51 a 61 anos:** Cresce o peso do atendimento presencial (24,6%), embora o app continue como principal canal digital.
- **Acima de 61 anos:** Uso equilibrado entre canais digitais (40,7%) e presenciais (35,2%). A agência segue como espaço preferencial, reforçando a importância da presença física.

PILOTO: VALIDAÇÃO DA PLATAFORMA FISITAL

A plataforma fisital está em fase de implementação, com foco nos associados de menor renda que, até então, dependiam majoritariamente do atendimento presencial. O objetivo é promover uma transição gradual para um modelo híbrido, combinando canais digitais, mensagens automatizadas e suporte humano estruturado.

A proposta contempla ações específicas relacionados ao atendimento e a oferta de produtos e serviços:

- **Atendimento:** Implementação de inteligência artificial no app e WhatsApp, com foco em comunicações automáticas sobre compromissos, benefícios e

inadimplência. Também são previstas interações comerciais e um fluxo relacional estruturado desde o primeiro contato até o uso efetivo dos serviços.

- **Produtos e serviços:** Redesenho do pacote inicial para novos associados, com cartão de crédito e limite pré-aprovado em condições mais atrativas, buscando gerar valor desde o início da relação.

AVALIAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

A viabilidade do projeto depende do crescimento gradual da carteira de crédito pessoal entre associados com renda de até R\$ 4.000,00. Estimativas indicam que parte significativa dessa base está apta a ampliar seu uso de crédito, o que pode gerar impacto positivo mesmo com ticket médio modesto.

O aumento da adesão a produtos e serviços tende a ativar uma base hoje subutilizada, com projeções de fluxo de caixa positivo no médio prazo.

INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

Os primeiros resultados da implantação da plataforma fisital demonstram aceitação positiva.

- **Satisfação e relacionamento:** Os associados destacam a agilidade e a proximidade no atendimento via WhatsApp e aplicativo, valorizando o equilíbrio entre tecnologia e contato humano.
- **Diferenciais percebidos:** A personalização e a disponibilidade de múltiplos canais — digitais e presenciais — reforçam o posicionamento da cooperativa como uma instituição próxima e acessível.
- **Modelo híbrido validado:** A interação fluida entre os diferentes canais contribui para consolidar um modelo de relacionamento eficaz, especialmente entre os públicos mais digitais.

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS

O Modelo Fisital representa uma inovação relevante no contexto do cooperativismo de crédito, ao articular tecnologia, proximidade e eficiência de forma integrada. A proposta não se limita à digitalização de processos, mas reconfigura a lógica do relacionamento com associados de baixa renda — público historicamente atendido de forma tradicional e pouco segmentada.

Entre os diferenciais do projeto, destacam-se:

- **Abordagem centrada no usuário:** O desenho da jornada partiu de uma escuta ativa e segmentada por faixa etária, permitindo soluções mais aderentes às expectativas reais dos associados.
- **Integração de canais com inteligência artificial:** O uso de IA para automatizar comunicações e apoiar a jornada relacional permite ganhos de agilidade e consistência, mantendo espaço para intervenções humanas nos momentos-chave.
- **Redesenho da oferta de entrada:** A reformulação dos pacotes iniciais, com produtos e limites mais atrativos, favorece a adesão e fortalece a confiança logo nos primeiros contatos com a cooperativa.
- **Reposicionamento do modelo de negócio:** Mais do que um projeto tecnológico, a iniciativa reposiciona a atuação da cooperativa junto a um público estratégico, alinhando impacto social, sustentabilidade financeira e modernização da experiência.

LIÇÕES APRENDIDAS

A experiência com o Modelo Fisital gerou aprendizados relevantes sobre o comportamento dos associados e os fatores críticos de sucesso na transformação do atendimento:

- **Personalização é indispensável:** Mesmo em ambientes digitais, o senso de proximidade permanece como diferencial competitivo.
- **Hibridismo é o novo padrão:** A predominância dos canais digitais não elimina a importância de estruturas físicas bem posicionadas e acessíveis.
- **Dados orientam decisões melhores:** A escuta ativa e a segmentação por faixa etária permitiram desenhar soluções mais assertivas.
- **Tecnologia deve apoiar a relação:** A automação precisa estar a serviço da experiência do associado, sem comprometer o contato humano.

DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

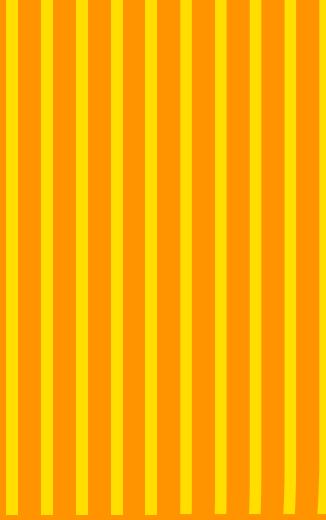
A jornada da cooperativa oferece aprendizados relevantes para executivos que lideram projetos de transformação digital com foco em inclusão. Algumas recomendações práticas:

- 1) **Conheça a fundo seu público:** Entenda hábitos, preferências e expectativas antes de redesenhar jornadas de atendimento.

- 2) **Pilote antes de escalar:** Testes controlados reduzem riscos e aumentam a precisão da entrega.
- 3) **Integre o físico ao digital:** O híbrido não substitui, mas complementa. Equilibre eficiência com proximidade.
- 4) **Use tecnologia com propósito:** Automatize sem abrir mão da empatia e da personalização.
- 5) **Reforce os vínculos locais:** Mesmo com canais digitais, a presença comunitária segue sendo um ativo estratégico.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Araújo, E. A. T., & Silva, W. A. C. (2011). *Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiros*. Contextus, 9(1).
- Drucker, P. F. (2011). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios* (C. Malferrari, Trad.). Cengage Learning.
- Galbraith, J. R. (2002). *Designing organizations: strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels*. Jossey-Bass.
- Kotler, P. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Marucci, J. C., & Machado-da-Silva, C. L. (2001). Análise da mudança do posicionamento estratégico de bancos comerciais no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 2(1), 55–81.



SEGURANÇA EM TRANSFORMAÇÃO: COMO A MEGAVIG ESTÁ REDESENHANDO A SEGURANÇA COM FOCO NO CLIENTE

AUTORES: ANDRE MILTON ALVES BICALHO, ALBERTO ZICKER

O setor de segurança privada vive uma transformação impulsionada pela digitalização e pela busca dos clientes por soluções mais eficientes e convenientes. A pandemia de COVID-19 acelerou esse movimento: o avanço do home office reduziu a demanda por vigilância física e ampliou o uso de tecnologias para monitoramento patrimonial.

Nesse cenário, empresas com foco em segurança eletrônica ganharam espaço com ofertas automatizadas e de menor custo — especialmente no setor imobiliário, onde a inadimplência e os custos operacionais representam grandes desafios. Por outro lado, organizações com estrutura mais tradicional mantiveram processos analógicos e modelos centrados apenas na oferta de mão de obra, tratando a tecnologia como elemento acessório.

O DESAFIO

REFORMULAR UM MODELO TRADICIONAL DIANTE DA DIGITALIZAÇÃO E DA MUDANÇA NAS EXPECTATIVAS DO CLIENTE

Com presença regional sólida e administração familiar, o Grupo Megavig enfrentava desafios típicos de empresas com estruturas tradicionais: baixa integra-

ção entre áreas e forte dependência de processos manuais. A descentralização de dados, a lentidão no atendimento e a falta de canais unificados comprometiam a experiência do cliente e reduziam a competitividade da empresa.

Diante desse contexto, o desafio estratégico é claro: transformar o modelo de negócio, reposicionando a tecnologia, o cliente e a eficiência como pilares centrais da proposta de valor.

OBJETIVO DO PROJETO

REPOSICIONAR A EMPRESA COM FOCO EM TECNOLOGIA, EXPERIÊNCIA DO CLIENTE E EFICIÊNCIA OPERACIONAL

O objetivo do projeto aplicativo é repensar o modelo de negócio e adaptar a empresa à nova realidade do setor, marcada por maior digitalização, clientes mais exigentes e forte pressão por eficiência e resultados mensuráveis.

A PROPOSTA

CONSTRUIR UMA NOVA JORNADA BASEADA EM TECNOLOGIA, DADOS E CENTRALIDADE NO CLIENTE

A proposta busca preparar o Grupo Megavig para liderar uma nova fase no setor, por meio da criação de um ecossistema digital e integrado que una eficiência operacional, inovação e foco no cliente.

O projeto contempla a implementação de uma plataforma unificada de atendimento, com canais *omnichannel*, controle de *Service Level Management* (SLA) e foco em *Customer Success* (CS). A centralização das demandas em um único ponto de contato visa aumentar a agilidade, a rastreabilidade e a satisfação dos contratantes.

Na frente operacional, a proposta inclui a substituição de processos manuais por ferramentas digitais acessíveis à supervisão e aos colaboradores em campo, permitindo gestão remota, controle de qualidade e respostas mais precisas. A automação também reduz custos e libera as equipes para atividades de maior valor estratégico.

Outro pilar é a estruturação de uma frente comercial dedicada à venda de soluções tecnológicas, com foco em consultoria e servitização. A intenção é posicionar a segurança como um serviço inteligente e orientado a resultados — indo além da tradicional oferta de mão de obra.

Por fim, a proposta valoriza a construção de uma jornada única e conveniente para o cliente, integrando canais físicos e digitais e comunicando de forma clara o valor agregado da nova abordagem.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

BASES CONCEITUAIS: CENTRALIDADE NO CLIENTE, ORQUESTRAÇÃO E INOVAÇÃO COMO GUIAS DO PROJETO

O projeto se apoia em fundamentos consolidados de marketing, experiência do cliente e inovação. Segundo Kotler (1998) e Samara e Morsch (2010), fatores culturais, sociais e psicológicos exercem influência direta nas decisões de consumo — o que reforça a necessidade de compreender a jornada do cliente para oferecer soluções mais relevantes.

O estudo *Customer Experience Excellence Report*, da KPMG, reforça essa visão ao apontar que empresas líderes colocam o cliente no centro das decisões, investindo em conveniência, flexibilidade, ética e integração. A pandemia acelerou essa transformação, tornando essencial a coordenação entre marketing, operações e atendimento para garantir experiências consistentes.

Nesse contexto, o projeto adota o conceito de orquestração organizacional — que promove a integração entre *front*, *middle* e *back office* — e aplica ferramentas de *design thinking* para alinhar processos às reais necessidades do usuário e fomentar soluções mais empáticas e eficazes.

BENCHMARKING: APRENDIZADOS DO SETOR PARA FORMULAÇÃO DA PROPOSTA

Visitas a empresas do setor ajudaram a refinar a proposta. A Anjos da Guarda, de Minas Gerais, apresentou boas práticas em integração de sistemas e uso de BI (*Business Intelligence*) e CRM (*Customer Relationship Management*), além de contar com estrutura comercial dedicada à tecnologia. O Grupo Altum se destacou pelo portfólio robusto e presença em diversas regiões do país. Já os desafios observados, como ausência de governança padronizada, baixa integração entre unidades, carência de indicadores e modelos estruturados de atendimento ao cliente, reforçaram a importância de construir uma proposta centrada na unificação, mensuração e na experiência do usuário.

COLETA DE DADOS: MÉTODOS MÚLTIPLOS PARA ENTENDER TENDÊNCIAS E VALIDAR A PROPOSTA

- Análise de pesquisas já disponíveis no setor de *Customer Success* da empresa, com destaque para a preferência por canais digitais e por soluções com dados e *dashboards*, especialmente no segmento imobiliário.
- Sessões de *brainstorming* com executivos do Grupo Megavig para mapear pontos críticos da implantação e barreiras culturais à mudança digital.

- Consulta a especialista externo para estruturação de uma nova máquina de vendas para a unidade de tecnologia, com base na metodologia de Receita Previsível.
- *Benchmarking* com empresas do setor e correlatos, por meio de visitas técnicas presenciais.
- Pesquisa em fontes abertas sobre tendências do mercado de segurança nos últimos 10 anos.

IMPLEMENTAÇÃO: TRÊS FRENTES INTEGRADAS PARA TRANSFORMAR A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Com base na análise dos principais gargalos operacionais e de relacionamento com o cliente, a proposta foi estruturada em torno de três frentes complementares:

- Gestão estruturada de demandas e satisfação do cliente (*Customer Success* – CS);
- Centralização dos canais de atendimento (*Omnichannel*);
- Modernização da operação em campo com uso inteligente de dados.

Cada frente foi traduzida em soluções práticas, com ferramentas já testadas e integradas progressivamente nos departamentos de Tecnologia, CS e Operações.

1. GESTÃO DE DEMANDAS E EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Para lidar com a fragmentação no atendimento e a ausência de processos com SLA claros, a proposta incluiu a implantação da plataforma Monday como sistema de SLM (*Service Level Management*). A ferramenta passou a ser usada pelo time de CS para:

- Registrar e distribuir demandas aos responsáveis;
- Destacar o sentimento do cliente com base em pesquisas;
- Monitorar prazos e automações conforme os SLAs;
- Notificar atrasos automaticamente;
- Reavaliar a satisfação do cliente após resolução.

A mesma ferramenta passou a gerir o processo de *onboarding* de novos clientes, garantindo que todas as etapas da implantação fossem acompanhadas de forma transparente. A integração com ferramentas como IndeCX (pesquisas) e DataStudio (BI) permitiu consolidar indicadores como NPS e CSAT. Além disso, oportunidades de *upsell* e *cross-sell* passaram a ser identificadas e encaminhadas automaticamente à área comercial, com fluxo detalhado de abordagens e negociações.

2. ATENDIMENTO CENTRALIZADO E MULTICANAL

Para resolver a dispersão dos canais de atendimento e a falta de visibilidade sobre as solicitações dos clientes, foi implementado um projeto-piloto no departamento de tecnologia com a plataforma Movidesk (Zenvia), integrando:

- WhatsApp, e-mail, telefonia fixa, portal do cliente e redes sociais;
- Gestão de tickets com SLAs específicos;
- Painéis visuais para monitoramento de status (Kanban);
- Pesquisas automáticas ao fim de cada atendimento, com reabertura de chamados em caso de insatisfação.

A estratégia inclui a expansão gradual da ferramenta para todos os departamentos, a partir da análise dos dados coletados na primeira etapa.

3. EFICIÊNCIA OPERACIONAL COM DIGITALIZAÇÃO DE PROCESSOS

Para reduzir os processos manuais e dar visibilidade à entrega de valor nos postos de serviço, foi retomada e aprimorada a ferramenta Findme, com foco em:

- Treinar equipes operacionais e supervisores;
- Criar checklists digitais personalizados;
- Registrar ocorrências e justificativas em tempo real;
- Compartilhar relatórios com clientes via plataforma;
- Eliminar papéis e consolidar indicadores operacionais.

A reimplantação ocorreu com apoio dos supervisores como multiplicadores e foco em treinamento prático por etapas.

ETAPAS E ESTRATÉGIA DE IMPLANTAÇÃO: DE MVP À EXPANSÃO ESTRUTURADA

As três soluções foram inicialmente implementadas como projetos-pilotos (MVPs) nos departamentos de CS, Tecnologia e Operações. A estratégia permitiu testar hipóteses, ajustar fluxos e mapear oportunidades de integração entre ferramentas usando APIs abertas (interfaces padronizadas que conectam diferentes sistemas e plataformas).

Com os MVPs em funcionamento, os resultados passaram a ser monitorados com base na percepção do cliente e na eficiência operacional. A expansão para os demais departamentos seguirá conforme a validação dos dados obtidos.

GOVERNANÇA, PARCERIAS ESTRATÉGICAS E ADAPTAÇÃO CONTÍNUA

- O CEO é o *sponsor* do projeto e os gestores das três áreas são os principais responsáveis pela disseminação da cultura e uso das ferramentas.
- As soluções utilizam plataformas já existentes na organização, ampliadas por meio de parcerias com desenvolvedores para customização e integração.
- Cronograma de implantação foi desenhado com etapas progressivas, reconhecendo que, pela dimensão do projeto, ajustes de rota e tempo serão inevitáveis. A flexibilidade será essencial para adaptar a solução às realidades operacionais e culturais da empresa.

INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

Os impactos esperados abrangem diferentes dimensões:

- **Posicionamento competitivo:** Consolidar a imagem da Megavig como referência no setor, reconhecida por antecipar tendências e colocar o cliente no centro da estratégia.
- **Sustentabilidade do modelo de negócio:** Preparar a empresa para um cenário de retração nos serviços tradicionais, fortalecendo a oferta de soluções customizadas e escaláveis com base em tecnologia.
- **Performance econômica e comercial:** Reduzir custos operacionais por meio da digitalização e automação de processos e, ao mesmo tempo, aumentar o volume e a qualidade das vendas com a criação de uma máquina comercial especializada em tecnologia.
- **Eficiência no atendimento e gestão de demandas:** Otimizar o tempo de resposta ao cliente, com controle de SLA e automações, elevando os índices de satisfação e fidelização.
- **Reputação e inovação:** Reforçar o DNA inovador da organização, tanto pela entrega tecnológica quanto pela eficiência na gestão de processos e relacionamento com o cliente.

Esses resultados serão acompanhados por meio de indicadores como satisfação do cliente (NPS, CSAT), tempo médio de resposta, volume de vendas em tecnologia, percentual de processos digitalizados e redução de custos operacionais — todos integrados às ferramentas adotadas.

LIÇÕES APRENDIDAS

Aprendizados importantes contribuíram para o amadurecimento da proposta e podem orientar futuras iniciativas da organização:

- **Integração é mais desafiadora do que a tecnologia em si:** O maior esforço não esteve na aquisição ou uso das plataformas, mas na construção de fluxos coesos entre áreas e na padronização dos processos internos.
- **Visibilidade gera percepção de valor:** A dificuldade histórica do cliente em perceber o serviço foi atenuada ao apresentar dados em tempo real e relatórios estruturados, o que tangibilizou a entrega e fortaleceu a relação com o contratante.
- **Prototipar em áreas estratégicas facilita a escalabilidade:** A implantação inicial em departamentos-chave permitiu validar soluções, engajar as equipes e adaptar os fluxos à realidade da operação antes da expansão.
- **SLAs bem definidos reduzem ruídos e aumentam a eficiência:** A formalização de prazos e responsabilidades tornou mais fluida a resolução de demandas, melhorando o tempo de resposta e o alinhamento entre áreas.

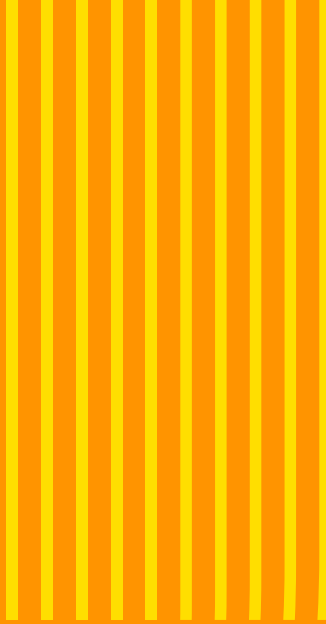
DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

Com base na experiência prática deste projeto, extraem-se recomendações valiosas para líderes que buscam transformar seus modelos de atendimento, operação e vendas em setores complexos e com desafios de escala:

- **Prototipe com foco:** Comece por áreas-piloto estratégicas para validar e ajustar a solução.
- **Use dados para ouvir o cliente:** Métricas e dashboards ajudam a entender demandas e melhorar entregas.
- **Ferramenta não é tudo:** Resultados dependem de processos bem definidos e equipes engajadas.
- **Integração é chave:** Soluções conectadas aumentam a eficiência e a percepção de valor.
- **Venda de tecnologia exige preparo:** Estruture a área comercial com foco consultivo e narrativa orientada a valor.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Anunciação, H. (2021). *Atendimento ao cliente: Profissionais que revolucionaram o campo da experiência do cliente*. Alta Books.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle* (5ª ed. bras.). Atlas.
- Samara, B. S., & Morsch, M. A. (2010). *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologias para a tomada de decisão*. Pearson Prentice Hall.
- Steinman, D., Murphy, L., & Mehta, N. (2017). *Customer success: Como as empresas inovadoras descobriram que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes* (A. C. da S. Serra, Trad.). Autêntica Business.



GERAÇÃO DE VALOR NO ECOSSISTEMA MEGA MODA: DADOS, JORNADA E EXPERIÊNCIA INTEGRADA

AUTORES: ANTÔNIO FERREIRA RIOS, CHRYSTIANO CRUVINEL CÂMARA, GEORGE JAMIL

O setor de moda no Brasil tem papel relevante na economia nacional, movimentando milhares de pequenos e médios empreendedores espalhados por polos regionais. Nos últimos anos, esse ecossistema passou por transformações profundas, impulsionadas pela digitalização e pelas mudanças no comportamento do consumidor. A possibilidade de comprar de qualquer lugar do país — e do mundo — ampliou a concorrência e obrigou os polos tradicionais a repensarem sua proposta de valor, combinando conveniência, experiência e identidade local.

Em regiões de forte vocação comercial, como o Centro-Oeste, a moda se consolidou como vetor de geração de renda e empreendedorismo. A concentração de shoppings atacadistas, feiras e hotéis cria um ambiente dinâmico, marcado pela diversidade de negócios e pelo intenso fluxo de visitantes. Ao mesmo tempo, a competição com polos consolidados, como o Brás em São Paulo, e o avanço das compras on-line impõem a necessidade de adaptação constante e de estratégias que mantenham a atratividade das experiências presenciais.

O DESAFIO

COMPREENDER PROFUNDAMENTE O CLIENTE COMO BASE PARA GERAR RECORRÊNCIA E VALOR

Inserido no segundo maior polo de moda do Brasil, o Grupo Mega Moda atua em um modelo que combina atacado, varejo e hotelaria. Essa configuração complexa se amplia devido à diversidade de públicos e impõe um desafio estratégico: compreender com precisão os perfis que interagem com os empreendimentos e gerar valor para cada um deles.

A diversidade de stakeholders — lojistas, compradores de diferentes regiões, hóspedes, guias de excursão, entre outros —, somada à evolução dos hábitos de consumo e à crescente digitalização do varejo, exige um modelo de gestão orientado por dados. A ausência de uma estrutura integrada de informações limita o potencial de decisões assertivas e ações personalizadas.

OBJETIVO DO PROJETO

ESTRUTURAR UM MODELO ORIENTADO POR DADOS PARA ELEVAR ENGAJAMENTO E DECISÕES ESTRATÉGICAS

O projeto foi concebido com o propósito de analisar possibilidades e estruturar um plano para transformar a experiência dos diferentes públicos, ampliar a recorrência e consolidar a proposta de valor do grupo nos canais físicos e digitais. O objetivo central é propor um modelo de geração de valor baseado em dados e personalização da jornada de cada *stakeholder*, visando orientar a gestão do grupo na construção de um ambiente mais integrado, responsivo e centrado no cliente. Entre os objetivos específicos, destacam-se:

- Estudar formas de identificar e compreender os hábitos de consumo dos diferentes públicos;
- Avaliar alternativas de captação e tratamento de dados, com apoio em canais físicos e digitais;
- Projetar cenários que permitam decisões mais alinhadas às expectativas dos públicos estratégicos;
- Mapear as jornadas de compradores, lojistas, hóspedes e guias, orientando ações de relacionamento, marketing e operação;
- Propor uma atuação transversal das equipes com base em uma cultura analítica.

A PROPOSTA

CRIAR UMA JORNADA INTEGRADA, ORIENTADA POR DADOS, PARA DIFERENTES PÚBLICOS

A proposta do projeto consiste na criação de uma base integrada de dados — o *Fashion Lake* — que concentre informações captadas nos diversos pontos de contato com os públicos do grupo. Essa base permitiria estruturar uma leitura consistente da jornada dos principais perfis e orientar ações segmentadas por canal, comportamento e estágio de relacionamento.

O plano considera a possibilidade de mapear os ciclos de compra, hospedagem e relacionamento de perfis como compradores atacadistas e varejistas, lojistas, hóspedes de compras e guias. Essa leitura integrada facilitaria a construção de estratégias direcionadas, a correção de falhas nos pontos de contato e o fortalecimento dos vínculos entre marca e cliente.

O projeto também propõe o engajamento das áreas operacionais, comerciais e administrativas no uso desses dados, permitindo uma atuação coordenada e com foco comum na geração de valor.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

PLANO ESTRUTURADO COM FOCO EM DADOS, JORNADAS E CANAIS INTEGRADOS

BASES CONCEITUAIS

A proposta se estrutura sobre quatro fundamentos principais:

- **CRM (Customer Relationship Management):** sistema de gestão do relacionamento com o cliente, utilizado para organizar, segmentar e personalizar a comunicação com diferentes públicos.
- **Scrum:** metodologia ágil de gestão de projetos baseada em ciclos curtos de trabalho (*sprints*), ideal para ambientes que exigem adaptação contínua.
- **Data Lake (Fashion Lake):** estrutura ampla e flexível de armazenamento de dados brutos, que permite consolidar e analisar informações captadas em diversos pontos de contato.
- **Design Thinking:** abordagem centrada no usuário, que busca resolver problemas complexos a partir da empatia, da escuta ativa e da experimentação colaborativa.

ESTRATÉGIA DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

O projeto considera a estruturação de um modelo de captação de dados que envolva canais físicos (como Wi-Fi, recepção, Clube Mega e Central do Guia) e digitais (como redes sociais, site institucional e *marketplace*). A coleta ocorre com apoio das equipes operacionais dos shoppings e do hotel. As informações seriam organizadas por meio da plataforma AllIn, responsável pela segmentação e automação dos fluxos, respeitando os princípios da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

SEGMENTAÇÃO E JORNADA

Seis perfis foram priorizados para o mapeamento da jornada: logística, guia, comprador atacadista, comprador varejista, hóspede de compras e hóspede de cidade. A segmentação incluiria nichos como lojistas, hóspedes e clientes, e variáveis como origem, frequência, ticket médio e canal de relacionamento preferido.

MARKETING E ACOMPANHAMENTO

A proposta sugere utilizar os dados consolidados para aumentar a precisão das campanhas, reduzir custos de mídia e melhorar o retorno sobre os investimentos. Com uma comunicação mais direcionada e baseada em evidências, as ações teriam maior potencial de engajamento e conversão.

INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

BENEFÍCIOS PROJETADOS COM BASE NA ESTRUTURA DE DADOS E RELACIONAMENTO

A expectativa é que a estrutura proposta apoie decisões mais assertivas, aumente a frequência de consumo e fortaleça o relacionamento com clientes, lojistas, hóspedes e demais parceiros. O plano desenvolvido no projeto prevê possíveis impactos positivos nas seguintes frentes:

- **Relacionamento:** crescimento da base de dados em ao menos 25% do público circulante, com dados organizados em plataforma unificada e uso estratégico dos leads;
- **Marketing:** aumento da assertividade nas campanhas e melhor distribuição dos investimentos, com segmentação por perfil e comportamento;
- **Hotel:** fortalecimento da imagem institucional a partir da divulgação estruturada de ações sociais e diferenciais da experiência;

- **Clube de Costura:** consolidação como pilar de ESG (*Environmental, Social and Governance*), com projetos voltados à diversidade, capacitação e sustentabilidade;
- **Comercial e operação:** curadoria ativa do mix de lojas e captação de lojistas com perfil mais profissional, baseando-se em dados geográficos e comportamentais;
- **Cultura organizacional:** reforço do engajamento interno, estimulando lojistas e colaboradores a atuarem como promotores da proposta de valor do grupo.

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS

PERSONALIZAÇÃO, CULTURA ANALÍTICA E ESTRATÉGIA OMNICHANNEL INTEGRADA

A proposta se diferencia por adaptar tecnologias e metodologias à realidade de um polo regional de moda, conectando dados, cultura e operação. Entre os principais diferenciais propostos pelo projeto:

- Criação de um *data lake* próprio (*Fashion Lake*), adaptado à realidade do setor de moda e hospedagem;
- Estruturação de uma abordagem *omnichannel*, conectando canais físicos e digitais com consistência e relevância para o cliente;
- Utilização de CRM como ferramenta de inteligência relacional, e não apenas de automação;
- Integração de práticas ESG como parte da estratégia de relacionamento e reputação da marca;
- Aplicação de métodos ágeis (*Scrum*) para permitir testes rápidos e ajustes contínuos, com foco em entregas incrementais e adaptáveis.

LIÇÕES APRENDIDAS

CULTURA, INTEGRAÇÃO E ADAPTABILIDADE COMO FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A análise realizada ao longo do projeto permitiu identificar lições relevantes para organizações que operam em ambientes híbridos e de alta complexidade:

- Manutenção e atualização dos dados devem ser contínuas, especialmente quando estruturadas em ambientes como o *data lake*;
- O cliente atual se comporta de forma *phygital* — mesclando interações físicas e digitais —, o que exige consistência entre os canais;

- A cultura analítica é um fator crítico de sucesso. O valor dos dados está na capacidade das equipes de interpretá-los e aplicá-los na tomada de decisão.

DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

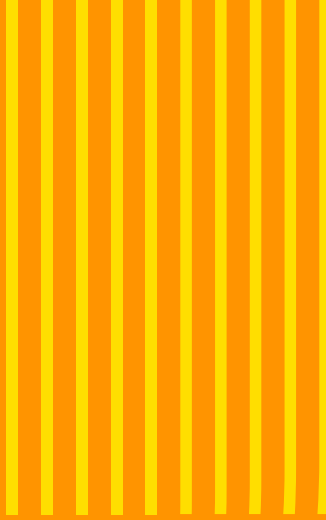
COMO INICIAR E ESCALAR UM PROJETO BASEADO EM DADOS NO VAREJO E SERVIÇOS

Com base na lógica do projeto, executivos que planejam iniciativas semelhantes devem considerar:

- Inicie com os dados disponíveis e estruture a integração progressivamente;
- Utilize dados como base para decisões estratégicas, não apenas operacionais;
- Construa uma presença *omnichannel* com foco no comportamento real do cliente;
- Engaje todas as áreas da organização desde o início, promovendo visão compartilhada;
- Invista em cultura e capacitação antes de escalar tecnologia;
- Adote metodologias ágeis para garantir flexibilidade e velocidade de resposta;
- Integre práticas ESG de forma estruturada e conectada à proposta de valor da marca.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). A estratégia do oceano azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante (10ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Sutherland, J. (2014). Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo (2ª ed.). São Paulo: Leya.



UMA NOVA ABORDAGEM PARA GESTÃO DE CONTINGÊNCIAS AÉREAS COM FOCO NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

AUTORES: FÁBIO GOMES DOS SANTOS, LUANA CORINA MEDEÁ ANTONIOLI ZUCCHINI, TEOWALDO CID DE PINHO MONTEIRO, THIAGO DE SOUZA CANDIDO, TIAGO FERNANDES BALSEIRO, WEBERSON CHICON RONGUETI, EDUARDO PENNA DE SÁ

No setor aéreo, atrasos, cancelamentos e alterações de voos são inevitáveis. O que transforma esses eventos em grandes fontes de insatisfação é a maneira como são tratados. Passageiros impactados enfrentam longas filas, informações confusas e respostas padronizadas — fatores que tornam a experiência frustrante e descolada de suas reais necessidades.

Embora as companhias brasileiras apresentem altos índices de pontualidade, reclamações relacionadas a mudanças de voos seguem entre os principais motivos de insatisfação. Isso indica que o problema não está apenas na frequência das ocorrências, mas na qualidade da resposta oferecida nesses momentos críticos.

O DESAFIO

CONTINGÊNCIAS MAL GERIDAS COMPROMETEM A EXPERIÊNCIA DO PASSAGEIRO E REVELAM OPORTUNIDADES OCULTAS DE EFICIÊNCIA

Soluções genéricas e reativas ignoram o perfil individual do passageiro e deixam de transformar contratempos em experiências mais humanas e resolutivas. Além disso, a falta de sistemas inteligentes e proativos limita a capacidade das companhias de identificar, em tempo real, oportunidades de realocação estratégica — como o redirecionamento para voos com menor ocupação ou horários de menor demanda.

Com isso, perdem-se não apenas oportunidades de fidelizar o cliente, mas também de otimizar o índice de ocupação (load factor). O desafio, portanto, está em criar formas mais ágeis, personalizadas e estratégicas de lidar com contingências — unindo eficiência operacional à melhoria da experiência do passageiro.

OBJETIVO DO PROJETO

Investigar o potencial da inteligência artificial para melhorar a gestão de contingências no setor aéreo

Este projeto tem como objetivo propor uma solução baseada em inteligência artificial (IA) para que companhias aéreas respondam de forma mais ágil, eficiente e personalizada a situações de atraso, cancelamento ou alteração de voos — eventos que estão entre as principais causas de insatisfação dos passageiros no Brasil.

A PROPOSTA

ATENDIMENTO DIGITAL INTELIGENTE PARA PASSAGEIROS EM SITUAÇÕES DE CONTINGÊNCIA

A proposta desenvolvida neste projeto consiste em um sistema digital baseado em inteligência artificial (IA), voltado à gestão de contingências no setor aéreo — especialmente em casos de atrasos, cancelamentos e alterações de voos. A solução utiliza dados operacionais, comportamento do usuário e histórico de interações para oferecer respostas mais ágeis, relevantes e personalizadas.

O modelo prevê que passageiros impactados sejam contatados automaticamente por SMS, e-mail ou WhatsApp, sendo direcionados a um ambiente digital com opções personalizadas de acomodação, reembolso, transporte, alimentação ou hospedagem, conforme sua situação e preferências.

Além de melhorar a experiência do cliente, a ferramenta contribui para a gestão eficiente da malha aérea ao sugerir realocações que priorizem voos com menor ocupação. Assim, alinha-se a personalização do atendimento à otimização do índice de ocupação (load factor), promovendo benefícios para passageiros e companhias.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

BASES CONCEITUAIS – MODELOS QUE SUSTENTAM A PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A proposta apresentada neste estudo se apoia em fundamentos conceituais sólidos que integram eficiência operacional e centralidade no cliente, a partir do uso estratégico de dados.

No setor aéreo, indicadores como o índice de ocupação de assentos (load factor) e o RPK (receita por passageiro por quilômetro) reforçam a importância de soluções que maximizem o aproveitamento da malha aérea sem comprometer a qualidade da experiência do passageiro.

Do ponto de vista do cliente, modelos como o Customer Centric Marketing, aliados aos pilares de Customer Experience (CX) e Customer Success (CS), demonstram que fidelização depende de respostas ágeis, personalizadas e sensíveis ao momento de cada usuário.

Nesse contexto, a inteligência artificial se destaca como ferramenta estratégica capaz de operar de forma ativa e reativa, interpretando comportamentos, antecipando demandas e automatizando decisões em tempo real — fatores essenciais para transformar contingências em oportunidades de relacionamento e eficiência.

COLETA DE DADOS

A construção da proposta baseou-se em pesquisa bibliográfica e em um levantamento quantitativo com especialistas em centralidade no cliente, com foco na aplicação da inteligência artificial nesse contexto. As fontes incluíram livros, artigos científicos e dados oficiais.

BENCHMARKING

O projeto se apoiou em boas práticas adotadas por empresas que já utilizam inteligência artificial para aprimorar a experiência do cliente e a eficiência operacional:

- **LATAM:** personaliza comunicações e automatiza reacomodações, inspirando o modelo de atendimento proposto.
- **Azul Linhas Aéreas:** usa chatbots e dados comportamentais para antecipar demandas, reforçando o uso ativo da IA.
- **Carrefour e Magalu:** aplicam IA para estreitar o relacionamento com o cliente, validando a importância de escuta ativa e agilidade.
- **iFood e Zendesk:** integram plataformas de atendimento com IA, ideia refletida no uso combinado de WhatsApp e app/web na proposta.

As referências confirmam o potencial de decisões automatizadas baseadas no perfil do passageiro e a eficácia de soluções proativas como reacomodação e benefícios adicionais — fatores decisivos para reduzir fricções e aumentar a fidelização.

CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE IA

A inteligência artificial (IA) funciona por meio da análise de grandes volumes de dados e da identificação de padrões, permitindo decisões automatizadas, preditivas e em tempo real. No setor de transportes, essa capacidade representa um diferencial estratégico.

Para companhias aéreas, a IA pode transformar situações críticas — como atrasos e cancelamentos — em oportunidades de atendimento proativo e personalizado. Além de melhorar a experiência do passageiro, a tecnologia contribui para reduzir custos, otimizar o uso da malha aérea e responder com mais agilidade às demandas de um consumidor cada vez mais exigente.

ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

A proposta prevê o desenvolvimento de uma plataforma baseada em inteligência artificial, integrada aos sistemas das companhias aéreas e seus parceiros. A implementação estimada é de cerca de sete meses, dividida entre desenvolvimento, homologação e operação assistida.

O sistema precisa se conectar com plataformas de reservas, contingência e emissão de vouchers (transporte, alimentação, hospedagem), respeitando a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). O acionamento ocorre por e-mail, SMS ou WhatsApp, com atendimento digital personalizado.

A entrega seria estruturada em três grandes blocos:

- 1) Integração da IA com os dados operacionais;
- 2) Integração com os sistemas de contingência;
- 3) Integração com os sistemas de reservas e serviços complementares.

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS

Embora a inteligência artificial já esteja presente em áreas específicas da aviação, a proposta se diferencia ao aplicá-la diretamente à gestão de contingências, com foco na experiência do passageiro.

O principal diferencial está na personalização em tempo real, baseada no perfil e comportamento do cliente. Em vez de respostas padronizadas, o sistema oferece alternativas sob medida, acionadas por múltiplos canais (WhatsApp, SMS, e-mail) e integradas ao ecossistema da companhia aérea e seus parceiros.

Outro ponto inovador é o uso da IA para direcionar passageiros a voos com menor demanda, otimizando o índice de ocupação (load factor) e reduzindo custos operacionais — combinando eficiência econômica com foco no cliente.

Além disso, a arquitetura modular e escalável da solução permite integração progressiva com fornecedores externos, mantendo aderência à LGPD e ampliando a flexibilidade do modelo.

INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

A proposta prevê ganhos mensuráveis tanto na experiência do cliente quanto na eficiência operacional. Entre os principais impactos esperados estão:

- **Redução de filas e tumultos** nos aeroportos em situações de contingência;
- **Diminuição de processos judiciais e indenizações**, devido a respostas mais rápidas e efetivas;
- **Menor volume de atendimento presencial**, com aumento de soluções digitais e personalizadas;
- **Queda nas reclamações formais e nas devoluções de passagens**, em razão de maior clareza nas comunicações e facilidade na reacomodação.

Para acompanhar os resultados, serão utilizados indicadores como:

- Volume diário de ocorrências tratadas pela solução;
- Índice de aceitação das alternativas oferecidas;
- Número de reclamações registradas;

- NPS (Net Promoter Score) dos passageiros impactados;
- Acompanhamento do uso de perfis comportamentais e eficiência das sugestões de realocação;
- Potencial impacto positivo na pontualidade operacional.

LIÇÕES APRENDIDAS

O projeto evidenciou que a gestão de contingências eficaz vai além da tecnologia. A experiência do passageiro precisa ser o ponto central da solução. Personalização aliada à automação inteligente se mostrou essencial para reduzir frustrações, filas e retrabalho.

Outro aprendizado importante foi a necessidade de integração sistêmica. Sem o diálogo entre sistemas, parceiros e canais de atendimento, as respostas perdem velocidade e eficácia. Por fim, destacou-se a importância de respeitar a LGPD, principalmente quando se trata de decisões automatizadas que afetam diretamente o cliente.

DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

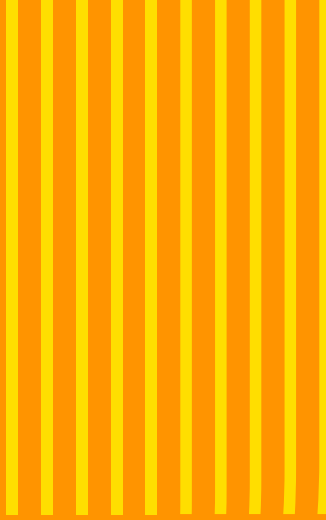
- Antecipe o problema: Não espere o caos para agir. Prepare sua operação com respostas automatizadas e personalizadas.
- Foque no que realmente importa para o passageiro: A dor está na ausência de soluções rápidas. A tecnologia precisa ser funcional no momento crítico.
- Integração é o que destrava valor: Sem conexão entre reservas, parceiros e canais de atendimento, não há ganho real.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Fader, P., & Toms, S. (2018). The customer centricity playbook: Implement a winning strategy driven by customer lifetime value. Wharton Digital Press.
- Freitas, B. (2001). Marketing de relacionamento. In ABEMD – Associação Brasileira de Marketing Direto (Org.), Marketing direto no varejo. São Paulo: Makron Books.
- Shaw, S. (2023). Airline marketing and management (7ª ed.). SSA Ltd.
- Panrotas. (2024, fevereiro). Por meio de IA, KLM reduzirá 63% do desperdício de alimentos a bordo. https://www.panrotas.com.br/aviacao/empresas/2024/02/por-meio-de-ia-klm-reduzira-63-do-desperdicio-de-alimentos-a-bordo_203011.html

DESENVOLVENDO TALENTOS E PROMOVENDO INCLUSÃO: PESSOAS COMO MOTOR DE CRESCIMENTO





INTEGRAÇÃO PRODUTIVA: PROPOSTA DE PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS VENEZUELANOS NA ARCELORMITTAL

AUTORES: MARCOS ANTONIO DANIEL, FERNANDO BEZERRA, BÁRBARA GALLELI

Com 80% das empresas relatando dificuldades para encontrar profissionais qualificados (ManpowerGroup, 2023), o Brasil figura entre os países com maior escassez de talentos. Fatores como envelhecimento da população, mudanças tecnológicas, baixa qualificação técnica e ausência de políticas robustas de diversidade contribuem para esse cenário. O impacto é direto nas operações e na capacidade de expansão de grandes grupos industriais.

O DESAFIO

ESCASSEZ DE MÃO DE OBRA QUALIFICADA E URGÊNCIA POR SOLUÇÕES SUSTENTÁVEIS EM UM CENÁRIO DE CRESCIMENTO INDUSTRIAL

No setor de mineração e florestas, o impacto é ainda mais crítico: a falta de profissionais compromete cronogramas, eleva custos e ameaça o retorno sobre investimentos. Empresas como a ArcelorMittal enfrentam desafios adicionais para formar equipes nas localidades onde operam. No caso da Mina de Serra Azul (MG), a escassez local de mão de obra pode gerar prejuízos mensais milionários e riscos à reputação institucional.

Diante disso, torna-se urgente buscar alternativas sustentáveis e inclusivas de recrutamento, capazes de atender com agilidade às demandas do setor.

FIGURA 1: ESCASSEZ DE TALENTOS E COMO PODE SER SUPERADA

Para que a falta de profissionais qualificados não se torne um problema ainda maior, as empresas podem desenvolver uma estratégia que contenha quatro elementos principais:



FONTE: PESQUISA MANPOWERGROUP (2023)

OBJETIVO DO PROJETO

O projeto visa contribuir com a interiorização de migrantes venezuelanos no Brasil, por meio da capacitação e preparação para o mercado formal de trabalho. A proposta amplia as possibilidades de contratação por empresas privadas, como a ArcelorMittal, em alinhamento com estratégias de responsabilidade social e inclusão produtiva.

A PROPOSTA

FORMAÇÃO E INCLUSÃO COM IMPACTO SOCIAL

A proposta estrutura um modelo de capacitação e interiorização de migrantes venezuelanos para suprir a escassez de mão de obra em operações da ArcelorMittal. Ao integrar diversidade, responsabilidade social e desenvolvimento local, busca gerar valor compartilhado para a empresa e a sociedade.

Para viabilizar a solução, o projeto contempla:

- Identificação da oferta e qualificação da mão de obra migrante, com base em dados de Boa Vista, Roraima e cadastros existentes;
- Mapeamento dos requisitos legais para contratação formal de estrangeiros no Brasil;

- Levantamento de oportunidades de capacitação voltadas à integração no mercado nacional (técnica, idioma e competências comportamentais).

O projeto também reafirma o compromisso da ArcelorMittal com inclusão e desenvolvimento dos territórios onde atua.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

METODOLOGIA APLICADA: DESIGN THINKING

O projeto foi construído com base no *Design Thinking*, metodologia que prioriza empatia, definição e ideação para formular soluções inovadoras com viabilidade real. Essa abordagem permitiu equilibrar requisitos legais, culturais e operacionais.

COLETA DE DADOS

A coleta de dados começou com a visita de uma comissão da ArcelorMittal a Boa Vista (RR) e Brasília (DF), para conhecer o projeto *Acolhidos por Meio do Trabalho* da ONG AVSI Brasil. A missão buscou avaliar o perfil dos migrantes e o processo/infraestrutura de capacitação em Boa Vista e Brasília, além de mapear interfaces com órgãos públicos e parceiros locais, possibilitando o diagnóstico detalhado das condições para futura parceria no processo de interiorização e contratação desses profissionais.

IDENTIFICAÇÃO DA OFERTA E DO NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO DA MÃO DE OBRA MIGRANTE VENEZUELANA

A qualificação da mão de obra venezuelana ocorre no âmbito da *Operação Acolhida*, conduzida pelo Governo Federal com apoio da Organização Internacional para as Migrações (OIM). A operação oferece documentação, abrigo, saúde e cursos de português e preparação laboral nos abrigos de Boa Vista (RR).

Após a capacitação, os candidatos são encaminhados a empresas parceiras. A operação também apoia na obtenção de documentos e na organização da viagem. No destino, os contratados recebem suporte com moradia, alimentação e assistência social para facilitar a integração e promover autonomia.

LEVANTAMENTO DE OPORTUNIDADES DE CAPACITAÇÃO VOLTADAS À INTEGRAÇÃO DESSES PROFISSIONAIS NO MERCADO DE TRABALHO NACIONAL

A AVSI Brasil coordena o projeto *Acolhidos por Meio do Trabalho*, voltado à capacitação de migrantes venezuelanos e à promoção de sua interiorização vo-

luntária. O objetivo é facilitar a integração no mercado formal, em parceria com o setor privado.

O impacto do programa foi avaliado sobre três grupos: migrantes interiorizados voluntariamente por meio do trabalho, com a colaboração da AVSI Brasil e apoio da *Operação Acolhida*, empresas que os contrataram, e migrantes capacitados em Boa Vista, sob coordenação da AVSI Brasil, com cursos de idioma e preparação profissional.

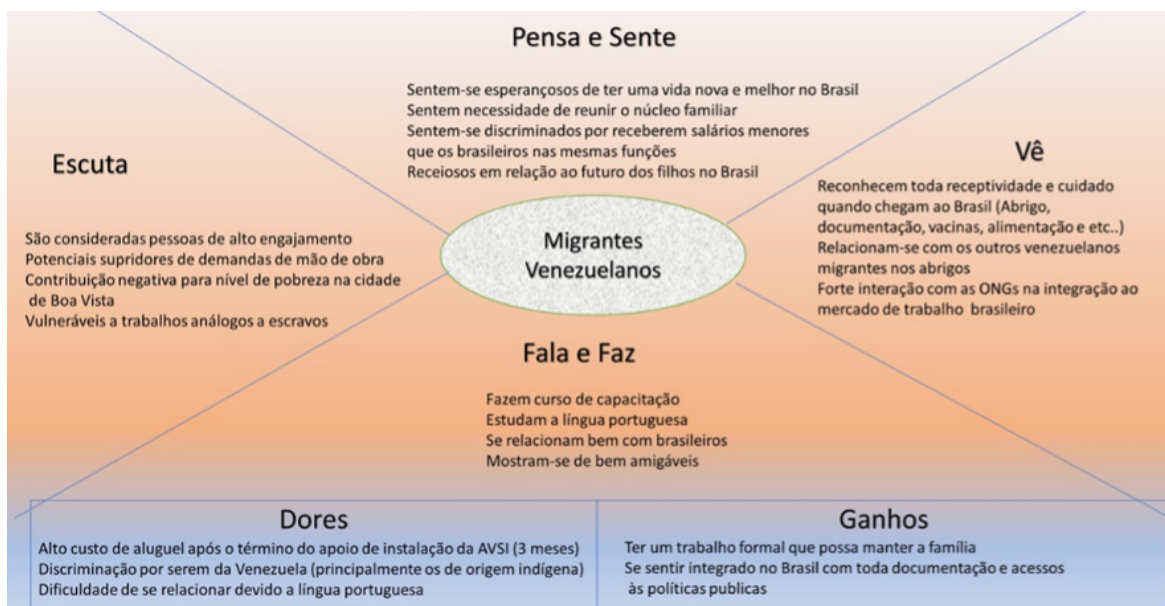
MAPA DA EMPATIA

A pesquisa de campo, realizada em Boa Vista, permitiu reunir insumos valiosos para a construção do mapa da empatia, ferramenta essencial para compreender as expectativas, medos e motivações dos migrantes venezuelanos e orientar a formatação do programa de capacitação e contratação.

- **Pensam e sentem:** enxergam o Brasil como porto seguro, mesmo reconhecendo desafios.
- **Veem:** percebem o país como acolhedor desde o primeiro contato até o processo de interiorização.
- **Escutam:** relatos positivos de empresas contratantes, destacando engajamento e superação de lacunas operacionais.
- **Falam e fazem:** demonstram vontade de se qualificar, principalmente por meio de cursos de português e profissionalizantes.

A análise indicou focos prioritários: capacitação profissionalizante, vínculo formal, integração com políticas públicas locais, apoio para instalação e programas internos de acultramento.

FIGURA 2: MAPA DE EMPATIA



PROJETO PILOTO: TESTANDO O MODELO DE INTERIORIZAÇÃO COM FOCO EM EMPREGABILIDADE

Diante do interesse dos migrantes venezuelanos por oportunidades fora de Roraima, foi estruturado um projeto piloto a ser testado em parceria com a ArcelorMittal na unidade de Martinho Campos (MG), onde há demanda por mão de obra. No momento, há mais de 20 vagas disponíveis, com estimativa de abertura de até 50 posições por ano. Nesta fase inicial, prevê-se a contratação de cinco profissionais, que, uma vez integrados, terão os mesmos direitos, deveres e benefícios assegurados aos demais colaboradores da empresa.

Etapas:

- 1) Diálogo com a empresa:** apresentação, missão de verificação da AVSI e formalização da parceria.
- 2) Processo seletivo:** definição de perfis, entrevistas, documentação e logística de viagem com apoio da *Operação Acolhida*.
- 3) Integração local:** moradia e apoio psicossocial por 90 dias, com acompanhamento conjunto entre AVSI e RH da empresa.

Fases do projeto:

- Fase 1: Capacitação de 177 migrantes
- Fase 2: Contratação de 5 profissionais para iniciar a interiorização

Públicos envolvidos: migrantes venezuelanos, Exército Brasileiro e financiadores ArcelorMittal, Fundação ArcelorMittal e AVSI

Recursos e infraestrutura:

- Transporte aéreo com apoio da Força Aérea Brasileira (FAB)
- Capacitação via SENAC e parceiros técnicos
- Ajuda de custo e cesta básica por 90 dias
- Acompanhamento com psicólogos e assistentes sociais

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS

O diferencial do projeto está na forma como articula, de maneira coordenada, diferentes frentes — sociais, operacionais e institucionais — para construir um modelo viável de contratação inclusiva. Em vez de tratar a escassez de mão de obra como um desafio isolado, a proposta integra políticas públicas existentes, esforços do setor privado e conhecimento técnico de organizações especializadas, como a AVSI Brasil.

A proposta não se limita à contratação, mas estrutura um caminho de médio e longo prazo, que pode ser replicado e ampliado. Ao valorizar a preparação prévia, o suporte no destino e o diálogo contínuo entre os envolvidos, o projeto estabelece bases sólidas para a inclusão produtiva com impacto real.

Entre os principais elementos inovadores e diferenciais da iniciativa, destacam-se:

- **Uso do *Design Thinking*** para estruturar uma solução centrada na empatia e na compreensão profunda da realidade dos migrantes;
- **Aplicação do Mapa da Empatia**, a partir de pesquisa de campo em Boa Vista, para adaptar o programa às expectativas, medos e motivações dos participantes;
- **Integração com a Operação Acolhida**, aproveitando sua estrutura de documentação, abrigamento, capacitação e logística para viabilizar o recrutamento formal;
- **Projeto piloto com etapas claras e acompanhamento pós-contratação**, incluindo apoio psicossocial por 90 dias e parceria ativa entre RH e AVSI;
- **Atenção ao processo de adaptação cultural e linguística**, tratando esses aspectos como fatores críticos de retenção e segurança no ambiente de trabalho.

INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

DIVERSIDADE COMO SOLUÇÃO PARA DESAFIOS OPERACIONAIS

Na etapa inicial, está prevista a contratação de cinco migrantes venezuelanos para a unidade de Martinho Campos (MG), enfrentando de forma concreta a escassez de mão de obra local. A iniciativa, com apoio da AVSI Brasil, visa ainda consolidar um modelo de recrutamento inclusivo, com potencial de expansão.

Impactos esperados:

- Redução do gap operacional
- Inserção formal e digna de migrantes
- Fortalecimento das práticas de diversidade e responsabilidade social
- Criação de modelo escalável de capacitação e contratação

LIÇÕES APRENDIDAS

ATENÇÃO À JORNADA DO MIGRANTE É ESSENCIAL

Ainda em fase inicial, o projeto piloto começa a indicar caminhos importantes para o sucesso da integração dos migrantes. A expectativa é que o acompanhamento pós-contratação, com apoio da AVSI Brasil nos primeiros 90 dias, contribua para mitigar riscos sociais, facilitar a adaptação à nova comunidade e promover o diálogo entre trabalhadores e empresa — favorecendo a permanência no trabalho.

As experiências e observações iniciais também indicam que:

- A barreira do idioma tende a impactar a segurança e a comunicação no ambiente de trabalho;
- Diferenças culturais podem influenciar o turnover, exigindo preparação prévia tanto dos migrantes quanto das equipes locais;
- A regularização documental antes da contratação é fundamental para evitar atrasos e garantir a conformidade legal.

DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

PLANEJAMENTO, PARCERIA E PRESENÇA

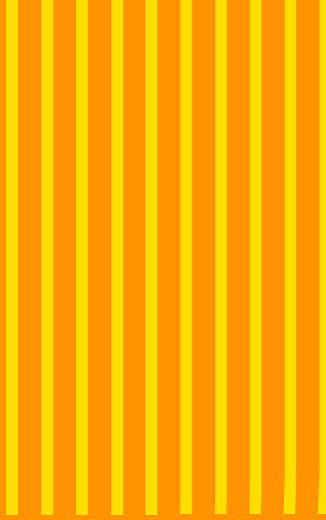
A adoção de práticas estruturadas e a articulação com parceiros especializados são elementos críticos para o êxito de iniciativas como esta. A seguir, recomendações-chave para líderes que buscam alinhar impacto social e eficiência operacional.

- 1) Escolha parceiros experientes** – Organizações como a AVSI são essenciais para garantir seleção eficaz e apoio na integração.

- 2) **Prepare a empresa para receber** – Sensibilizar lideranças e equipes reduz resistências e amplia o engajamento.
- 3) **Invista em adaptação cultural e linguística** – Comunicação e integração devem ser tratadas como prioridades estratégicas.
- 4) **Exija documentação em dia desde o início** – Evita entraves legais e agiliza o processo de contratação.
- 5) **Monitore os primeiros 90 dias de perto** – Esse período é crucial para consolidar a integração e garantir retenção.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- ManpowerGroup. (2023). *Pesquisa escassez de talentos 2023*. <https://blog.manpowergroup.com.br/pesquisa-escassez-de-talentos-2023>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). *PNAD contínua trimestral*. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013>
- AVSI Brasil – Associação Voluntários para o Serviço Internacional. (2024). *Projeto para qualificação profissional e requalificação de migrantes e refugiados venezuelanos no Brasil*. <https://www.avsibrasil.org.br/>
- Organização Internacional para as Migrações (OIM) Brasil. (2024, maio 28). *Como contratar migrantes e refugiados venezuelanos na sua empresa?* <https://brazil.iom.int/sites/g/files/tmzbd1496/files/documents/oim-folder-contratacao-de-venezuelanos.pdf>



INCLUSÃO ALÉM DA OBRIGAÇÃO: COMO A LOCALIZA ESTÁ REESCREVENDO A JORNADA DOS PROFISSIONAIS COM DEFICIÊNCIA

AUTORES: BRUNO BASSETTO, CHRISTIANE MACIEL, CHARLES STRZALKOWSKI, PAULO DUTRA, RAFAEL LIMA, MÔNICA R. DE CARVALHO

A entrada de pessoas com deficiência no mercado de trabalho ainda é, em grande parte, impulsionada por obrigações legais. No Brasil, empresas com mais de 100 colaboradores precisam destinar no mínimo 2% de seu quadro a profissionais com deficiência, segundo a Lei nº 8.213/91. Essa exigência, embora necessária, não garante por si só a inclusão verdadeira e sustentável.

O DESAFIO

ALÉM DA COTA: OS LIMITES DA INCLUSÃO QUE NÃO RETÉM TALENTOS

A Localiza Rent a Car, reconhecida por suas políticas de diversidade, já havia implementado uma série de ações: cursos de Libras, campanhas de conscientização, adaptações físicas e digitais, entre outras. Ainda assim, os números revelavam um desafio não superado: a alta rotatividade desses profissionais. Em 2021, a empresa acumulava R\$ 1,8 milhão em multas por não cumprimento integral da cota legal. A taxa de *turnover* entre colaboradores com deficiência chegava a 41%, e metade dos desligamentos ocorria antes do primeiro ano de contrato.

Esse cenário revelava um problema estrutural: embora houvesse esforço para contratação, faltava uma estratégia clara de desenvolvimento e retenção desses profissionais. Muitos eram alocados em funções pouco compatíveis com seus perfis, formações e tipos de deficiência. A consequência era um ciclo recorrente de frustração, subutilização de talentos e perda de valor — tanto para a empresa quanto para os próprios colaboradores.

OBJETIVO DO PROJETO

TRANSFORMAR PRESENÇA EM PERTENCIMENTO

O projeto teve como objetivo tornar a Localiza uma referência em inclusão qualificada, indo além do cumprimento legal. A proposta buscava enfrentar o alto índice de rotatividade por meio da valorização dos profissionais com deficiência, garantindo oportunidades reais de crescimento, reconhecimento e permanência na empresa.

A visão era clara: promover um ambiente em que esses colaboradores não apenas fossem contratados, mas desenvolvidos e respeitados em suas especificidades — com trajetórias coerentes às suas habilidades e ambições profissionais.

A PROPOSTA

DESENVOLVER TALENTOS A PARTIR DA VIVÊNCIA REAL

A proposta estruturada foi a criação de um Programa de Desenvolvimento com foco em *Job Rotation*, prática que consiste na movimentação planejada de colaboradores por diferentes áreas da empresa ao longo de um período determinado. No contexto da Localiza, a ideia central era permitir que os profissionais com deficiência passassem por distintas funções e rotinas organizacionais, conhecendo processos e oportunidades antes de decidirem em conjunto com suas lideranças onde poderiam gerar mais valor e se desenvolver de forma plena.

Esse modelo responderia diretamente ao problema identificado: a má alocação inicial. Ao proporcionar uma vivência prática em diferentes áreas, a empresa teria condições de identificar mais claramente as afinidades, competências e potenciais de cada colaborador. Ao mesmo tempo, reforçaria o sentimento de pertencimento, ampliando a visão de carreira desses profissionais.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

ESCUTA ATIVA E CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA

A base do projeto foi construída a partir de um diagnóstico cuidadoso. Uma pesquisa online, enviada a 438 colaboradores com deficiência, teve retorno de 42% — resultado expressivo e representativo. As respostas revelaram satisfação com o processo seletivo, mas também importantes fragilidades no pós-contratação: 23% avaliaram negativamente as oportunidades de desenvolvimento; 17% consideraram as ferramentas oferecidas pela empresa insuficientes; 12% não recomendariam a Localiza como um bom lugar para pessoas com deficiência; 13% relataram experiências de preconceito; e 10% declararam intenção de deixar a empresa em até dois anos.

Esses dados foram complementados por rodas de conversa com 38 colaboradores em seis cidades do Nordeste — região com maior dificuldade de retenção. Nessas conversas, surgiram relatos de subestimação, alocação incompatível com formação acadêmica, barreiras culturais e falta de preparo das lideranças.

A partir desse diagnóstico, foi estruturado o programa de *Job Rotation* com duração de 12 meses, exigindo que cada colaborador com deficiência passe pelo menos três meses em cada área. Ao final, o profissional escolheria, junto à liderança, o setor com maior aderência ao seu perfil e potencial de entrega.

PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO: DA IDEIA À PRÁTICA COM ESTRUTURA DEFINIDA

Para colocar a proposta em prática, o plano previa a contratação de uma consultoria especializada em inclusão, com três frentes principais de atuação: mapeamento das áreas com potencial para receber os profissionais; treinamento dos colaboradores com deficiência; e capacitação das lideranças envolvidas.

O cronograma de implementação foi estruturado em duas etapas. A primeira envolveu a contratação da consultoria e a definição do escopo e das áreas participantes, em um período de três meses. A segunda etapa marcou o lançamento oficial do programa, alinhado estrategicamente ao Dia Internacional das Pessoas com Deficiência, com ações de divulgação conduzidas pelo marketing interno da Localiza.

COLABORAÇÃO E LIDERANÇA: UMA CONSTRUÇÃO CONJUNTA ENTRE ÁREAS E PESSOAS

Desde o início, o projeto contou com a participação ativa da área de Recursos Humanos, lideranças regionais e colaboradores diretamente envolvidos na jornada

da inclusão. A escuta estruturada e o diálogo com quem vive a realidade foram decisivos para identificar os pontos de melhoria e moldar uma solução genuína.

As lideranças tiveram papel estratégico ao reconhecer que a mudança de cultura passaria por elas. Mais do que cumprir metas legais, o projeto exigia uma postura ativa para romper com preconceitos, revisar processos e criar ambientes mais abertos à diversidade.

INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

CAMINHOS PARA UMA INCLUSÃO MAIS SUSTENTÁVEL

A construção do programa já gerou aprendizados importantes: a escuta ativa, os dados coletados e a mobilização interna criaram um novo olhar sobre a inclusão.

Os indicadores que motivaram o projeto evidenciam a urgência da ação: *turnover* de 41% entre pessoas com deficiência, um *gap* de 55 posições para o cumprimento da cota legal, custo superior a R\$ 150 mil com desligamentos precoces e 41% dos profissionais desejando oportunidades de movimentação interna.

A expectativa é que, ao final do primeiro ciclo, o programa contribua para reduzir o *turnover*, ampliar o engajamento, aumentar a permanência dos profissionais com deficiência e consolidar uma cultura mais equitativa e estratégica. Além disso, o modelo oferece base concreta para replicação em outras iniciativas de diversidade dentro da Localiza.

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS

EQUIDADE COMO VANTAGEM ORGANIZACIONAL

A principal inovação do projeto está na proposta de personalização da jornada do colaborador com deficiência, respeitando suas particularidades e potencialidades. A estratégia de *Job Rotation* aplicada especificamente a esse público é um diferencial que amplia a noção de inclusão dentro da organização.

Além disso, a decisão de envolver uma consultoria externa especializada mostrou o compromisso com uma transformação sustentável. A atuação conjunta de treinamentos, mapeamento de áreas e capacitação de líderes torna o modelo replicável, adaptável e com forte impacto cultural.

LIÇÕES APRENDIDAS

INCLUIR É OUVIR, ADAPTAR E AGIR COM PROPÓSITO

O projeto revelou que a inclusão real exige mais do que boa intenção ou campanhas pontuais. É preciso estratégia, escuta contínua e disposição para ajustar rotas. Entre os principais aprendizados, destacam-se: a importância de individualizar a jornada; o papel central da cultura organizacional na efetividade das ações; a relevância do preparo das lideranças; e o uso de dados como base para decisões mais assertivas.

Também ficou claro que a lógica da “igualdade” aplicada de forma genérica tende a reforçar barreiras. O caminho da equidade — ajustando condições às necessidades e capacidades individuais — é o que realmente gera pertencimento, valor e permanência.

DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

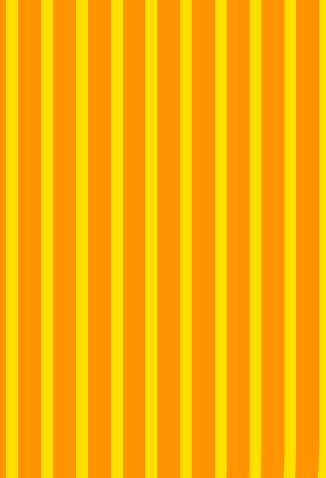
INCLUSÃO GERA VALOR QUANDO DEIXA DE SER OBRIGAÇÃO E VIRA ESTRATÉGIA

Mais do que uma meta a ser cumprida, a inclusão qualificada é um caminho para ampliar o impacto social das empresas e criar ambientes onde todos, de fato, possam crescer juntos. Para líderes que desejam transformar seus ambientes em espaços mais inclusivos e sustentáveis, o projeto da Localiza oferece aprendizados valiosos:

- 1) Comece ouvindo: pesquisas e conversas estruturadas com os colaboradores são o primeiro passo para entender o que realmente precisa mudar.
- 2) Personalize trajetórias: criar experiências profissionais alinhadas ao perfil de cada colaborador com deficiência é um diferencial competitivo.
- 3) Forme líderes inclusivos: capacite as lideranças para acolher, desenvolver e valorizar a diversidade com empatia e responsabilidade.
- 4) Invista em cultura, não só em processos: transformar o mindset organizacional é tão importante quanto adaptar estruturas.
- 5) Mensure e ajuste: acompanhe os indicadores com frequência e esteja disposto a adaptar o projeto conforme os aprendizados.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Localiza Rent a Car S.A. (2019). *Relatório de sustentabilidade*. https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/08f327aa-e610-4d9d-b683-8ff0f7caae07/c76cb2d5-4dbb-44b7-86c7-c77e169bda92_localiza%20relatorio%20sustentabilidade%202019.pdf
- Localiza Rent a Car S.A. (2020). *Relatório de sustentabilidade*. <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/08f327aa-e610-4d9d-b683-8ff0f7caae07/20e0ffd7-0a7a-e8f1-9a17-3fec3986d618?origin=2>
- Localiza Rent a Car S.A. (2021). *Relatório de sustentabilidade*. <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/08f327aa-e610-4d9d-b683-8ff0f7caae07/3a909c07-287b-fbcc-907a-90cb4c36bab3?origin=2>



TECNOLOGIA DE ÚLTIMA GERAÇÃO EMBARCADA EM VEÍCULOS DE TRANSPORTE: UMA SOLUÇÃO INOVADORA PARA CAPACITAR NOVOS MOTORISTAS DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGA E PASSAGEIROS

AUTORES: ANDRÉ LESSA CARVALHO MOREIRA PENNA; ANDRÉIA OLIVEIRA DE CAMARGO CASCAES;
ADRIANA DOMINGUES DE SOUZA; DILERMANDO UBIRACI AMADOR DE OLIVEIRA; FLAVIO
PAOLIELLO; GUILHERME DA SILVA CASTELHANO; GUSTAVO WAKIL CAETANO BENTO;
EDUARDO PENNA DE SÁ

O transporte rodoviário é um dos pilares da logística brasileira, responsável por movimentar a maior parte das cargas e garantir a mobilidade de milhões de pessoas. Nos últimos anos, o setor vem passando por uma transformação acelerada, marcada pela incorporação de tecnologias embarcadas que elevam os padrões de eficiência, conforto e segurança. Veículos de carga e de passageiros agora operam com recursos como telemetria, sensores de fadiga, conectividade e motores no padrão Euro 6 — norma internacional de controle de emissões que busca reduzir significativamente os poluentes liberados pelos veículos, exigindo uma atuação mais ativa e técnica do condutor.

Essa modernização, no entanto, expõe uma lacuna histórica na formação profissional. O avanço tecnológico vem forjando um novo perfil de motorista, que precisa compreender o funcionamento das tecnologias que otimizam o desempenho e a sustentabilidade dos veículos, exigindo competências que ainda não são contempladas de forma estruturada nos atuais modelos de capacitação.

O DESAFIO

O DESCOMPASSO ENTRE FROTA MODERNA E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Segundo a Confederação Nacional do Transporte (CNT), o Brasil perdeu mais de 1 milhão de motoristas habilitados entre 2013 e 2023, com um déficit estimado em 1,5 milhão de condutores no transporte rodoviário de cargas e 50 mil no de passageiros. A categoria envelhece, e a profissão tem pouca atratividade entre os jovens.

Além disso, entrevistas com empresas como Iveco e Minas Máquinas demonstram que muitos profissionais não dominam sequer os sistemas embarcados dos veículos que operam, comprometendo segurança, produtividade e eficiência.

Apesar de o SEST SENAT contar com infraestrutura robusta como simuladores, cursos presenciais e a distância, identificou-se a ausência de um programa específico e atualizado focado exclusivamente na operação de tecnologias embarcadas. Essa lacuna afeta diretamente o desempenho das empresas transportadoras e a valorização da profissão.

OBJETIVO DO PROJETO

QUALIFICAR PARA A NOVA ERA DO TRANSPORTE

O projeto propõe o desenvolvimento e a implementação de um portfólio de qualificações técnicas e tecnológicas voltadas à operação de veículos com tecnologias embarcadas de última geração. O objetivo é preparar motoristas para atender às demandas atuais do setor de transporte de cargas e passageiros, com foco na realidade das empresas contribuintes do Sistema Transporte.

A iniciativa busca:

- Atualizar os conteúdos programáticos dos cursos oferecidos pelo SEST SENAT, com uso de simuladores, educação a distância e parcerias com montadoras;
- Tornar a profissão mais atrativa a novos perfis, especialmente jovens;
- Capacitar instrutores da instituição para atuar com domínio técnico sobre tecnologias embarcadas;
- Contribuir para a redução do déficit de mão de obra qualificada no setor.

A PROPOSTA

TECHDRIVER: UMA TRILHA FORMATIVA APLICADA E MODULAR

A resposta estruturada para esse desafio é o TechDriver, um programa de capacitação voltado à operação de tecnologias embarcadas em veículos de transporte. A proposta integra teoria e prática em uma trilha de aprendizagem com 64 horas de duração, dividida em cinco módulos:

- 1) Introdução à tecnologia embarcada
- 2) Sistemas de navegação e telemetria
- 3) Segurança e eficiência operacional
- 4) Manutenção e suporte técnico
- 5) Prática veicular

O treinamento será realizado em ambientes controlados, com o uso de simuladores e veículos reais, e poderá ser ofertado de forma modular conforme as necessidades das unidades.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

ESTRUTURAÇÃO COLABORATIVA E BASEADA EM DADOS

O projeto foi estruturado a partir de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, análise do portfólio atual do SEST SENAT, entrevistas com lideranças técnicas da instituição e benchmarking com empresas como Iveco, Minas Máquinas e Azul Linhas Aéreas.

O benchmarking com a Iveco e a Minas Máquinas evidenciou a necessidade de formação técnica aplicada ao uso de sistemas embarcados, enquanto a Azul contribuiu com práticas de capacitação baseadas em simulação e modularidade.

A estratégia de implementação está organizada em cinco frentes principais:

- Estabelecimento de parcerias com montadoras para capacitação de instrutores e cessão de veículos para aulas práticas;
- Criação de núcleos multiplicadores regionais responsáveis por disseminar os conteúdos nos conselhos regionais;
- Atualização dos simuladores com interfaces que reproduzam tecnologias embarcadas dos principais modelos do mercado;
- Estruturação da trilha TechDriver;
- Implantação de um sistema contínuo de avaliação e melhoria, baseado em feedbacks das unidades e empresas atendidas.

A proposta do TechDriver também se apoia em fundamentos como a abordagem por competências e metodologias ativas de aprendizagem, adotadas nos cursos do SEST SENAT, que privilegiam a construção de saberes práticos em contextos reais. A combinação entre simuladores, conteúdos digitais e oficinas técnicas representa um avanço no uso de tecnologias educacionais aplicadas à formação profissional.

INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

IMPACTOS ESPERADOS NA OPERAÇÃO E NA FORMAÇÃO

A implementação do TechDriver tem potencial para gerar avanços significativos para o setor:

- Aumento da empregabilidade de motoristas tecnicamente qualificados;
- Redução de falhas operacionais e de custos com manutenção;
- Melhoria dos indicadores de segurança e eficiência das empresas;
- Crescimento da demanda pelos cursos oferecidos pelo SEST SENAT;
- Ampliação das parcerias com montadoras e operadores do transporte.

Esses resultados serão acompanhados por indicadores específicos, permitindo o monitoramento do impacto da trilha formativa e ajustes contínuos no modelo.

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS

ALINHAMENTO COM AS EXIGÊNCIAS DO SETOR

O TechDriver apresenta uma proposta pioneira ao focar exclusivamente na formação para tecnologias embarcadas, com uma abordagem que une inovação pedagógica e aderência às demandas operacionais do transporte moderno.

Seus principais diferenciais incluem:

- Formação modular e personalizada, alinhada à realidade das transportadoras;
- Parcerias estratégicas com montadoras, garantindo atualização contínua;
- Integração de simuladores à prática veicular para proporcionar uma experiência realista;
- Capacitação de multiplicadores regionais para padronização e escalabilidade;
- Ênfase em conteúdos voltados à nova geração de veículos e às exigências da mobilidade inteligente — conceito que envolve o uso de tecnologias para promover transporte mais seguro, eficiente e sustentável.

LIÇÕES APRENDIDAS

BASES PARA A INOVAÇÃO NA FORMAÇÃO TÉCNICA

Durante o processo de concepção da proposta, alguns aprendizados se destacaram:

- A articulação entre áreas técnicas, operacionais e pedagógicas é essencial para o sucesso de programas inovadores;
- A escuta ativa das empresas permite ajustes rápidos e relevantes na oferta de formação;
- O uso de tecnologias educacionais e metodologias ativas amplia o impacto da capacitação e aproxima o SEST SENAT das melhores práticas internacionais.

Essas lições reforçam a importância de uma cultura institucional orientada à inovação contínua na formação profissional.

DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

TORNAR A CAPACITAÇÃO UMA VANTAGEM COMPETITIVA

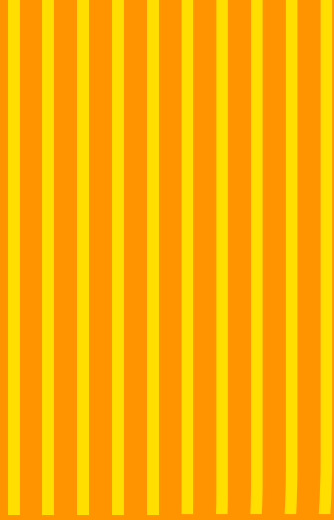
- 1) Crie redes de colaboração com fornecedores e clientes — o conhecimento técnico das montadoras pode ser compartilhado com ganhos mútuos.
- 2) Aposte em metodologias que integrem teoria e prática — simuladores e oficinas ampliam o aprendizado.
- 3) Mantenha escuta ativa das tendências do setor — a formação precisa acompanhar o ritmo da evolução tecnológica.
- 4) Invista em multiplicadores bem treinados — instrutores preparados são vetores estratégicos para a transformação.
- 5) Comunique os impactos da qualificação — demonstrar resultados operacionais fortalece a cultura de aprendizagem e engajamento.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Kneib, E. C. (2022). Brasil transporte público coletivo: Dos desafios globais ao panorama brasileiro. *Revista de Direito da Cidade*, 14, 794–819. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rdc/article/view/48523/41899>
- Silva, R. W. L. da. (2018). *Os impactos da tecnologia sobre o transporte rodoviário de cargas* (Trabalho de Conclusão de Curso). Centro Paula Souza. https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/3423/1/20182S_SILVARaphaelWesleydeLimada_OD0586.pdf
- Green4T. (n.d.). *Tecnologia e o futuro do transporte de carga rodoviário*. <https://www.green4t.com/insights/tecnologia-e-o-futuro-do-transporte-de-carga-rodoviario/>
- Urdaneta, L. (n.d.). *Sistema Euro 6: O que é, vantagens e desvantagens*. TotalEnergies.

CRESCER COM PROPÓSITO: ESTRATÉGIAS DE ESCALA, SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO





VIA GROUP – ECONOMIA CIRCULAR NA LOGÍSTICA: INTEGRANDO RESÍDUOS ORGÂNICOS À CADEIA ENERGÉTICA SUSTENTÁVEL

AUTORES: DENIS DACAL RIBEIRO, FELIPE PALHARES, GUSTAVO VALCARENGHI, OSCAR DA SILVA
BARBOZA JUNIOR, EDUARDO PENNA DE SÁ

A crescente demanda por soluções sustentáveis no setor de transportes tem acelerado a busca por alternativas aos combustíveis fósseis e estimulado o uso de fontes renováveis de energia. Nesse cenário, o biometano, gás natural renovável produzido a partir de resíduos orgânicos agropecuários, vem ganhando destaque por unir eficiência energética, sustentabilidade ambiental e redução de custos. Seu potencial de substituição do diesel e de outros derivados de petróleo representa uma oportunidade concreta para diminuir as emissões de gases de efeito estufa no transporte rodoviário — responsável por parcela expressiva das emissões nacionais. Estudos apontam que o uso do biometano pode reduzir em até 90% as emissões de dióxido de carbono, fortalecendo o compromisso do país com metas globais de descarbonização.

A adoção desse combustível está diretamente ligada ao avanço da economia circular agropecuária, modelo que reaproveita resíduos da pecuária, do cultivo de grãos e de outras atividades agrícolas como insumos produtivos. O que antes era tratado como passivo ambiental transforma-se em fonte de energia limpa e competitiva, capaz de gerar renda e novos negócios no campo. Essa abordagem vem

sendo amplamente incentivada por órgãos reguladores, como a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), e está alinhada às diretrizes internacionais do Acordo de Paris e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

O DESAFIO

TRANSFORMAR PASSIVOS DO CAMPO EM OPORTUNIDADES PARA A LOGÍSTICA

O Brasil detém um dos maiores potenciais globais para geração de energia renovável a partir de resíduos orgânicos, especialmente da agropecuária. Ao mesmo tempo, o setor de transporte rodoviário, que constitui a espinha dorsal da logística brasileira, permanece dependente do diesel — um combustível fóssil, caro e ambientalmente prejudicial. Ao integrar o agronegócio e o transporte em um ciclo produtivo de baixo carbono, o biometano consolida-se como um vetor estratégico de inovação e sustentabilidade para o país.

Para empresas como a Via Group, que operam em regiões com alta produção de leite e suínos e atendem embarcadores com metas agressivas de descarbonização, surge a necessidade de reavaliar a matriz energética da frota e explorar soluções sustentáveis. O cenário combina desafios ambientais e operacionais com oportunidades de inovação energética.

OBJETIVO DO PROJETO

BIOMETANO COMO ELO ENTRE AGROPECUÁRIA E TRANSPORTE SUSTENTÁVEL

O projeto teve como objetivo avaliar a viabilidade técnica e econômica da instalação de uma miniusina de biometano em fazenda parceira, com foco no abastecimento parcial da frota da Via Group. A iniciativa parte do conceito de economia circular: resíduos suínos são transformados em biometano e biofertilizantes, agregando valor à cadeia produtiva de forma distribuída, sustentável e economicamente atrativa.

A proposta inclui uma estrutura modular e escalável, conectada a políticas públicas como o RenovaBio e a fundos voltados à inovação e à transição energética.

A PROPOSTA

USINA MODULAR NO CAMPO PARA ABASTECER A LOGÍSTICA

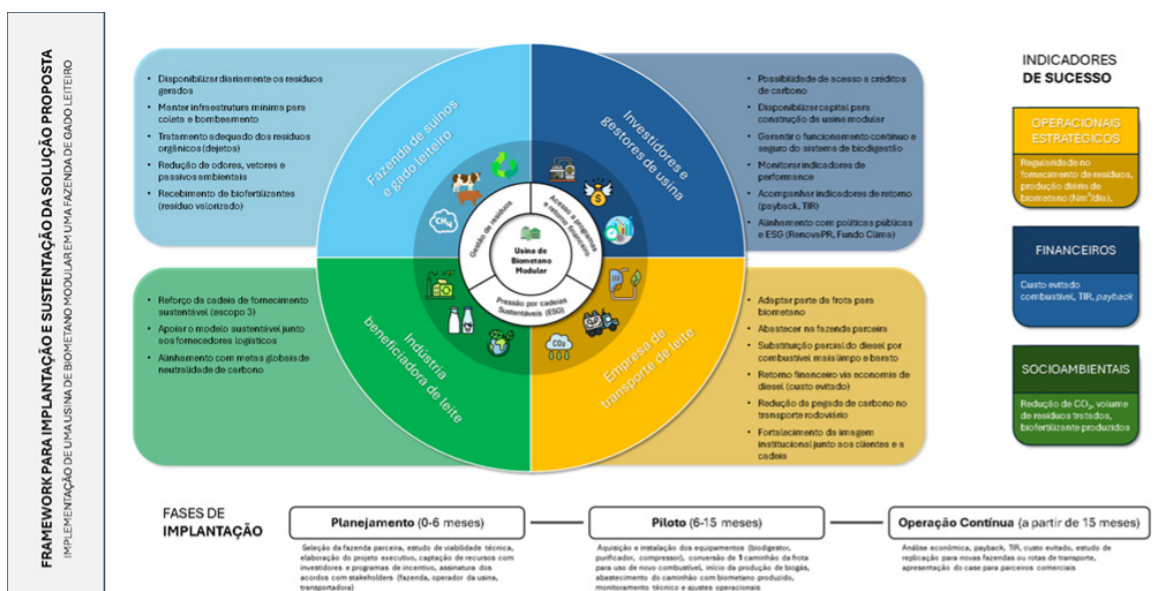
A solução propõe a instalação de uma miniusina de biometano em uma fazenda de leite e suínos localizada no Paraná, próxima às rotas operadas pela Via

Group. A planta utilizaria tecnologias já disponíveis no mercado nacional — como biodigestores, unidades de refino e compressores — para transformar os dejetos orgânicos em combustível renovável, devolvendo ao produtor um subproduto valorizado: o biofertilizante.

O modelo operacional prevê caminhões adaptados para o uso do biometano como combustível principal, com o diesel como backup. O abastecimento é regionalizado, otimizando custos logísticos e reduzindo a dependência de infraestrutura centralizada.

A estrutura tecnológica contaria com monitoramento remoto e automação de processos, favorecendo eficiência e controle. A Figura 1 ilustra o framework da solução, com os atores envolvidos (fazenda, transportadora, embarcador, fornecedores), os pilares (sustentabilidade, inovação e custo) e os indicadores de impacto projetado.

FIGURA 1: FRAMEWORK PARA IMPLANTAÇÃO DE SUSTENTAÇÃO DA SOLUÇÃO PROPOSTA: USINA DE BIOMETANO MODULAR EM UMA FAZENDA DE GADO LEITEIRO



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2025)

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

BENCHMARKING E ALINHAMENTO COM POLÍTICAS PÚBLICAS

A construção do modelo teve como base o estudo de cases nacionais de sucesso:

- **Oxien do Brasil:** integração de refinarias compactas às rotas operacionais;
- **Regera Energia:** reaproveitamento de resíduos agroindustriais diversos;
- **MWM Motores:** fornecimento de motores 100% nacionais, já validados para operação com biometano.

Além dos cases, dados da Associação Brasileira do Biogás foram usados para dimensionar o potencial do setor. A Nova Lei do Gás (2021), a Política Nacional de Biocombustíveis (RenovaBio) e o Programa Fundo Clima foram considerados no planejamento estratégico, indicando um ambiente regulatório e financeiro favorável à iniciativa.

FUNDAMENTOS CONCEITUAIS E MARCOS DE REFERÊNCIA

A proposta também se apoia em bases conceituais sólidas, como a lógica da economia circular, que propõe transformar passivos em recursos renováveis por meio de ciclos fechados de valor. A estruturação do projeto também considera os princípios do Triple Bottom Line, ao buscar simultaneamente ganhos econômicos, ambientais e sociais.

Além disso, o modelo se alinha a marcos regulatórios como a Nova Lei do Gás (2021) e o programa RenovaBio, que fortalecem o ambiente institucional para soluções de baixo carbono e favorecem o acesso a incentivos e financiamento sustentável.

APLICAÇÃO PILOTO: TESTE EM CONDIÇÕES REAIS COM GANHOS COMPARTILHADOS

Para validar a proposta em escala realista, o projeto previu a implantação de um piloto em uma fazenda parceira localizada no estado do Paraná. A propriedade, com atividades de leite e suínos, forneceria os resíduos para a produção local de biometano.

A operação experimental envolvia dois caminhões leves da frota da Via Group, adaptados para rodar com o novo combustível. Durante o período de testes, o sistema funcionaria de forma híbrida, com o diesel como fonte de backup, assegurando a continuidade da operação logística.

O piloto também serviria para aferir dados operacionais, avaliar a eficiência do modelo, medir o retorno econômico da substituição parcial do diesel e analisar a qualidade dos biofertilizantes gerados como subproduto da digestão anaeróbica.

INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

EFICIÊNCIA LOGÍSTICA COM BAIXA EMISSÃO

Caso o modelo venha a ser ampliado com base nos aprendizados do piloto, os impactos projetados incluem:

- **Redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE);**
- **Economia de combustível** considerando o uso do combustível renovável gerado localmente;
- **Geração de biofertilizantes** como subproduto valorizado, aumentando a performance ambiental da fazenda parceira;
- **Acesso a financiamento verde** e programas de fomento (como Renova-Bio), fortalecendo a imagem institucional da empresa.
- **Potencial de inclusão social** por meio da geração de empregos e da valorização de resíduos

As métricas de acompanhamento poderão incluir custo por quilômetro rodado, volume de emissões evitadas, eficiência energética da operação e percepção de valor pelos embarcadores.

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS

SUSTENTABILIDADE OPERACIONAL COM VALOR COMPARTILHADO

A proposta representa mais do que a substituição de um combustível: trata-se de uma nova lógica de operação integrada, descentralizada e baseada na economia circular. Os diferenciais competitivos do modelo incluem:

- Integração logística e energética, com usinas localizadas nas rotas da transportadora;
- Uso de tecnologias acessíveis, com base na engenharia nacional;
- Modularidade e replicabilidade para diferentes realidades;
- Redução de custos operacionais via autossuficiência energética parcial;
- Geração de valor para o produtor rural e fortalecimento da agenda ESG da transportadora.

A solução também permite o acesso a programas de incentivo e pode ser usada como argumento competitivo junto a embarcadores exigentes em sustentabilidade.

LIÇÕES APRENDIDAS

PARCERIAS E REALISMO COMO BASE PARA INOVAÇÃO

O desenvolvimento do projeto revelou aprendizados importantes para iniciativas similares. Entre os principais:

- A **escolha do parceiro rural** é decisiva para a viabilidade inicial;
- **Soluções nacionais** reduzem custos e complexidade na manutenção;
- Os **benefícios esperados devem ser traduzidos em indicadores claros** de eficiência, viabilidade e sustentabilidade;
- A **agenda ESG pode abrir portas**, mas é a lógica econômica que garante a adesão no médio e longo prazo.

Essas lições fortalecem a possibilidade de expansão futura do modelo para outras regiões, cadeias e rotas logísticas atendidas pela Via Group.

DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

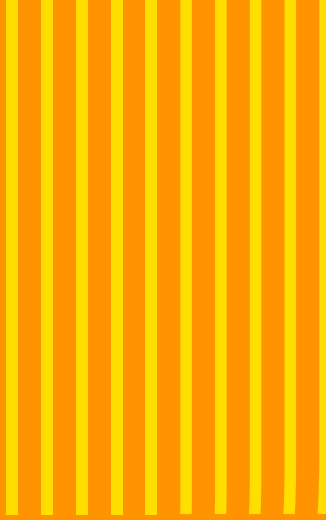
ENERGIA RENOVÁVEL COM FOCO EM ESCALA E VALOR

O projeto oferece aprendizados valiosos para empresas que desejam alinhar inovação, logística e sustentabilidade com impacto concreto. A seguir, algumas recomendações práticas para executivos que desejam explorar caminhos semelhantes:

- 1) Comece com pilotos realistas e mensuráveis, com segurança operacional;
- 2) Valorize parcerias locais com produtores e fornecedores estratégicos;
- 3) Aposte em soluções modulares, escaláveis e economicamente viáveis;
- 4) Conecte sustentabilidade à geração de valor percebido pelos clientes;
- 5) Desde o início, pense em como escalar e replicar o modelo.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy*. Ellen MacArthur Foundation.
- Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). *The circular economy: A wealth of flows*. Routledge.
- Stahel, W. (2016). *The performance economy*. Palgrave Macmillan.



DESIGN ORGANIZACIONAL APLICADO AO CONTEXTO DE STARTUPS: PROPOSTA DE MODELO PARA PROMOVER CRESCIMENTO E INOVAÇÃO

AUTORES: EDUARDO DOMINGOS SIMÕES FILHO, EDUARDO TEIXEIRA FONSECA E SILVA, JOÃO ALVES RIBEIRO JUNIOR, KARINA MARTINS LINHARES, LUCAS SIMÃO FREITAS PENA, ALEXANDRA HÜTNER

O cenário empresarial contemporâneo é marcado por mudanças rápidas, pressão por resultados e necessidade constante de adaptação. Nesse ambiente, o design organizacional deixa de ser apenas uma questão estrutural para se tornar um instrumento estratégico que conecta pessoas, cultura e processos à execução dos objetivos corporativos. A capacidade de alinhar propósito, estratégia e operação tornou-se essencial para sustentar a inovação e garantir desempenho em mercados de alta competitividade.

As startups surgem como expressão mais evidente dessa nova lógica. São empresas que nascem em ambientes incertos, movidas por experimentação e pela busca de modelos de negócio escaláveis. Por isso, demandam estruturas fluidas, capazes de evoluir conforme o crescimento e as exigências de cada fase. À medida que passam da concepção à expansão, enfrentam o desafio de manter a agilidade e a cultura empreendedora, ao mesmo tempo em que constroem processos e governança para sustentar o crescimento.

O DESAFIO

CRESCER COM CONSISTÊNCIA SEM PERDER A ESSÊNCIA

Startups vivem sob a tensão constante entre velocidade e estrutura. A Pact Insights, empresa emergente dedicada a soluções jurídicas com tecnologia e inteligência artificial, ilustra bem esse dilema: como escalar operações sem comprometer a agilidade, a cultura e a capacidade de inovar que garantiram o sucesso inicial?

À medida que a Pact avançava rumo a uma nova fase de expansão, surgiram os desafios típicos de transição: necessidade de governança, descentralização de decisões, sustentabilidade da inovação e preservação da cultura organizacional. Tais tensões exigem mais do que crescimento — demandam ambidestria organizacional, ou seja, a capacidade de equilibrar eficiência operacional e inovação contínua em ambientes de crescimento acelerado.

OBJETIVO DO PROJETO

UM MODELO PRÁTICO DE DESIGN ORGANIZACIONAL PARA STARTUPS EM TRANSIÇÃO

Este projeto propõe o desenvolvimento de uma ferramenta de diagnóstico organizacional voltada à realidade de startups em crescimento. A intenção é oferecer às lideranças um modelo de referência simples, útil e adaptado, capaz de identificar gargalos estruturais e culturais, orientar planos de ação e preservar a essência inovadora das organizações mesmo em fases de expansão.

Inspirado em modelos clássicos de gestão, como o 7S da McKinsey e o Modelo de Estrela Galbraith, o estudo propõe uma adaptação pragmática e viável para o contexto de empresas emergentes, com foco em crescimento sustentável e inovação contínua.

A PROPOSTA

MODELO 6S — ESTRUTURA LEVE COM IMPACTO ESTRATÉGICO

A partir do benchmarking com outras startups e da análise da realidade da Pact Insights, foi desenvolvido o modelo 6S, uma versão mais enxuta do tradicional framework 7S da McKinsey. Criado por Robert Waterman e Tom Peters na década de 1980, o modelo 7S propõe que o sucesso organizacional depende do alinhamento entre sete elementos interdependentes: Strategy (estratégia), Structure (estrutura), Systems (sistemas), Style (estilo de liderança), Staff (equipe), Skills (habilidades) e Shared Values (valores compartilhados). Esses componentes

formam um sistema integrado, no qual mudanças em qualquer uma das partes impactam as demais.

No modelo 6S, foram mantidos os seis elementos considerados mais relevantes para empresas em fase de crescimento acelerado: estratégia, estrutura, sistemas, equipe, habilidades e valores compartilhados. A proposta se materializa em um roteiro de diagnóstico prático, que permite mapear pontos críticos e apoiar decisões estruturantes. Mais do que uma ferramenta de gestão, o 6S se propõe a ser um guia estratégico para organizações que desejam escalar sem perder sua identidade.

ENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

BASE CONCEITUAL E MODELO DE REFERÊNCIA: ADAPTAÇÃO COM FOCO NA REALIDADE DAS STARTUPS

A proposta tem como base o modelo 7S da McKinsey, que historicamente ajudou empresas a alinharem estrutura e estratégia. A decisão de adaptá-lo surgiu da percepção de que startups, especialmente em fase de aceleração, precisam de instrumentos mais simples, flexíveis e aplicáveis à sua realidade.

O conceito de ambidestria organizacional também está no centro do projeto, representando a busca por um equilíbrio entre formalização e flexibilidade — crescer sem engessar, sistematizar sem burocratizar.

ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO: BENCHMARKING E ROTEIRO EM TRÊS FASES

A construção do modelo envolveu entrevistas com líderes de startups como Hyper Group, Future Law e Minu, com foco em entender como essas empresas equilibram inovação e crescimento. Os aprendizados obtidos por meio da escuta ativa nortearam tanto a adaptação do modelo quanto a criação do roteiro diagnóstico, estruturado em três fases:

- 1) Mapeamento inicial com a liderança;
- 2) Coleta de percepções com gestores;
- 3) Integração e priorização de ações com base nas análises.

Esse roteiro forma a base de um plano de implantação potencial, concebido para orientar intervenções futuras e apoiar processos estruturais de crescimento organizacional.

INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

Como estudo de viabilidade e proposta organizacional, o projeto antecipa potenciais benefícios que poderiam ser alcançados com a futura adoção plena do modelo:

- Maior clareza organizacional e foco estratégico;
- Retenção de talentos por meio de alinhamento cultural;
- Estímulo à inovação contínua com autonomia;
- Eficiência operacional via automação e padronização de processos.

Para monitorar os desdobramentos do modelo, foram definidos indicadores-chave que poderão orientar o acompanhamento futuro da iniciativa, tais como:

- Aumento no nível de automação dos processos críticos;
- Retenção de talentos acima do esperado;
- Adesão integral a treinamentos estratégicos;
- Melhoria na satisfação interna;
- Crescimento de margem operacional nas principais verticais.

Essas métricas funcionam como bússola para ajustes e refinamentos, caso o modelo venha a ser oficialmente implantado.

INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS ESTRUTURAR SEM ENGESSAR

O modelo 6S propõe um equilíbrio dinâmico: criar estruturas que sustentem o crescimento, mas que também favoreçam a autonomia e a experimentação. Ao adaptar modelos clássicos à vivência de startups, a proposta mostra que é possível fortalecer a organização sem comprometer sua essência.

Essa lógica reforça a ambidestria organizacional como diferencial competitivo: inovar de forma contínua em um ambiente cada vez mais exigente e instável, mantendo coerência interna e alinhamento aos valores originais da empresa.

LIDERANÇA E CULTURA: MOBILIZAÇÃO COMO MOTOR DE MUDANÇA

A proposta destaca o papel ativo da liderança, com o CEO atuando como patrocinador da iniciativa e incentivando um ambiente colaborativo. A comunicação interna foi planejada com leveza e constância, visando engajamento real dos times. A abordagem testada valoriza escuta, cocriação e transparência — elementos-chave para que mudanças organizacionais aconteçam com legitimidade e adesão.

LIÇÕES APRENDIDAS

AJUSTAR SEM PERDER A ESSÊNCIA

A experiência mostrou que modelos adaptados ao contexto geram maior engajamento e aplicabilidade. A transição do 7S para o 6S demonstrou que simplicidade e clareza são aliados poderosos em ambientes de alta velocidade. Outras lições incluem:

- Envolver equipes desde o diagnóstico;
- Priorizar áreas críticas para gerar impacto rápido;
- Manter a cultura como norte durante a expansão.

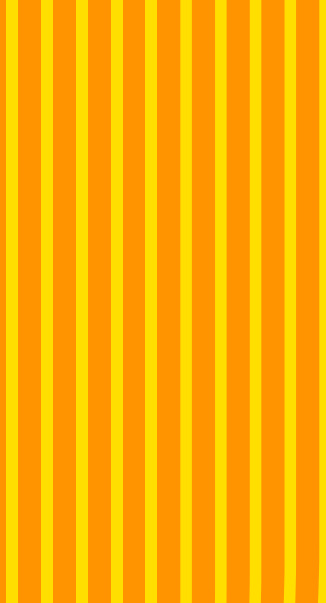
DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

ESTRUTURE PARA CRESCER, MAS PRESERVE SUA ESSÊNCIA

- 1) Projete a organização como um sistema vivo: alinhe estratégia, estrutura e cultura com intencionalidade.
- 2) Delegue e confie: descentralização bem-feita é chave para a escala.
- 3) Adapte modelos com pragmatismo: nem tudo serve como está — personalize com base no seu contexto.
- 4) Valorize sua cultura: ela é o ativo mais difícil de reconstruir.
- 5) Equilibre controle e liberdade: ambidestria não é uma escolha, é uma prática.

PARA SE APROUNDAR NO TEMA

- Blank, S., & Dorf, B. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), The management of organization design (pp. 167–188). North-Holland.
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing organizational structure based on 7S model of McKinsey. Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management, 15(10), 1–6.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). *Structure is not organization*. McKinsey Quarterly.



EXPANSÃO COM PROPÓSITO: A JORNADA ESTRATÉGICA DO GRUPO ZELO RUMO À INTERNACIONALIZAÇÃO

AUTORES: LEANDRO BAZZONI, MARK PALADINO, TIAGO SÁ DE CASTRO OLIVEIRA, YERKES PEREIRA SILVA, LÍVIA BARAKAT

A decisão de expandir para novos mercados envolve muito mais do que identificar oportunidades externas — exige compreender a própria capacidade de adaptação e definir o modo mais eficaz de entrada. A escolha da modalidade de internacionalização é um passo determinante, capaz de influenciar diretamente o desempenho e a sustentabilidade da operação no exterior. Cada estratégia precisa refletir os objetivos da organização, suas competências e as barreiras específicas de cada mercado-alvo.

O DESAFIO

DESAFIO ESTRATÉGICO: INSERIR-SE EM UM MERCADO MADURO E REGULADO

Líder no setor funerário brasileiro, o Grupo Zelo consolidou sua presença nacional por meio de aquisições e uma estrutura organizacional robusta. Diante do cenário atual e de sua visão de crescimento sustentável, inovação e responsabilidade social, identificou-se a ampliação de fronteiras como um caminho estratégico para o futuro da empresa.

Nesse contexto, o mercado norte-americano surgiu como uma possibilidade promissora. Com alto grau de formalização, diversidade cultural e consumidores exigentes — atentos à qualidade, personalização e sustentabilidade —, o setor funerário dos Estados Unidos apresenta tanto oportunidades quanto desafios. Fortemente regulado e dominado por operadores locais, esse mercado demanda um reposicionamento cuidadoso e culturalmente sensível.

OBJETIVO DO PROJETO

OBJETIVO ESTRATÉGICO: AVALIAR CAMINHOS VIÁVEIS PARA A EXPANSÃO INTERNACIONAL

O projeto teve como propósito analisar os fatores críticos para uma possível entrada do Grupo Zelo no cenário internacional, especialmente nos Estados Unidos. Entre os principais vetores estratégicos estão:

- Expandir o mercado endereçável e reduzir a exposição a riscos locais;
- Posicionar a marca como referência em empatia, inovação e sustentabilidade;
- Estabelecer bases operacionais em um ambiente de moeda forte;
- Criar um modelo replicável para novas etapas de internacionalização.

A PROPOSTA

ESTRATÉGIA FUNDAMENTADA EM ANÁLISE COMPARATIVA DE MERCADOS

A proposta do projeto consistiu em estruturar uma estratégia de internacionalização baseada na análise criteriosa de diferentes mercados, com o objetivo de identificar aquele que apresentasse maior potencial de sucesso para a expansão do Grupo Zelo.

A proposta alia crescimento estratégico a uma inserção sensível ao contexto local, preservando os valores da marca e preparando o terreno para novas etapas de internacionalização.

ESTRATÉGIA DE ENTRADA: AQUISIÇÃO COM FOCO EM NICHOS SUSTENTÁVEIS

A proposta foi estruturada com base em dados, benchmarks e modelos de gestão internacional, visando uma estratégia viável e adaptada ao contexto local. Os Estados Unidos se destacaram como destino mais promissor, levando à recomendação de entrada por aquisição de uma funerária regional.

Três frentes principais foram delineadas:

- **Modelo de entrada via aquisição:** A compra de uma funerária regional foi considerada o caminho mais coerente, permitindo acesso ao mercado americano, conhecimento local e menor exposição regulatória.
- **Atuação em nicho sustentável:** Diante da crescente demanda por funerárias ecológicas, vislumbrou-se um posicionamento que alia baixa pegada ambiental a um forte apelo social.
- **Construção de marca com base em valores universais:** Empatia, cuidado e respeito serviriam como pilares da comunicação, com apoio de canais digitais, alianças locais e ações de educação ambiental.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

ANÁLISE DE BASES CONCEITUAIS

Para compor essa visão estratégica, foram realizadas análises detalhadas com apoio de modelos reconhecidos:

- **Benchmarking para internacionalização:** buscou identificar práticas bem-sucedidas de empresas que já passaram por processos de internacionalização, com o objetivo de adaptar essas lições à estratégia do Grupo Zelo. Foram analisadas organizações do próprio setor funerário, como a Memorial Necrópole Ecumênica, a Funerária Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre, a Funerária Morada da Paz e a Funerária Pax União, todas com histórico de expansão no Brasil e em outros países da América Latina. Também foram considerados exemplos de outros setores — como Embraer, Odebrecht e Totvs — cujas experiências de internacionalização trouxeram insights relevantes. A análise evidenciou a importância de adaptar produtos e serviços às especificidades do público-alvo, além de reforçar as vantagens de estratégias como parcerias locais ou aquisições, que permitem acelerar a curva de aprendizado e reduzir riscos ao acessar novos mercados.
- **Paradigma OLI (Dunning):** contribui para compreender os motivos que levam uma empresa a se internacionalizar, com base em três dimensões fundamentais. A dimensão *Ownership* (Propriedade) refere-se às vantagens competitivas próprias da empresa, que a diferenciam das concorrentes locais. *Location* (Localização) diz respeito aos atrativos específicos do país de destino. Já *Internalization* (Internalização) considera os ganhos obtidos ao manter o controle direto das operações, evitando riscos e per-

das que podem surgir com terceirizações. A presença de pelo menos uma dessas vantagens já pode justificar um movimento internacional, mas é quando as três se combinam que o Investimento Direto no Exterior (IDE) se torna mais provável e estratégico.

- **Modelo de Uppsala:** destaca que a internacionalização costuma ocorrer em etapas, começando por mercados mais próximos, geograficamente e culturalmente, e de menor risco. O modelo enfatiza o aprendizado progressivo e a importância de criar relações locais para reduzir incertezas.
- **Distâncias CAGE (Ghemawat):** além das oportunidades econômicas, o modelo destaca que é essencial considerar as barreiras culturais, administrativas, geográficas e econômicas entre os países. Quanto maiores essas barreiras, maior o esforço necessário de adaptação. No caso em análise, chama atenção a necessidade de respeitar aspectos étnicos, rituais e práticas locais, bem como compreender as diferenças no sistema regulatório do país de destino — como nos Estados Unidos, onde a *Funeral Rule* (estabelecida pela *Federal Trade Commission*) e legislações estaduais variam significativamente de um estado para outro.
- **Modelo FDC de Criação de Valor Internacional:** propõe dimensões críticas para a expansão global com geração de valor — proposição de valor, modelo de negócios, estrutura organizacional, talentos e liderança, e gestão de stakeholders. Serve como ferramenta prática para alinhar estratégia e capacidades internas à complexidade dos mercados globais.

Esses elementos permitiram estruturar uma estratégia que respeita as diferenças institucionais e culturais, priorizando uma inserção gradual, com foco em regiões mais propensas à inovação e à sustentabilidade.

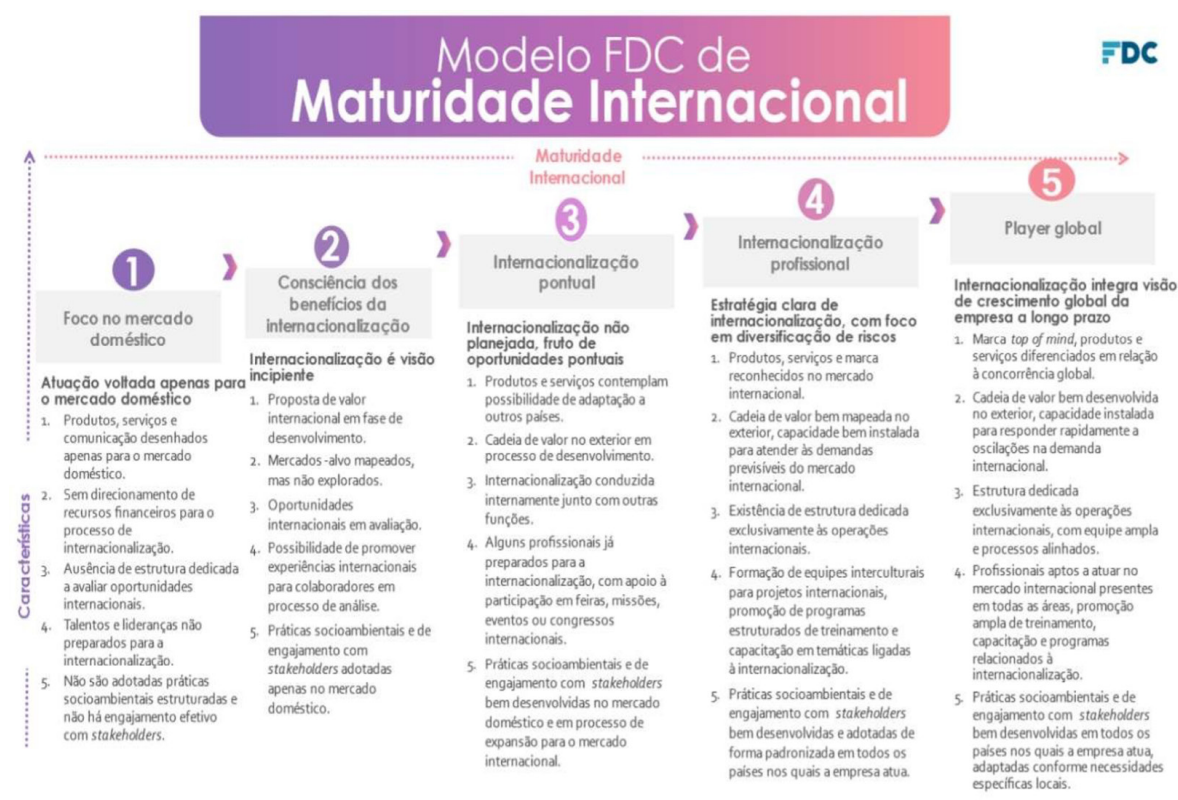
ANÁLISE DO MERCADO-ALVO

Foram considerados fatores como estrutura etária, condições econômicas e ambiente de negócios nos países avaliados. Nesse contexto, os Estados Unidos se destacaram por reunir características decisivas: trata-se de um mercado grande, estável e com oportunidades de crescimento diversificadas. Quando comparado a opções como Portugal, Angola, México e Argentina, o país demonstrou maior alinhamento com os objetivos estratégicos do Grupo Zelo — especialmente diante da intenção futura de abrir capital e operar em um ambiente com forte desenvolvimento institucional.

A análise do setor funerário nos Estados Unidos, um mercado com volume de US\$ 19 bilhões movimentados em 2022, considerou os principais players que operam com diferentes modelos de negócios e níveis de especialização. O estudo incluiu empresas como Service Corporation International (líder do setor, com cerca de 16% de participação de mercado), StoneMor Inc., Citizens, Inc., dentre outros.

RUMO À INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTRUTURAÇÃO CUIDADOSA E VISÃO DE LONGO PRAZO

A análise indicou que o caminho mais alinhado ao perfil institucional do Grupo Zelo envolveria a aquisição de operadores locais e a personalização dos serviços oferecidos. Para orientar a estratégia, o grupo respondeu ao Diagnóstico FDC de Criação de Valor Internacional — um instrumento com 52 indicadores que avalia o grau de maturidade da empresa em dimensões-chave da internacionalização. Os resultados, comparados a empresas brasileiras já internacionalizadas, contribuíram para delinear recomendações estratégicas, reforçando a proposta de uma inserção progressiva, ancorada em valor compartilhado e impacto positivo nas comunidades de destino.



INOVAÇÃO E DIFERENCIAIS

TRADUZIR EXPERIÊNCIA EM VANTAGEM COMPETITIVA

A capacidade do Grupo Zelo de operar com excelência em diferentes realidades regionais no Brasil é um trunfo relevante para sua futura atuação global. O projeto considera que essa experiência pode ser adaptada para novos contextos, respeitando especificidades culturais e regulatórias.

Mais do que tecnologia ou novos formatos de negócio, a inovação está na forma como a empresa articula conhecimento, estrutura e valores para desenhar uma expansão internacional sólida e sensível ao entorno.

Nesse processo, o aprendizado com empresas brasileiras que já enfrentaram desafios semelhantes ampliou o repertório estratégico e inspirou abordagens mais realistas e eficazes para navegar mercados regulados e culturalmente diversos.

LIDERANÇA E ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL: A BASE PARA UMA EXPANSÃO BEM-SUCEDIDA

A expansão exigirá líderes com visão sistêmica, inteligência cultural e resiliência para atuar em ambientes diversos. A formação de equipes mistas, com talentos da matriz e profissionais locais, será decisiva para adaptação e ganho de competitividade. Para apoiar esse movimento, foi recomendada a contratação de consultoria especializada em desenvolvimento de lideranças globais, além de ações para fortalecer sua cultura organizacional e atratividade como empregador. As lições extraídas de processos anteriores de expansão nacional reforçam a importância de contar com as pessoas certas em cada etapa do crescimento.

Ao mesmo tempo, a estratégia de expansão requer um plano estruturado de gestão de stakeholders - governos, sociedade civil, fornecedores e acionistas. Alinhar expectativas, atender exigências regulatórias e construir relações de confiança serão fatores-chave para garantir a “licença social para operar”. O plano inclui contrapartidas sociais, comunicação multicanal adaptada a diferentes públicos e um diálogo contínuo com o conselho da empresa, reforçando a importância da transparência e da adesão institucional à estratégia.

INDICADORES E IMPACTOS ESPERADOS

Com base nos estudos realizados, foram identificados potenciais desdobramentos esperados com a implementação do plano:

- Inserção estruturada da marca nos Estados Unidos;
- Expansão para nichos com alto valor agregado;

- Fortalecimento da reputação internacional com base em diferenciação;
- Possibilidade de replicação para outros estados e regiões.

Entre os indicadores que poderão ser monitorados no futuro estão: tempo de consolidação, nível de satisfação dos clientes, retorno sobre investimento e integração cultural bem-sucedida.

LIÇÕES APRENDIDAS

DECISÕES SÓLIDAS PARA UMA EXPANSÃO SENSÍVEL

A análise reforça que qualquer movimento de expansão internacional exige muito mais do que intenção. É preciso tempo, sensibilidade cultural, estrutura e um plano embasado em dados e valores. A entrada em um novo país só será bem-sucedida se considerar o contexto, adaptar-se de forma respeitosa e encontrar parceiros que compartilhem da mesma visão.

DICAS PARA EXECUTIVOS EMPREENDEDORES

EXPANDIR COM ESTRATÉGIA

Este estudo oferece aprendizados valiosos para empresas brasileiras que vislumbram uma atuação internacional:

- 1) **Planeje com profundidade:** conhecer o mercado-alvo vai além de números, exige entendimento cultural e regulatório;
- 2) **Adapte com inteligência:** mantenha a essência da marca enquanto molda a forma de entrega;
- 3) **Escolha o caminho certo:** aquisições ou alianças bem estruturadas podem acelerar resultados;
- 4) **Comece por nichos estratégicos:** é uma forma de ganhar tração e aprender com o mercado;
- 5) **Aprenda com os outros:** o benchmarking é um aliado poderoso para evitar erros e inovar com consistência.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1–27. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490257>
- Barakat, L. C. S., & Fernandes, H. (2018). Achievements and opportunities in the international strategy of Brazilian companies. *DOM (Fundação Dom Cabral)*, (36), 68–75.
- Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29, 45–66. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490024>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

