

Liderando a *transformação*

Histórias, aprendizados e resultados da primeira turma do MBA Executivo em Inovação e Transformação Digital Aplicadas à Negócios



MBA EXECUTIVO

Inovação e transformação
digital aplicadas a negócios

Liderando a *transformação*

Histórias, aprendizados e resultados da primeira turma
do MBA Executivo em Inovação e Transformação
Digital Aplicadas à Negócios

Jun/26



Aprender para transformar

Inovação e transformação digital deixaram de ser pauta de uma área específica e passaram a ocupar espaço na agenda de quem decide e lidera. A questão é que, na velocidade em que novos conceitos, tecnologias e possibilidades surgem, sobra discurso e falta método para transformá-los em realidade. Todos falam da importância de inovar, mas poucos conseguem mostrar como fazer isso conciliando demandas de curto prazo, testes que não saem como planejado, tomada de decisões difíceis e geração de resultados concretos.

Foi para enfrentar exatamente essa distância entre o falar e o fazer que nasceu o **MBA Executivo em Inovação e Transformação Digital Aplicadas a**

Negócios da Techni. Um programa criado para trazer ao dia a dia de líderes de diferentes áreas (não apenas da inovação) ferramentas, métodos e novas formas de pensar capazes de gerar impacto real nas organizações.

Mas antes de falar sobre o MBA, gostaríamos de falar sobre as pessoas que tornaram esta primeira turma possível.

Durante 15 meses, reunimos líderes de diferentes setores, formações e trajetórias. Profissionais que, mesmo diante de agendas executivas encontraram tempo para participar de aulas noturnas, mergulhar em imersões presenciais, desenvolver projetos e, principalmente,

aprender uns com os outros. Mais do que alunos, encontramos pessoas dispostas a compartilhar seus desafios reais, dividir boas práticas, expor dúvidas, questionar certezas e contribuir genuinamente para o desenvolvimento coletivo.

Ao longo dessa jornada, muitos descobriram algo importante: já eram mais inovadores do que imaginavam. Perceberam que inovação não é fruto do acaso, privilégio de algumas áreas ou consequência exclusiva da tecnologia. É uma disciplina que pode ser aprendida, desenvolvida e aplicada em diferentes contextos por líderes que desejam construir o futuro de suas organizações de forma intencional. Mais do que adquirir novos conhecimentos, esta turma ampliou sua capacidade de enxergar oportunidades, desafiar modelos estabelecidos e transformar ideias em ação.

Como primeira turma, eles também ajudaram a construir este programa. Mostraram que era possível — ainda que desafiador — furar a bolha da inovação e reunir pessoas de diferentes áreas, setores e visões de mundo em torno de uma agenda comum. Contribuíram para moldar discussões, aperfeiçoar experiências e validar uma proposta baseada em método, prática e colaboração. Deixaram sua marca na história da Techni e abriram caminho para as próximas gerações de participantes que virão.

Esta revista reúne parte dos aprendizados, reflexões e resultados que nasceram ao longo dessa jornada. E, para quem ainda não esteve conosco, fica também o convite: se você acredita que o futuro das organizações depende de líderes capazes de aprender, adaptar-se e transformar, esperamos encontrá-lo nas próximas jornadas.

Encerramos este ciclo com orgulho, gratidão e a certeza de que sentiremos falta dos encontros, das discussões, das provocações e da energia que marcaram esta turma. Mas fazemos isso com uma convicção ainda maior: o mais importante não termina aqui. Uma comunidade acaba de nascer, e temos a alegria de seguir acompanhando os caminhos que cada um ajudará a construir daqui para frente.

Equipe Techni Methods

Ian Lima

Analista de educação e comunidade

Melissa Bravo

Analista administrativo

Keila Pereira

Analista de educação e comunidade

Júlio Melo

CEO

Bruna Silva

Coordenadora do MBA

Uma aposta que valeu a pena

JÚLIO MELO

CEO - TECHNI METHODS



Sempre quis dar aula. Minha mãe era professora, e talvez venha daí. Fiz mestrado, doutorado, pós-doutorado, sempre com a vontade de servir pela educação. É onde me sinto útil.

Quando fomos criar o nosso próprio programa, não quisemos repetir o que era conhecido. A maioria dos cursos escolhia um lado: ou tinham rigor acadêmico, ou tinham aplicação prática. Eu quis os dois, com a mesma seriedade.

Fomos na contramão do mercado. Ouvi muitas vezes que educação executiva é curso de fim de semana, imersão de um dia. Apostamos no contrário: um programa longo, com tempo para as coisas amadurecerem. E foi esse tempo que criou o que considero mais importante: vínculos de verdade entre as pessoas. Num mundo cada vez mais tecnológico, é isso que se tornou raro...

O que esse MBA forma é um gestor diferente. Alguém que deixa de viver apagando incêndio, aprende a olhar o futuro com método e, ao mesmo tempo, sabe colocar a bola no chão e decidir o que realmente importa para agora em meio a tanta informação. No limite, é disso que

dependem a carreira do aluno e o futuro das nossas empresas.

Nada disso seria possível sem quem acreditou literalmente "no escuro". Conversei com mais de cinquenta empresas. Seis decidiram apostar em um projeto que ainda não tinha prova: Patrus, Hermes Pardini, Mater Dei, Tracbel, Metropax e Inter. Depois vieram os alunos, gestores experientes que poderiam ter escolhido o caminho seguro e, mesmo assim, confiaram suas carreiras a nós. Quando olho em perspectiva, é difícil de acreditar!

Não foi simples. É um curso exigente e nem todos chegaram ao fim. Num tempo em que a atenção é cada vez mais disputada, quem dedicou o seu a este projeto tem o meu reconhecimento mais sincero.

Esses pioneiros abriram uma avenida. Hoje a Turma 2 já está em andamento, a Turma 3 logo ali... Um MBA mineiro na essência, que traz o mundo para cá, para aprender com as nossas empresas. No fundo, é isso que eu quero: levar educação de excelência a cada vez mais pessoas, começando na nossa terra!

A vocês que acreditaram, o meu muito obrigado!

O que você vai encontrar por aqui:

Este material foi organizado a partir dos principais temas discutidos ao longo da jornada do MBA. **Cada capítulo conecta três perspectivas complementares:** os *insights* compartilhados nos painéis com especialistas, a visão prática das empresas parceiras sobre seus desafios e iniciativas de transformação, e os aprendizados vividos pelos alunos ao longo do programa. Mais do que reunir conteúdos, a proposta é mostrar como diferentes organizações e lideranças têm enfrentado desafios semelhantes, construindo caminhos próprios para inovar, transformar e gerar resultados.

O método por trás da jornada

Como a Techni conecta teoria, prática e transformação organizacional

06

O MBA em números, pessoas e histórias

Os resultados, as conexões e os protagonistas da primeira turma.

07

Inovação é sobre gerar valor, não sobre tecnologia

Quando a tecnologia encontra um problema que realmente vale a pena resolver.

12

Da estratégia à execução

Transformando inovação em prioridade de negócio e resultado concreto.

18

Construindo sistemas que sustentam a transformação

Método, governança e liderança para inovar de forma consistente.

24

Pessoas que movem a mudança

Como desenvolver talentos e mobilizar organizações para transformar.

31

Aprender, experimentar e evoluir

Os erros, aprendizados e ajustes que impulsionam a inovação.

37

Inovar é construir pontes

Conectando pessoas, organizações e ecossistemas para gerar impacto.

43

O método por trás da jornada

A Techni nasceu em Minas Gerais da convicção de que inovação e transformação não podem permanecer restritas ao discurso. Organizações evoluem quando conseguem transformar conhecimento em ação, estratégia em execução e intenção em resultado.

Com orgulho de fazer parte de um ecossistema que reúne algumas das organizações mais relevantes do país, acreditamos que desenvolver lideranças e construir ambientes mais inovadores são caminhos fundamentais para fortalecer a competitividade das empresas e impulsionar o desenvolvimento econômico e social da região e do Brasil.

É com esse propósito que atuamos, por meio de três frentes complementares, cada uma conectada à mesma missão.

TMS

Formação de profissionais e lideranças em inovação, gestão e transformação digital, por meio de MBAs, programas corporativos, *workshops* e experiências de aprendizagem aplicadas.



Conversas com CEOs, diretores e executivos de algumas das principais empresas do país sobre liderança, gestão, inovação e transformação organizacional.



Apoio a organizações na captação de recursos, estruturação de sistemas de inovação, gestão de portfólio e desenvolvimento de iniciativas de transformação com foco em geração de valor.

Clientes em 7 países

+30 empresas atendidas

+500 profissionais capacitados



TECHNI
METHODS

techni.vc



O MBA em números, pessoas e histórias

Aprender, experimentar e transformar

A primeira turma do MBA Executivo em Inovação e Transformação Digital Aplicadas a Negócios foi marcada pela diversidade de trajetórias, pela troca entre profissionais de diferentes setores e pela disposição de converter aprendizado em ação concreta.

Ao longo de 15 meses, gestores e líderes percorreram uma jornada que combinou fundamentos, tendências, ferramentas e experiências práticas voltadas aos desafios contemporâneos das organizações. Mais do que acompanhar conteúdos sobre inovação e transformação digital, os participantes foram convidados a refletir sobre como esses temas se conectam às suas realidades profissionais e aos contextos em que atuam.

Essa construção aconteceu por meio de aulas, debates, painéis executivos, atividades colaborativas e desafios desenvolvidos em parceria com empresas.

Cada etapa ampliou perspectivas, estimulou novas conexões e fortaleceu a capacidade dos participantes de analisar problemas complexos, identificar oportunidades e estruturar caminhos para a mudança.

Ao final da jornada, além de concluir um programa de formação, a turma construiu uma rede de relacionamentos, compartilhou aprendizados e desenvolveu novas formas de pensar e atuar diante dos desafios de um ambiente de negócios em constante evolução.



O que torna este MBA diferente?

Existem muitas formas de estudar inovação e transformação digital. A proposta deste MBA foi diferente desde o início: aproximar os participantes dos desafios que organizações enfrentam diariamente para crescer, inovar e se reinventar.

Durante a jornada, os alunos não trabalharam apenas com estudos de caso ou exemplos prontos. Tiveram a oportunidade de conhecer os bastidores de empresas parceiras, compreender seus dilemas estratégicos e desenvolver propostas aplicáveis a contextos reais.

Essa experiência foi enriquecida por um corpo docente formado por professores, pesquisadores e executivos que combinam conhecimento de fronteira e prática de mercado. Mais do que apresentar conceitos, os especialistas desafiaram os participantes

a refletir sobre como utilizar métodos, ferramentas e tecnologias para gerar valor em suas próprias organizações.

O resultado foi um ambiente de aprendizagem construído sobre um princípio simples: aprender para aplicar.

A EXPERIÊNCIA EM NÚMEROS

12 formandos

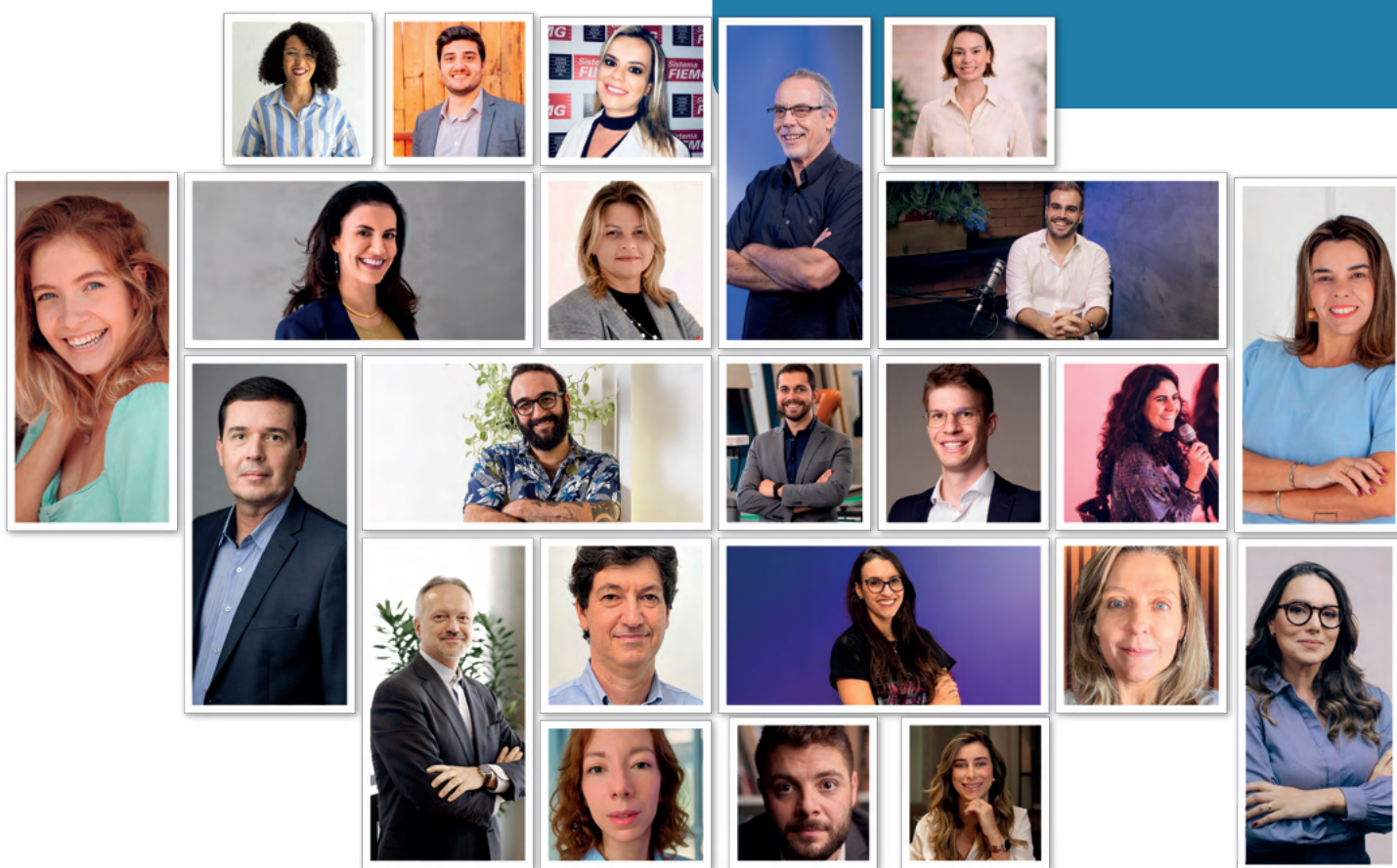
10 empresas representadas

14 propostas de solução desenvolvidas pelos participantes

50 especialistas envolvidos entre professores, painelistas, mentores e avaliadores

07 painéis executivos

05 desafios reais trabalhados junto às organizações parceiras





Cinco desafios reais. Quatorze propostas de solução.

As imersões presenciais foram o principal espaço de conexão entre teoria e prática ao longo do MBA. Em vez de observar a inovação à distância, os participantes vivenciaram os desafios enfrentados por organizações que conduzem processos de transformação em seus setores.

Cada empresa parceira apresentou uma questão estratégica relacionada à sua realidade e convidou a turma a contribuir na construção de caminhos possíveis para enfrentá-la.



Planejamento estratégico de inovação para digitalização da jornada do médico e fortalecimento da interface com operadoras de saúde.



Estruturação da governança da inovação para ampliar a capacidade de execução e geração de resultados.



Desenvolvimento de um funil de inovação voltado à adoção de tecnologias digitais na área comercial.



Construção de processo de fomento para impulsionar projetos inovadores.



Desenvolvimento de lideranças preparadas para conduzir transformações em um contexto de mudança contínua.

Organizados em equipes multidisciplinares, os participantes desenvolveram 14 propostas de solução envolvendo modelos de gestão, processos, *roadmaps* e trilhas de desenvolvimento. Além de responder aos desafios apresentados, a experiência permitiu exercitar uma competência essencial para qualquer líder: transformar conhecimento em ação.

Quando a confiança se transforma em aprendizado coletivo

Nenhuma experiência de aprendizagem aplicada acontece de forma isolada. Ela depende de organizações que acreditam no desenvolvimento de pessoas e estão dispostas a transformar desafios reais em oportunidades de aprendizado.

Desde o início desta primeira turma, encontramos esse compromisso em nossos parceiros. **Hermes Pardini, Inter, Mater Dei, Metropax, Patrus e Tracbel** confiaram em uma proposta que ainda dava seus primeiros passos e contribuíram ativamente para que ela se tornasse realidade.

Essas organizações abriram suas portas, compartilharam experiências, apresentaram desafios estratégicos reais e permitiram que gestores de diferentes setores conhecessem de perto os dilemas que fazem parte de qualquer jornada de inovação.

A cada uma delas, e às lideranças que tornaram essa experiência possível, o nosso sincero agradecimento.

O que mudou depois do MBA?

O impacto da aprendizagem aparece quando ela ultrapassa a sala de aula.

Ao longo da primeira turma, os participantes relataram mudanças concretas em sua forma de liderar, tomar

decisões, estruturar iniciativas de inovação e conduzir processos de transformação. Antes mesmo da conclusão do programa, muitos já haviam implementado novas práticas, revisado processos e aplicado ferramentas discutidas ao longo da jornada.

Os resultados refletem esse movimento:

- ★ **98%** de satisfação ao longo dos módulos
- ★ **100%** consideraram os conteúdos relevantes para sua atuação profissional
- ★ **100%** indicaram evolução significativa do conhecimento sobre a temática
- ★ **91%** já haviam realizado mudanças concretas em sua prática profissional durante o MBA

Entre os impactos relatados estão a estruturação de áreas de inovação, a criação de portfólios de projetos, a implantação de novos modelos de governança, o fortalecimento da cultura de inovação, o desenvolvimento de lideranças e a aplicação de métodos em iniciativas estratégicas.

Além de aprender sobre transformação, os participantes passaram a ser agentes dela.



Uma comunidade que continua

Ao longo de 15 meses, construímos muito mais do que uma turma. Construímos uma comunidade.

Uma comunidade formada por profissionais que decidiram investir tempo, energia e dedicação para ampliar sua capacidade de liderar transformações. Pessoas que compartilharam desafios, dividiram experiências, questionaram certezas e contribuíram para o desenvolvimento coletivo de forma genuína.

Esta é apenas a primeira página de uma história que continuará sendo escrita por cada um dos formandos, nas organizações em que atuam e nas que ainda estão por vir.



Formandos:

Bernardo Menegale

Denise Domingues

Fernando Schaffer

Flávia Varela

Francisco Nery

Izabel Cristina Pereirinha

Maurício Sousa

Rafael Rossi

Sérgio Antônio Silva

Thiago Signori

Thierry Marcondes

Ulisses Londe

Inovação é sobre gerar valor, não sobre tecnologia

Ao longo da jornada, uma das principais desconstruções feitas pelos participantes foi perceber que inovação não começa pela tecnologia. Ela nasce da compreensão dos problemas, da geração de valor e da capacidade de transformar conhecimento em soluções relevantes para clientes e organizações. Este capítulo reúne diferentes perspectivas que mostram como tecnologia só produz impacto quando está conectada a estratégia, mercado e propósito.

DEPOIMENTOS



Denise
Domingues

Qual aprendizado do MBA você conseguiu aplicar mais rapidamente na sua rotina profissional?

Um dos aprendizados que apliquei mais rapidamente foi entender que inovação não está apenas relacionada à tecnologia, mas também à melhoria de processos, modelos de trabalho e formas de gerar valor. O MBA ampliou minha visão estratégica e me ajudou a olhar os desafios do dia a dia sob uma perspectiva mais estruturada, identificando oportunidades de inovação que podem gerar impacto para o negócio e para os clientes.



Rafael
Rossi

O que significa transformação digital para você depois do MBA?

Transformação digital deixou de ser apenas sobre tecnologia ou automação de processos. Para mim, hoje ela significa reconfigurar o modelo mental das empresas: enxergar além da melhoria contínua e perceber que o verdadeiro valor está em diversificar receitas, investir em novos projetos e criar ecossistemas de inovação. É a capacidade de usar dados, cultura ágil e novas tecnologias como alavancas para reinventar negócios, abrir caminhos inexplorados e garantir sustentabilidade financeira no longo prazo. Como CFO, entendo que transformação digital é também uma estratégia de crescimento e resiliência, não apenas eficiência.



O que separa tecnologia de inovação

Muitas conversas sobre transformação começam pelo nome de uma tecnologia, normalmente digital. Este painel trouxe uma nova perspectiva. Quatro líderes vindos de contextos muito diferentes, uma empresa do setor energético, uma corporação do setor de mobilidade em transformação digital, uma *scale-up* de tecnologia aplicada à indústria e uma *deep tech* nascida em laboratório acadêmico, convergiram num ponto incômodo de reflexão: tecnologia, sozinha, não é capaz de gerar inovação. O que

separa quem avança em iniciativas transformacionais é a forma de articular problema, pessoas, ecossistema e modelo de negócio em torno da decisão de quando e como usar uma tecnologia.

PAINELISTAS:

Bruna Silva (Mediadora)
Guilherme Amaral
Haline Laguárdia
Hudson Miranda
Tabita Marcolino.

Tecnologia, invenção e inovação não são sinônimos

As três palavras circulam como sinônimos em diversos contextos e produzem decisões equivocadas. É diferente estar encantado por uma tecnologia e entender, de fato, qual problema ela resolve. Muitas organizações ainda confundem inovação com adoção tecnológica, criando movimentos guiados por *hype*, e não por estratégia do negócio. O risco disso é alto: equipes investem tempo e recursos em soluções sofisticadas que não geram impacto proporcional no negócio. Assim, a inovação deixa de ser vantagem competitiva e passa a ser apenas custo operacional disfarçado de modernidade.

Cultura e pessoas dão ritmo à inovação e transformação digital

A segunda provocação veio do relato de uma corporação que está passando por uma transformação digital. A empresa não decretou um dia zero de transformação, foi desenvolvendo área por área, treinando lideranças, trazendo profissionais que já tinham passado pela jornada em outros lugares e revisando, a cada ciclo, o que funcionou e o que travou. Não houve ruptura imediata, mas uma transformação em ondas, ajustando o modelo à medida que aprendia com erros, resistências e pequenos avanços. O efeito é contraintuitivo: o que parece mais lento sustenta a escala. O aspecto mais interessante dessa aborda-



gem é que ela reduz um problema clássico da inovação corporativa: a tentativa de mudar sistemas sem mudar a lógica das pessoas que os operam.

A importância de estar conectado ao Ecosistema

A terceira convergência foi sobre ecossistema. Nesse contexto, uma organização que atua como uma *utility* regulada, restrita por concurso público para contratar talentos e por licitação para selecionar fornecedores, montou uma rede que combina Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) obrigatório, fundo de *corporate venture capital*, programa de inovação aberta com *startups*, acordo de parceria com universidades e captação via agências públicas de fomento. Cada veículo cobre um ponto distinto da curva tecnológica, do TRL¹ 1 ao 9. A sutileza está no que isso fez com a área de inovação: ela deixou de ser única responsável da inovação e passou a articular capacidades externas, atuando como catalizadora. Esse contexto pode ser difundido amplamente para outros modelos organizacionais que, inclusive, podem contar com maior liberdade para processualizar essas atividades.

1- TRL: Nível de prontidão tecnológica, do inglês *Technology Readiness Level*

A importância de entender o contexto e se guiar pelo mercado.

Um exemplo fornecido por um executivo de uma *deep tech* trouxe uma provocação muito interessante. Nascida de mais de uma década de pesquisa acadêmica antes de existir como empresa, a *spin-off* desenvolveu um equipamento cuja complexidade técnica é, ao mesmo tempo, vantagem competitiva e barreira de adoção. A indústria não tem volume para justificar a compra de um equipamento que exigiria contratar operador e treiná-lo para usos esporádicos. Nesse caso, o desafio não era apenas criar um produto, mas descobrir como torná-lo acessível e relevante para o mercado. O movimento mais inteligente não foi tecnológico, mas de modelo de negócio: transformar uma solução altamente tecnológica em serviço, reduzindo o risco de adoção para a indústria. Isso revela uma dimensão frequentemente negligenciada da inovação: muitas vezes, o valor não está no que a tecnologia faz, mas na forma como ela chega ao cliente e o que é realmente valorizado.



Vistos juntos, os quatro casos deslocam o eixo da conversa. Maturidade em inovação não se mede pela quantidade de ferramentas adotadas nem pela presença de uma área batizada com esse nome. Mede-se pela capacidade de identificar a dor antes de escolher a ferramenta, transformar cultura no ritmo da tecnologia, orquestrar atores externos quando o caminho interno é lento e redesenhar o modelo de negócio quando a tecnologia, sozinha, não encontra o cliente.



Quando dados, IA e experiência do cliente se tornam estratégia

No Inter, a inovação está no centro do modelo de negócios. Desde a criação da primeira conta digital gratuita até a consolidação como um Super App financeiro global, a companhia construiu sua trajetória a partir da combinação entre tecnologia, simplicidade e foco no cliente. Nesse contexto, a transformação digital é tratada como um processo contínuo de evolução, no qual dados e inteligência artificial deixam de desempenhar um papel de suporte e passam a ocupar uma posição estratégica na construção de valor.

Essa visão se traduz em iniciativas concretas que redefinem a experiência do usuário. Um dos principais exemplos é a Seven, agente de inteligência artificial do Inter, que inaugura uma nova lógica de interação baseada em conversas e execução de tarefas dentro do Super App. Mais do que um assistente, a Seven representa a transição para um modelo de “app orientado a agentes”, no qual o cliente

expressa sua intenção e a tecnologia executa, com segurança e validação, produtos e serviços de ponta a ponta.

Paralelamente, o Inter vem ampliando o uso de inteligência artificial em múltiplas frentes, com destaque para iniciativas de hiperpersonalização e evolução da experiência do cliente. O objetivo é claro: simplificar a vida financeira e não financeira, oferecendo uma jornada cada vez mais integrada, fluida e aderente às melhores práticas globais de super apps.

O modelo 3SA (*Smart, Single, Super App*), utilizado pelo Inter, consolida, em uma única plataforma, uma experiência completa, integrada e orientada por dados. O conceito une uma jornada fluida, onde todos os produtos estão disponíveis de forma simples e contínua em um mesmo ambiente, com uma camada avançada de inteligência artificial, que viabiliza experiências hiperpersonalizadas,

combinando soluções financeiras e não financeiras em uma única interface.

A experiência integrada oferecida pelo Inter reforça que escalar inovação exige disciplina na priorização, uso estratégico de dados e, sobretudo, alinhamento permanente às necessidades reais dos clientes. Ao longo dessa jornada, a companhia consolidou o entendimento de que a tecnologia só gera valor quando associada a uma cultura ágil, orientada à execução, à experimentação contínua e à capacidade de rápida adaptação.

Nesse cenário, o desenvolvimento de lideranças assume papel central. O Inter investe na formação de líderes capazes de atuar na interseção entre negócios, tecnologia e experiência do cliente, em profissionais com visão sistêmica, capacidade analítica e mentalidade de dono, preparados para liderar em ambientes de alta complexidade e transformação constante.

Essa evolução é potencializada por uma conexão ativa com o ecossistema de inovação, por meio de parcerias estratégicas, integração com plataformas tecnológicas e proximidade com tendências globais. Essa articulação amplia a capacidade de antecipação, acelera o aprendizado organizacional e fortalece a agenda de inovação da companhia.

Como resultado, o Inter constrói e consolida uma organização que não apenas acompanha a transformação digital do setor financeiro, mas contribui para definir seus rumos. Ao combinar escala, tecnologia proprietária e uma visão centrada no cliente, a empresa reforça seu posicionamento como protagonista na nova geração de plataformas globais, em um contexto em que a inovação deixa de ser diferencial e passa a ser condição essencial para relevância.





Da estratégia à execução

Muitas organizações falam sobre inovação. Poucas conseguem conectá-la às prioridades do negócio. Neste capítulo, os relatos mostram que a inovação ganha relevância quando deixa de ser uma iniciativa paralela e passa a fazer parte da estratégia corporativa, dos fóruns de decisão e da geração de resultados concretos.

DEPOIMENTOS



Maurício
Sousa

Qual aprendizado mais contribuiu para sua visão estratégica de negócio?

Inovação não é se chegar a algo novo no final. É sim uma jornada para construção de tentativas estruturadas e contínuas de mudanças e melhoria de processos, mesmo tendo falhas e insucessos.



Sérgio
Antônio

Antes do MBA, qual era sua principal expectativa?

Minha principal expectativa era ampliar conhecimentos em inovação e transformação digital para aplicar no negócio. O que mais me surpreendeu foi perceber que inovar não depende apenas de criatividade, mas de método, mensuração, engajamento e patrocínio da liderança. A frase que mais me marcou foi: "Inovação tem que ser pauta no *board*", porque a transformação só acontece quando a alta gestão a torna prioridade.



Transformando estratégia em inovação e resultado

Em um momento em que grandes corporações anunciam o encerramento de *labs* e *hubs* de inovação, a mesa que encerrou as discussões sobre Estratégia, Futurismo e Transformação partiu de uma pergunta provocadora: se inovação é tão estratégica, por que tantas estruturas criadas para promovê-la estão desaparecendo? Apesar das diferentes trajetórias dos participantes, uma gerente de inovação, um diretor de estratégia e transformação e um conselheiro e investidor, a convergência foi clara. O problema não está na falta de inovação,

mas na forma como ela é organizada. Quando inovação se torna uma estrutura paralela ao negócio, distante da operação, da estratégia, da governança e das métricas corporativas, sua relevância se fragiliza. O que sustenta a inovação no longo prazo não é a existência de uma área dedicada, mas sua capacidade de gerar valor e se integrar às engrenagens que movem a organização.

PAINELISTAS:

Júlio Melo (Mediador)
Fernanda Pires
Francisco Mazzinghy
Ricardo Garcia



Inovação precisa gerar valor e, consequentemente, se tornar indispensável.

O recado mais forte da mesa foi que muitas áreas de inovação são vistas com função decorativa e sem ligação direta aos resultados do negócio. Quando isso acontece na prática, o resultado é pouco mensurável. A virada conceitual é tratar a área como habilitador, não como proprietária, isto é, a inovação acontece na ponta e não é centralizada em uma área ou departamento. O papel de uma estrutura central é articular, acelerar e catalisar.

A divisão entre "inovação" e "operação" mata as duas.

Quem conhece a dor real do negócio é quem o opera todos os dias. Sem humildade para ir ao chão de fábrica, ao supermercado, ao cliente final, a área constrói o que foi apelidado na mesa como "inovação de ar-condicionado": ideia brilhante dentro do escritório, sem comprador na ponta. Um case relatado representa muito o contexto: um produto que parecia certo em diretoria foi apresentado em protótipo simples aos cinco maiores clientes e morreu na hora. Custo de

aprendizado: praticamente zero. Custo da alternativa, sem teste: alto e tardio.

Estratégia de inovação que não está conectada ao plano corporativo vira *post-it* na parede.

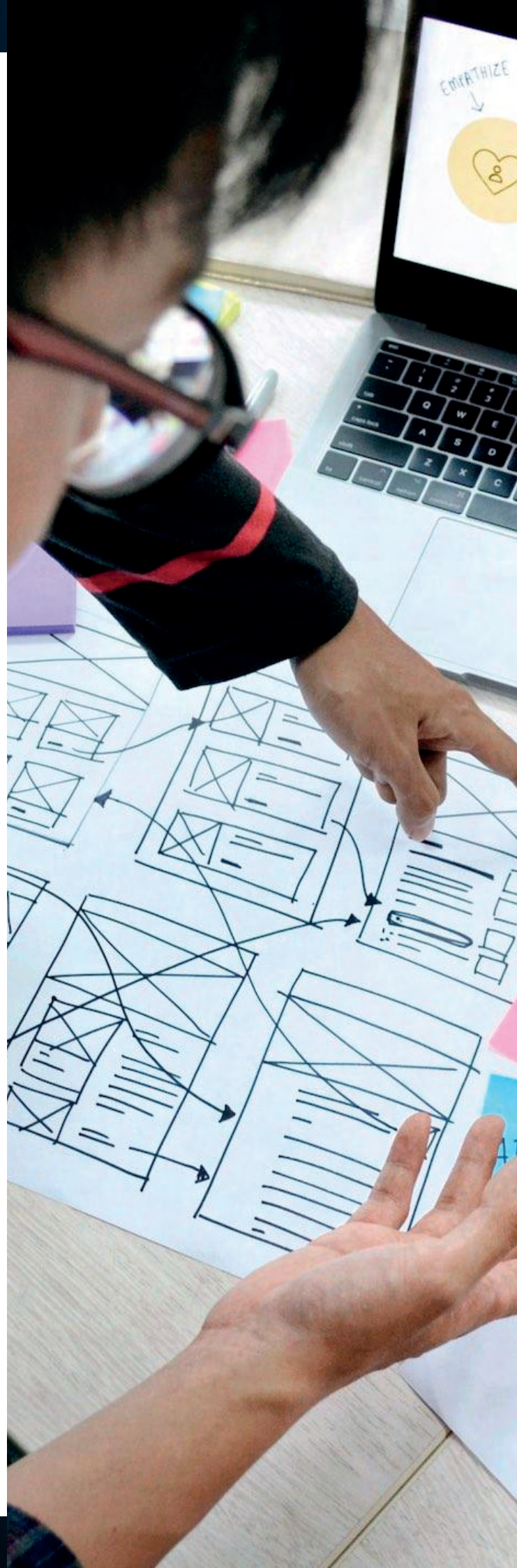
Quando há descolamento estratégico, a empresa investe em horizontes longos enquanto o negócio sangra no curto, ou trava iniciativas de curto prazo exigindo retorno em prazo incompatível com a natureza do que está sendo experimentado. A síntese disso é: curto prazo financia o futuro, e é por isso que precisa ser entregue com excelência, mas a pauta de longo prazo precisa de ritual próprio, separado, com métrica própria. Misturar as duas no mesmo fórum garante que a urgência operacional engula a discussão estratégica em poucos minutos e não se mantenha como prioridade.

O Conselho e o C-level são onde a inovação morre primeiro ou onde ela ganha legitimidade.

Em conselhos típicos, inovação é a penúltima pauta. A solução não é fazer mais *buzz*.

É traduzir a inovação para a linguagem do negócio que já está na pauta. Em vez de levar "vamos discutir inovação", levar "vamos olhar segurança / categoria / margem" e mostrar, na hora da entrega, que aquilo foi inovação. A pauta entra pela porta do resultado, não pela porta do conceito. Vale ainda o cuidado: a agenda do executivo é a evidência mais concreta da prioridade real da organização. Se inovação é realmente estratégica, por que ela aparece apenas em momentos pontuais? Torná-la perene exige governança, cadência e conexão constante com os resultados do negócio. No fim, é a entrega concreta de valor que transforma inovação de conceito em prioridade executiva.

No fim, a reflexão deslocou o debate de "como ter inovação" para "como integrar a inovação à gestão". As estruturas que perderam relevância ao longo do tempo não fracassaram por falta de iniciativas, mas por permanecerem desconectadas do negócio, da estratégia, da operação e dos fóruns de decisão. Sustentar a inovação exige incorporá-la à estrutura organizacional, ampliar sua transversalidade e traduzir seus resultados para a linguagem que a empresa já utiliza para orientar suas prioridades. Sob essa perspectiva, maturidade em inovação se parece menos com a criação de novos departamentos e mais com a capacidade de conectar inovação aos objetivos estratégicos da organização, tornando seu valor evidente e sua continuidade naturalmente justificável.





Nosso propósito

“ Levar prosperidade à cidade e ao campo por meio da distribuição de equipamentos e soluções de transporte que aumentam a produtividade e melhoram a vida das pessoas.



Tecnologia a serviço da competitividade

A Tracbel compreende inovação e transformação digital como pilares estratégicos para fortalecer a competitividade e sustentar a evolução do negócio. Nessa visão, a tecnologia é um elemento estruturante para ganho de eficiência, inteligência na tomada de decisão e desenvolvimento de novas capacidades. Desde o início dessa jornada, a companhia definiu uma diretriz clara: estabelecer primeiro a direção estratégica da transformação para, então, acelerar sua execução de forma consistente e conectada às prioridades do negócio.

Desde 2019, a Tracbel intensificou a construção de sua base digital, promovendo maior integração entre processos, dados e áreas de atuação. Esse movimento ampliou agilidade, escala e produtividade, além de aproximar tecnologia e negócio. Ao longo desse processo, a transformação evoluiu da digitalização comercial para uma agenda

mais ampla, voltada também à inteligência de negócios, à experiência do cliente e à modernização do pós-venda, dimensão estratégica para fidelização, recorrência e diferenciação competitiva no ambiente B2B (*business to business*).

Entre as principais iniciativas, destacam-se a ampliação dos canais digitais, o fortalecimento da gestão orientada por dados, a estruturação de soluções voltadas à jornada do cliente e a atuação em inovação aberta. Um exemplo é o Dealer HUB, iniciativa da qual a Tracbel é fundadora e que fortalece a conexão com *startups* e outros agentes do ecossistema.

A transformação também abriu espaço para o desenvolvimento de novos negócios e ativos estratégicos, como a UPTIME STORE, com sua proposta de automação e aumento da disponibilidade operacional, e a AgronomiQ, voltada ao agronegócio com uso de dados e modelos proprietários de

inteligência artificial para apoiar a tomada de decisão. Esses movimentos evidenciam uma mudança de posicionamento: a Tracbel não apenas incorpora inovação ao seu modelo, mas também desenvolve capacidades próprias com potencial de escala, relevância e geração de valor sustentável.

No avanço da modernização do pós-venda e da experiência digital, a Tracbel consolidou soluções que traduzem inovação em valor prático. O UPTIME CENTER amplia a inteligência operacional ao reunir, em um único ambiente, informações essenciais para o monitoramento dos equipamentos e o apoio à manutenção, favorecendo maior disponibilidade e eficiência. Na mesma direção, o Configurador de Máquinas da Tracbel digitaliza a jornada de compra ao permitir que clientes e gestores de frota escolham e personalizem equipamentos com autonomia, clareza e conveniência. Em conjunto, as duas iniciativas reforçam a capacidade da companhia de integrar eficiência operacional, experiência do cliente e geração de valor por meio da tecnologia.

Esse avanço também revela uma mudança importante de posicionamento. A tecnologia deixa de ser vista apenas como suporte à operação e passa a ser tratada como elemento central da estratégia de

crescimento e inovação. Em vez de atuar somente como viabilizadora de eficiência, passa a contribuir também para a criação de novos modelos de negócio, novas propostas de valor e novas formas de relacionamento com o mercado.

O resultado é uma trajetória consistente e progressiva, que começou com a construção de bases sólidas, avançou para a transformação da venda, fortaleceu o pós-venda, expandiu a atuação em inovação aberta, impulsionou novos negócios e hoje posiciona a Tracbel como uma organização que usa tecnologia não apenas para operar melhor, mas para reinventar seu futuro.



Construindo sistemas que sustentam a transformação

Inovação não acontece por acaso. Ela exige processos, governança, critérios de priorização, financiamento adequado e liderança comprometida. Este capítulo mostra como organizações transformam iniciativas isoladas em capacidades permanentes, criando estruturas capazes de sustentar a inovação no longo prazo.

DEPOIMENTOS



Bernardo
Menegale

Qual foi o principal aprendizado ao desenvolver soluções para desafios reais das empresas parceiras?

Aprender a articular diversas perspectivas, técnicas e ferramentas de Gestão da Inovação, relevantes para a temática de cada módulo e adequadas ao contexto da empresa. As aulas trouxeram aplicabilidade do conteúdo e as mentorias aterrissaram à realidade do negócio.



Francisco
Nery

O MBA te fez repensar alguma decisão, processo ou crença profissional? Qual?

Sim, começar a planejar e priorizar projetos pensando na aderência às diferentes linhas de fomento disponíveis. Quais etapas do processo de planejamento e execução eu poderia formalizar de forma a melhorar a gestão, visibilidade, e comunicação dos projetos de inovação.



Construindo a capacidade de inovar

Muitas organizações acreditam que inovação nasce de uma boa ideia, de uma tecnologia promissora ou de um programa capaz de mobilizar pessoas. O painel trouxe uma provocação diferente. A partir de experiências acumuladas em projetos de transformação organizacional, os especialistas convergiram em um ponto pouco intuitivo: inovação não é um evento, mas uma capacidade organizacional. Empresas inovadoras não se diferenciam apenas pela qualidade das ideias que geram, mas pela forma como financiam a incerteza, priorizam iniciativas, desenvolvem maturidade interna e

mobilizam suas lideranças para sustentar a transformação ao longo do tempo. Quando esses elementos não existem, a inovação tende a permanecer como discurso. Quando existem, ela passa a gerar resultados concretos para o negócio.

PAINELISTAS:

Júlio Melo (Mediador)

Raoni Bagno

Ricardo Pelegrini

Inovação é caracterizada por incerteza, não por risco.

A confusão entre os dois conceitos mata projetos antes do desenvolvimento. Risco se calcula: tem probabilidade e impacto mensuráveis. Incerteza não, é algo que não é possível prever imediatamente. E é nesse terreno que toda inovação relevante opera. Quando um projeto incerto é apresentado a uma lógica puramente financeira, que pede tamanho de mercado, *payback* e Retorno sobre Investimento (ROI) projetado, o time tem duas saídas: inventar números e perder credibilidade quando a realidade chegar ou ver o projeto morrer no parecer inicial. A saída não está em forçar a linguagem do risco sobre algo que é incerteza, mas em construir, dentro da empresa, uma régua diferente para a fatia do portfólio que opera em horizontes mais longos. Mesmo nas organizações mais inovadoras do mundo, esse recorte raramente passa de 5% das iniciativas. Mas ele também pode ser responsável por uma grande virada de chave.

Programa de ideias não é responsável por fazer a transformação acontecer.

600 ideias, dinâmica caprichada, encontros de alto nível e engajamento de equipe... mas, seis meses depois, ninguém retornou aos participantes sobre o que aconteceu. Caso real vivenciado por um dos especialistas. Quando a próxima chamada de ideias

chega, escreve-se qualquer coisa para cumprir tabela. O problema não é o evento de ideação, mas a ausência das outras capacidades que sustentam um sistema de inovação: selecionar bem, priorizar iniciativas metodologicamente, conduzir projetos e absorver valor do que foi gerado (dando certo ou não). O objetivo de envolver pessoas e gerar ideia é conseguir transformar iniciativas em resultado real.

Introduzir mudanças requer ações significativas.

Nenhuma empresa sai do estágio A para o B com base no que viu numa palestra ou *workshop*. A jornada é cadenciada e tem ordem: começar pelos projetos em que o risco é baixo, o impacto é mais claro e a entrega cabe em horizonte de menor temporalidade. Projetos de vanguarda, com maior viabilidade de execução, com retorno demonstrável e que atravessam várias áreas, são capazes de pavimentar o terreno para o que vem depois. Levar a discussão de incerteza para o C-level antes de uma sequência de sensibilizações e de alcançar as chamadas *quick-wins* pode fazer com que a inovação perca fôlego e não seja prioridade nas próximas revisões. A liderança que entra "muito forte" perde, porque transformação organizacional acumula anticorpos no caminho.

A importância da alta gestão como agente transformacional.

Transformações não escalam se não houver interesse dos líderes. Inclusive, esse é um dos motivos de se iniciar a transformação por um MBA executivo: liderança que não está convencida frustra qualquer movimento que tente germinar abaixo dela e deixa de ser prioridade. A mudança começa quando o *sponsor* lá em cima trava agenda para o tema, protege orçamento em momentos de crise, redesenha métricas para que bônus e plano de carreira contemplem comportamento inovador, e dá o exemplo de redirecionar a própria rotina. Há registro de uma grande empresa global de tecnologia que, em crise tão profunda a ponto de contrair empréstimo para pagar folha, cortou orçamentos em quase todas as áreas, com uma única exceção: pesquisa e desenvolvimento. O CEO recém-chegado,

vindo de fora do setor, não dominava a tecnologia. Acreditou e a empresa fez o *turnaround*. O ponto não é heroico, é estrutural: convicção da alta gestão se mede em verba protegida, agenda travada e perguntas diferentes em sala de conselho. Sem isso, qualquer estrutura de inovação não se sustenta a longo prazo.

No fim, o painel deslocou o debate do "o que inovar" para "como sustentar a capacidade de inovar". Sistema é o que permite evento gerar resultado, incerteza como linguagem própria de inovação requer reconhecimento, maturidade cadenciada é o que fortalece à longo prazo. Empresas que entendem essa virada não correm atrás apenas de tendências e movimentos passageiros, visam conectar a estratégia do negócio com a estruturação de inovação para garantir competitividade.





Como transformar inovação em capacidade organizacional

No Grupo Fleury, que detém a marca Hermes Pardini, a inovação e a transformação digital fazem parte da estratégia de negócio e estão diretamente conectadas à evolução sustentável da companhia. A empresa direciona seus esforços para aprimorar continuamente a geração de valor, a experiência do paciente e a ampliação do acesso à saúde de qualidade, alinhando essas frentes aos seus objetivos estratégicos e compromissos ESG².

Essa visão se traduz em um modelo de inovação em rede, que integra diferentes áreas, especialidades e parceiros. A companhia vem ampliando sua atuação em inovação aberta, com conexão com startups, desenvolvimento de provas de conceito e implementação de soluções que impactam eficiência operacional, novas fontes de receita e a evolução da jornada do paciente. Hoje, há um volume relevante de iniciativas em andamento, distribuídas

entre fases de ideação, validação e implantação, incluindo o uso de inteligência artificial em diagnósticos, automação de processos e soluções digitais em saúde.

O portfólio de inovação é organizado em diferentes horizontes, o que permite equilibrar avanços no core do negócio com o desenvolvimento de novas soluções e a exploração de oportunidades futuras. Esse modelo contribui para ganhos consistentes em eficiência, além de abrir espaço para iniciativas com maior potencial de transformação e novos modelos de atuação no setor.

Ao longo dessa jornada, a companhia vem enfrentando desafios relevantes, especialmente relacionados à priorização de investimentos, evolução da base tecnológica e necessidade de ampliar a capacidade de experimentação. Há também avanços importantes no fortalecimento da cultura de inovação, com estímulo à colaboração

entre áreas, maior protagonismo das equipes e evolução das práticas de registro e gestão das iniciativas.

O desenvolvimento de lideranças e o letramento em inovação são elementos centrais desse processo. O Grupo Fleury investe em programas de capacitação, formações estruturadas e na construção de uma rede de agentes de inovação que atuam como multiplicadores nas diferentes áreas. Esse movimento tem ampliado o engajamento interno e contribuído para consolidar uma cultura mais integrada, com foco em inovação e geração de valor.





A conexão com o ecossistema externo também tem papel estratégico nesse contexto. A proximidade com *startups*, *hubs* de inovação e parceiros tecnológicos fortalece a capacidade de identificar oportunidades e acelerar a implementação de soluções.

Essa atuação combinada entre estrutura interna, governança e colaboração externa sustenta a evolução contínua do Grupo Fleury na agenda de inovação e transformação digital.

Pessoas que movem a mudança

Nenhuma transformação acontece sem pessoas. Mais do que ferramentas ou metodologias, são as lideranças, os incentivos e a capacidade de mobilizar equipes que determinam o sucesso das iniciativas de inovação. Este capítulo explora como desenvolver talentos, engajar colaboradores e criar culturas capazes de sustentar mudanças duradouras.

DEPOIMENTOS



Fernando
Schaffer

Qual habilidade você acredita ter desenvolvido mais ao longo da jornada?

A habilidade que mais desenvolvi ao longo do MBA foi a capacidade de analisar desafios de forma estruturada, além de conectar a experiência prática aos conceitos e metodologias apresentados ao longo do curso. Mas, acima de tudo, o que mais me impactou foi entender que inovação é feita de pessoas e que essa conexão é, muitas vezes, o ponto de virada para o sucesso de uma iniciativa. Nesse sentido, as experiências presenciais fizeram toda a diferença, pois nos permitiram conhecer de perto novas realidades, trocar experiências e compreender que a transformação acontece quando conseguimos engajar pessoas em torno de um objetivo comum.



Flávia
Varela

Qual habilidade você acredita ter desenvolvido mais ao longo da jornada?

Desenvolvi conhecimentos em metodologias de inovação, análise de tendências e transformação organizacional. Aprofundei minha compreensão sobre como fomentar uma cultura de inovação, apoiar a evolução de modelos de gestão e desenvolver pessoas para atuarem em ambientes de constante mudança, conectando estratégia, tecnologia e experiência humana.



Da cultura à ação: como mobilizar pessoas para transformar organizações

Quando o tema é cultura de inovação, a conversa frequentemente deriva para propósito, inspiração e comportamento. Nesse contexto, a conversa propôs outra ótica: trouxe dois programas reais, com números, ciclos e cicatrizes, para mostrar o que de fato move alguém a sair da própria rotina para inovar. De um lado, uma empresa regulada de capital misto que opera o maior programa de *venture capital* do setor elétrico no mundo; de outro, uma operadora de logística multimodal já na sétima edição de seu programa de intraempreendedorismo. Setores e amarras diferentes, mas que

convergem: engajamento não nasce de discurso inspirador, nasce de incentivo, governança e conexão com a estratégia. Quando esses três se alinham, as pessoas entram no jogo e se engajam em transformações. Quando faltam, nenhum *hackathon* de fim de semana sobrevive à segunda-feira.

PAINELISTAS:

Bruna Silva (Mediadora)
Felipe Reis
Priscila Souza

Qual motivação para alguém inovar?

Uma das principais provocações do momento foi: dificilmente alguém deixará de fazer o que paga seu salário e seu bônus para desenvolver um projeto de inovação sem incentivo claro. Em ambos os casos, isso foi resolvido através de metas de inovação distribuídas do presidente ao estagiário, reconhecimento financeiro para os times vencedores, remuneração variável atrelada ao ganho que a iniciativa gera, entre outros. O objetivo é atuar como impulsionador dos envolvidos. Tratar inovação como algo "romântico", desconectado de carreira e objetivos pessoais, é a forma mais elegante de garantir que ela não aconteça.

Sem governança, a iniciativa não traciona.

O erro relatado pelos participantes foi semelhante: investir energia na mobilização inicial e encerrar o processo justamente quando o trabalho mais importante deveria começar. Ideias premiadas, eventos bem-sucedidos e momentos de reconhecimento acabavam sem continuidade prática. A correção veio com a criação de mecanismos estruturados de acompanhamento, incluindo etapas de incubação, monitoramento, agendas periódicas, *sponsors* de nível gerencial ou executivo e *gates* formais de decisão. Um dos aprendizados mais relevantes foi que gover-

nança não existe apenas para acelerar iniciativas, mas também para interrompê-las quando necessário. Decidir encerrar um projeto que não demonstra evolução é tão importante quanto decidir investir em um projeto promissor.

Conexão com a estratégia é o que dá perenidade às transformações.

Uma das provocações centrais da discussão foi simples: se um projeto exige explicações excessivas para justificar sua existência, provavelmente está desconectado das prioridades da organização. Independentemente do contexto, o que sustenta a inovação no longo prazo é sua capacidade de responder a desafios reais do negócio e estar alinhada à direção estratégica da companhia. Quando essa conexão existe, iniciativas deixam de depender de esforços individuais e passam a contar com legitimidade institucional, ganhando espaço na agenda executiva e nos fóruns de decisão. Programas, ciclos e modelos de inovação devem nascer de necessidades concretas das áreas de negócio e gerar valor percebido pelos stakeholders envolvidos. Inovação que não resolve problemas relevantes dificilmente encontra o patrocínio necessário para se sustentar ao longo do tempo.

Resultado vence retorno e isso muda o que se comunica.

Um dos pontos levantados na discussão foi a diferença entre resultado e retorno. Em inovação, nem toda iniciativa gera o retorno esperado, mas isso não significa que ela tenha sido inútil. Projetos que não alcançam o objetivo inicial podem produzir aprendizados relevantes, validar hipóteses, eliminar caminhos inviáveis ou gerar conhecimento que orientará decisões futuras.

O desafio está em comunicar esses resultados de forma adequada para cada audiência. Quais hipóteses foram testadas? O que foi aprendido? Como a iniciativa contribui para os objetivos da organização? Como a decisão tomada reduz incertezas futuras? Em contextos de inovação, onde o sucesso raramente é linear, comunicar não é apenas celebrar acertos, mas traduzir resultados e aprendizados para a linguagem de quem os recebe.

Afinal, o presidente, o jurídico e o operador de chão de fábrica avaliam valor por perspectivas diferentes, e a capacidade de conectar a inovação a cada uma delas é o que fortalece sua legitimidade dentro da organização.

Sintetizando, as reflexões geradas desmontam a ideia de que engajamento é questão de inspiração e criatividade individual. O que sustenta pessoas em transformação é processo: incentivo no bolso e na carreira, governança que dá ritmo e sabe encerrar, estratégia que justifica a existência da iniciativa e comunicação que traduz valor para cada público. Sobra, porém, um fator que nenhum processo substitui, a energia de quem lidera. Foi reconhecido que, mesmo com dinheiro, metas e estrutura, há equipes que não compram a ideia, e o que mantém o programa de pé é o propósito de quem o conduz. Engajar pessoas, no fim, é desenhar o sistema certo e ainda assim colocar presença humana nele.



Quando toda a organização passa a inovar

A Patrus Transportes vem consolidando uma ampla estratégia de inovação e transformação digital baseada no uso de Inteligência Artificial (IA), posicionando-se como uma AI First Company. Nesse modelo, a inteligência artificial deixa de ser apenas uma ferramenta de apoio e passa a ser considerada desde a concepção de processos, projetos e decisões estratégicas, ampliando a capacidade da organização de gerar eficiência, produtividade e valor para clientes e colaboradores.

Essa evolução ganhou escala com o lançamento do programa Inova Patrus, iniciativa que mobilizou toda a companhia em torno da construção de uma cultura orientada à inovação. Entre maio e dezembro de 2025, colaboradores de diferentes áreas participaram de uma jornada de capacitação, identificação de desafios estratégicos e desenvolvimento de soluções com potencial de impacto para o negócio. O programa envolveu desde a alta liderança até as equipes operacionais, reforçando a inovação como uma responsabilidade compartilhada em toda a organização.

O desenvolvimento de competências foi um dos pilares dessa jornada. A Patrus



promoveu ações de letramento digital e formação em temas como inteligência artificial, automação, análise de dados, *machine learning*, inovação e transformação digital. Além de ampliar o repertório das equipes, a iniciativa estimulou o intraempreendedorismo e fortaleceu a capacidade dos colaboradores de identificar oportunidades de melhoria e propor soluções alinhadas às necessidades do negócio.

Como resultado, dezenas de equipes estruturaram projetos voltados a áreas como operação, comercial, financeiro, recursos humanos, sustentabilidade e novos negócios. As iniciativas passaram por processos de avaliação, priorização e análise de retorno, fortalecendo a disciplina de

gestão da inovação e a conexão entre tecnologia e geração de resultados.

Para sustentar o avanço da inteligência artificial de forma segura e escalável, a Patrus também estruturou uma estratégia robusta de governança. A companhia consolidou sua infraestrutura de dados, definiu tecnologias homologadas e criou ambientes controlados para experimentação, permitindo que as equipes adotem soluções de IA de forma segura, padronizada e alinhada às diretrizes corporativas.

Os resultados dessa estratégia já podem ser observados em diferentes áreas da empresa. Soluções baseadas em inteligência artificial apoiam atividades de atendimento ao cliente, logística, roteirização, desenvolvimento de *software*, gestão de pessoas, jurídico e contratos. Essas aplicações contribuem para aumentar a eficiência operacional, reduzir atividades repetitivas, apoiar a tomada de decisão e aprimorar a experiência dos clientes e colaboradores.

Ao longo dessa trajetória, a Patrus tem reforçado uma visão clara sobre o papel da tecnologia: a inteligência artificial deve ampliar as capacidades humanas, e não substituí-las. A companhia investe na preparação de seus profissionais para atuar em conjunto com novas tecnologias, criando um ambiente em que

conhecimento, experiência e inovação se complementam para gerar melhores resultados.

O compromisso com essa agenda também está refletido na governança corporativa da organização. A criação de um comitê dedicado a tecnologia e inovação junto à alta liderança evidencia que a transformação digital faz parte da estratégia de longo prazo da empresa. Com bases sólidas de dados, governança estruturada, equipes capacitadas e aplicações já incorporadas à operação, a Patrus avança na construção de um modelo de negócio cada vez mais preparado para os desafios e oportunidades da nova era da inteligência artificial.



Aprender, experimentar e evoluir

Toda inovação carrega incertezas. O diferencial das organizações mais maduras não está em evitar erros, mas em aprender com eles. Os conteúdos deste capítulo mostram como experimentação, adaptação contínua e aprendizado coletivo se transformam em vantagens competitivas para empresas e profissionais.

DEPOIMENTOS



Izabel
Pereirinha

Desde que você entrou no MBA, o que você mudou no seu dia a dia profissional, mesmo que pareça pequeno?

É interessante perceber como nossa visão muda ao longo da jornada. Pequenas coisas que antes pareciam sem importância passaram a fazer muito sentido dentro da organização, dos processos e, principalmente, durante as visitas técnicas às empresas parceiras, que considerei um dos grandes diferenciais do curso por trazerem desafios reais para discussão. Muitas vezes temos a impressão de que os problemas existem apenas dentro da nossa empresa, mas o MBA nos permitiu conhecer realidades diferentes e contribuir na construção de soluções para desafios semelhantes em outras organizações. Hoje, vejo os problemas de uma forma diferente: não mais como obstáculos, mas como oportunidades de crescimento, transformação e aprendizado.



Thiago
Signori

O MBA te fez repensar alguma decisão, processo ou crença profissional? Qual?

É curioso como o quanto participar do MBA agregou ao meu dia a dia. A relação com os colegas e a resolução prática de problemas me tirou de uma zona que eu era acostumado. Pessoas de diferentes *backgrounds*, cada um escolhendo uma peça para iniciar o quebra-cabeça. Abriu os horizontes.

O conteúdo me ajudou a ter mais propriedade em conversas e análises sobre o tema. Bem como conseguir enxergar oportunidades na minha própria área de atuação, o *marketing*.



Falhas e aprendizados reais: A Inovação além dos Casos de Sucesso

Quase todo conteúdo sobre inovação celebra casos de sucesso. Esta conversa seguiu o caminho oposto. A partir de experiências vividas por uma operadora de saúde, uma indústria de cacau e uma empresa de benefícios nascida digital, a discussão partiu de uma provocação simples: o que as organizações aprendem quando as coisas não saem como planejado? Apesar dos contextos distintos, os relatos convergiram para uma reflexão comum. O que diferencia organizações inovadoras não é a capacidade de evitar erros, mas a forma como elas lidam com eles. Falhas podem revelar oportunidades

inesperadas, expor limitações da estrutura organizacional e acelerar aprendizados valiosos. Mas isso só acontece quando existem mecanismos capazes de transformar experiências isoladas em conhecimento, decisões melhores e novas capacidades para o futuro.

PAINELISTAS:

Júlio Melo (Mediador)
Bárbara Feitosa
Matheus Pedrosa
Pierre Lopes.

Nem todo desvio do plano representa uma perda.

Uma tentativa frustrada de produzir um tipo específico de cacau gerou, por acidente, um produto fora da especificação pretendida. O lote ia para o lixo. Alguém sugeriu enviá-lo ao cliente assim mesmo. Hoje é um dos itens de maior margem da empresa, sem concorrente capaz de copiá-lo. A lição não é torcer pela sorte: é manter um canal para que o subproduto inesperado seja avaliado em vez de descartado por reflexo. O acaso só pode gerar resultado se houver uma equipe com mentalidade ágil para tomar decisões difíceis.

Autonomia local sem visão de ponta a ponta otimiza as partes e quebra o todo.

Na operadora de saúde, *squads* multidisciplinares foram montados por etapa da jornada do cliente, cada um com forte autonomia. Cada time criou uma solução ótima para sua “responsabilidade”. O problema apareceu na ponta: o paciente, monitorado por times diferentes dentro e fora do hospital, recebia perguntas repetidas e percebia o atendimento como fragmentado. Faltava uma conexão para alinhar os objetivos de cada. Autonomia sem responsabilidade pela costura entre as partes produz eficiência local e gargalos sistêmicos. Todos devem estar alinhados pelo mesmo propósito.

Liberdade para experimentar... até onde ir?

A discussão mostrou que incentivar a experimentação não significa aceitar ausência de limites. A inovação exige autonomia, mas também responsabilidade, governança e clareza sobre riscos, alçadas e objetivos. Os participantes destacaram que muitas falhas não surgem da tentativa de inovar, mas da falta de alinhamento, priorização ou disciplina na execução. Ao mesmo tempo, ambientes excessivamente punitivos sufocam a iniciativa e tornam as pessoas avessas ao risco. O equilíbrio está em criar mecanismos que permitam errar pequeno, aprender rápido e transformar falhas em conhecimento organizacional, sem confundir inovação com improviso.



O erro só gera aprendizado quando a organização consegue registrá-lo.

Um dos pontos mais relevantes da discussão foi a percepção de que errar, por si só, não produz inovação ou quaisquer ganhos. O valor surge quando a organização transforma a falha em memória, processo e capacidade de decisão futura. É de suma importância refletir sobre mecanismos que registrem hipóteses testadas, escolhas realizadas e resultados obtidos, criando uma “matriz de aprendizado” que evita repetir erros antigos e acelera novas tentativas. Sem esse registro, a falha vira apenas retrabalho e é difícil de ser evitada no futuro. Inovar de forma consistente exige transformar experiências isoladas em conhecimento coletivo, reduzindo a dependência de tentativa e erro improvisada e aumentando a maturidade organizacional ao longo do tempo.



Vistos em conjunto, os relatos mostram que inovação não depende apenas da capacidade de criar novas soluções, mas da maturidade para lidar com incertezas, falhas e aprendizados ao longo do caminho. Organizações inovadoras não são as que evitam erros, mas as que conseguem errar pequeno, aprender rápido e transformar experiências em capacidade organizacional. Isso exige equilíbrio entre autonomia e governança, visão sistêmica para conectar decisões locais ao impacto no cliente e mecanismos que permitam registrar aprendizados em vez de repetir tentativas improdutivas. No fim, a inovação sustentável nasce menos da busca por perfeição e mais da habilidade de construir ambientes capazes de experimentar, ajustar e evoluir continuamente.



Transformar sem perder a essência

Em 2026, a Metropax celebra 50 anos de história. Ao longo de cinco décadas, a organização construiu uma trajetória baseada em confiança, proximidade e cuidado com as famílias, consolidando-se como uma das marcas mais reconhecidas do segmento de assistência funerária em Minas Gerais.

Mais do que acompanhar as transformações do mercado, acreditam que seu papel é evoluir continuamente para oferecer experiências cada vez mais relevantes, humanas e conectadas às necessidades da sociedade. Para a Metropax, inovação não é apenas tecnologia. É a capacidade de transformar desafios em oportunidades, aprimorar processos, desenvolver pessoas e gerar valor para clientes, colaboradores e parceiros.

Nos últimos anos, intensificaram a jornada de transformação por meio da modernização da gestão, da digitalização de processos e da

evolução dos canais de relacionamento. Têm investido na integração de sistemas, na qualificação das informações para tomada de decisão, na estruturação de indicadores de desempenho e na construção de uma cultura cada vez mais orientada por dados, eficiência e experiência do cliente.

Essa transformação também alcança a forma como eles se relacionam com o público. A evolução dos canais digitais, o fortalecimento dos processos de atendimento, a ampliação dos serviços de valor agregado e a estruturação de uma área dedicada à Experiência do Cliente refletem o compromisso em oferecer uma jornada mais simples, acolhedora e eficiente em todos os momentos de contato com a marca.

Outro importante movimento está relacionado à diversificação de soluções. Além dos serviços tradicionais, ampliaram a atuação por meio de iniciativas como a Metropet, voltada à assistência funerária para

pets, e do fortalecimento do Clube de Vantagens, que busca entregar benefícios relevantes e ampliar a percepção de valor para os clientes ao longo de toda a relação com a empresa.

Naturalmente, transformar uma organização com meio século de história exige equilíbrio entre tradição e inovação. Um dos maiores aprendizados da Metropax tem sido compreender que a transformação digital vai muito além da implementação de ferramentas tecnológicas. Ela exige mudanças culturais, desenvolvimento de novas competências e uma liderança preparada para conduzir equipes em ambientes cada vez mais dinâmicos, colaborativos e orientados à inovação.

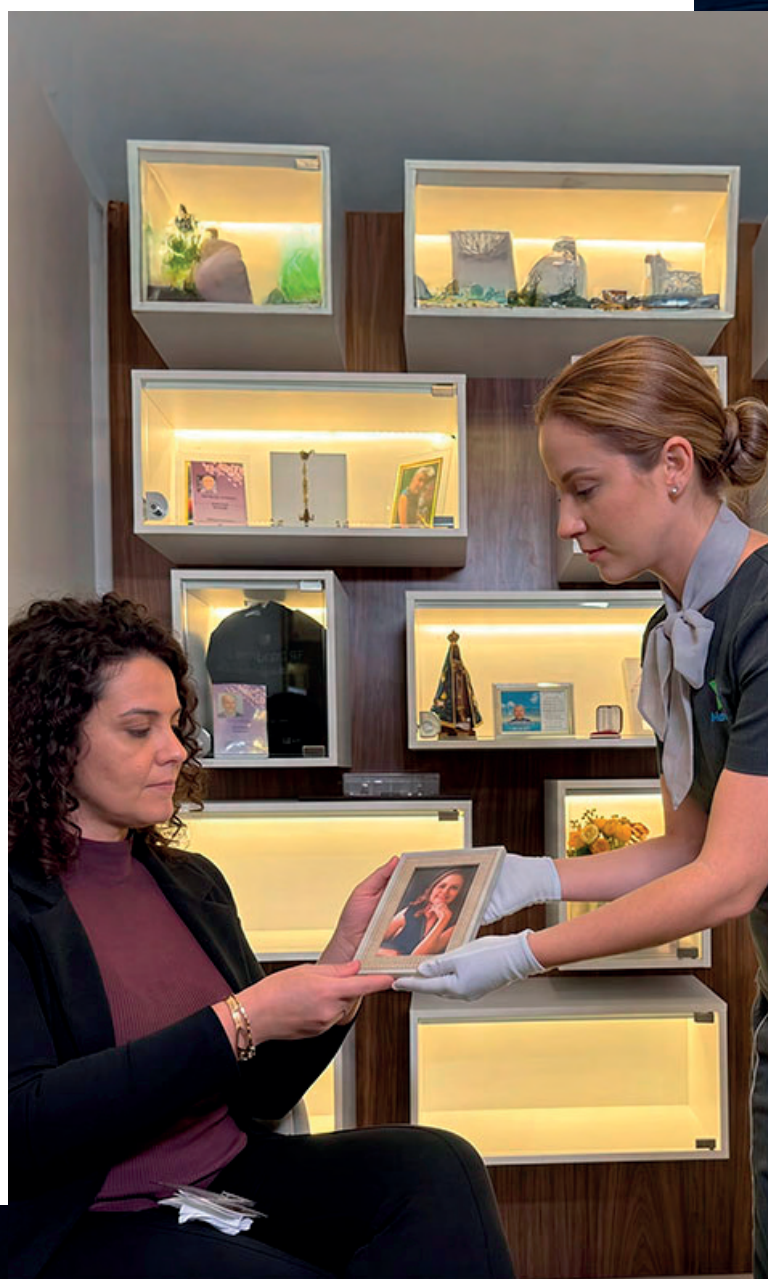
Por isso, acreditam que o desenvolvimento de lideranças é um dos principais pilares para sustentar qualquer processo de transformação. Investir na formação de gestores e profissionais preparados para interpretar cenários, tomar decisões baseadas em dados e liderar mudanças é fundamental para garantir a perenidade dos negócios e a capacidade de adaptação das organizações.

Nesse contexto, a participação da Metropax como apoiadora da primeira turma do MBA Executivo em Inovação e Transformação Digital Aplicadas a Negócios reforça a convicção de que o conhecimento, a troca de experiências e a conexão entre empresas, executivos e especialistas são elementos

essenciais para impulsionar a inovação e construir organizações mais preparadas para o futuro.

Ao celebrarem seus 50 anos, reafirmam o compromisso com a evolução contínua. Seguem honrando a confiança das famílias enquanto constroem uma empresa cada vez mais acolhedora, moderna, inovadora e preparada para os desafios das próximas décadas.

Porque honrar a história também significa evoluir continuamente para construir o futuro.



Inovar é construir pontes

A inovação raramente acontece de forma isolada. Ela depende da capacidade de conectar diferentes conhecimentos, setores, organizações e pessoas. Este capítulo encerra a revista mostrando como colaboração, ecossistemas e diversidade de perspectivas ampliam a capacidade de transformar conhecimento em impacto real.

DEPOIMENTOS



Ulisses
Londe

O que mais chamou sua atenção ao conhecer os bastidores das empresas parceiras?

Aproveitando a grande diversidade de segmentos das empresas parceiras, cada empresa apresentou suas peculiaridades nos bastidores, diferentes destaques e fortalezas etc.

No final das contas, uma característica em comum ligava todas entre si: a busca e trabalhos diários por uma cultura forte e pela excelência em suas atividades.



Thierry
Marcondes

O que diferencia uma aula tradicional de uma experiência como as imersões do MBA?

O grande diferencial deste MBA foi conectar teoria e prática de forma concreta. Em vez de casos hipotéticos, trabalhamos desafios reais de empresas parceiras, conhecendo suas dores e construindo soluções aplicáveis. Somam-se a isso professores com forte experiência de mercado e uma turma diversa, que enriqueceu as discussões e ampliou a troca de conhecimentos e perspectivas.



A força da colaboração na inovação

Inovação deixou de ser resultado de esforços isolados dentro das empresas. Em um ambiente marcado por mudanças tecnológicas aceleradas, desafios sociais complexos e necessidade crescente de sustentabilidade, torna-se essencial construir modelos colaborativos capazes de integrar diferentes competências, conhecimentos e recursos. Nesse contexto, reunimos cada um desses atores para refletirem sobre a abordagem da Hélice Tríplice, que propõe a articulação entre universidade, empresa e governo como

base para o desenvolvimento de ecossistemas de inovação mais dinâmicos e eficazes.

PAINELISTAS:

Bruna Silva (Mediadora)
Bruno Grossi
Rafael Pessoa
Raoni Bagno

O problema não é falta de potencial.

Ao longo da conversa, ficou evidente que o Brasil não sofre de ausência de talento, conhecimento técnico ou oportunidades estratégicas. Pelo contrário. Recursos naturais, diversidade, capacidade técnica e capital humano aparecem como vantagens reconhecidas. O desafio está na dificuldade de conectar essas capacidades de forma estruturada e contínua. A analogia da Hélice Tríplice ajuda justamente a visualizar isso. Separadas, as hélices existem. Mas só geram movimento quando giram de maneira sincronizada. Quando uma gira mais rápido, outra desacelera ou uma sequer consegue acompanhar, o sistema inteiro perde o fluxo.

Inovação exige tradutores entre mundos diferentes.

Um dos *insights* mais relevantes do debate foi a percepção de que universidade, governo e empresas frequentemente operam com linguagens, incentivos e objetivos completamente distintos. Enquanto empresas pensam em mercado, velocidade e resultado, universidades trabalham com pesquisa, profundidade técnica e produção de conhecimento. Já o governo atua olhando desenvolvimento econômico, regulação e políticas públicas. Na prática, isso cria um problema: muitas iniciativas não fracassam por falta de tecnologia ou recurso, mas pela falta de

trocas fluidas entre os envolvidos. Por isso, ganhou força durante o debate a figura do “articulador”. Não necessariamente uma área formal ou um cargo específico, mas alguém capaz de traduzir oportunidades, conectar interesses e transformar conversas dispersas em projetos executáveis. Sem essa ponte, a colaboração depende de esforços individuais e tende a não ganhar escala.



Vieses que resultam em diferentes perspectivas.

Outra reflexão importante foi a percepção de que inovar no Brasil frequentemente exige navegar estruturas complexas. Editais, regulações, exigências jurídicas e mudanças constantes de direcionamento criam um ambiente onde inovar passa a demandar não apenas boas iniciativas, mas também resistência operacional. Isso gera um efeito silencioso: muitas organizações deixam de inovar não porque não enxergam valor, mas porque o custo de acessar inovação parece alto demais frente às incertezas envolvidas. Ao mesmo tempo, surgiu um contraponto importante. A complexidade também força adaptação e cria espaço para soluções originais. Alguns dos casos apresentados nasceram justamente da capacidade de encontrar caminhos dentro das limitações existentes. Nesse contexto, inovação deixa de ser apenas desenvolvimento tecnológico e passa a incluir capacidade de articulação, leitura e construção de novos modelos de colaboração.

A inovação se apoia na postura das pessoas.

As trocas convergiram em um ponto essencial: nenhuma política, incentivo ou estrutura substitui a iniciativa individual de quem decide mover algo dentro da organização. Mais do que esperar que a

empresa “autorize” a inovação, o convite foi para que gestores e lideranças passem a enxergar a si mesmos como agentes ativos desse movimento. Em outras palavras: ambientes inovadores não surgem apenas porque existe investimento. Eles surgem porque existem pessoas que insistem em conectar possibilidades antes que exista garantia de resultado.

Sob essa ótica, os debates da mesa deslocam a inovação de um discurso abstrato para uma lógica estrutural. A capacidade de construir pontes entre interesses diferentes, reduzir barreiras de colaboração e criar coordenação entre atores que tradicionalmente operam separados, é capaz de gerar grandes resultados. Discutir a Hélice Tríplice significa, portanto, discutir como construir ambientes colaborativos capazes de transformar conhecimento em impacto, promovendo inovação, competitividade, desenvolvimento regional e sustentabilidade de forma integrada.





Conectando tecnologia, pessoas e cuidado

A Rede Mater Dei de Saúde compreende a inovação e a transformação digital não como fins em si mesmos, mas como alavancas fundamentais para escalar seu modelo de excelência assistencial e operacional. A visão é clara: ser referência nacional em saúde, crescendo de forma sustentável ao integrar tecnologia de ponta ao cuidado humanizado, garantindo que a eficiência tecnológica jamais se sobreponha à personalização e ao acolhimento.

Nessa jornada de transformação, priorizam o desenvolvimento de um ecossistema digital inteligente, capaz de conectar pacientes, médicos e unidades de forma fluida. Entre as iniciativas estratégicas, destaca-se a plataforma Meu Mater Dei, estruturada para digitalizar a jornada do paciente e oferecer uma experiência *omnichannel* e integrada, e Norma, a concierge digital de saúde. Avançaram também com projetos de automação e inteligência artificial, como a Fila Virtual no pronto-socorro, que utiliza

modelos preditivos para otimizar o fluxo e reduzir tempos de espera, e o uso de IA generativa em parceria com a Telepatia, que auxilia na documentação clínica e simplifica a rotina dos profissionais, permitindo que o foco permaneça na atividade core: o cuidado. Destaca-se ainda a estruturação da Célula de Robotização e IA, que consolida a capacidade de desenvolver, validar e escalar soluções de alto impacto.

Um ponto importante nessa trajetória é crescer mantendo a identidade da organização, com o paciente no centro do cuidado mesmo em meio a uma expansão geográfica acelerada. O maior aprendizado tem sido entender que a tecnologia precisa de governança de dados robusta e, sobretudo, de um alinhamento cultural profundo. Integrar unidades heterogêneas e viabilizar a mudança de mindset do corpo clínico e gestores é um trabalho contínuo. Compreendem que a transformação digital é, acima de tudo, uma transformação de pessoas.

Por isso, o desenvolvimento de lideranças é a espinha dorsal da estratégia. Para que a inovação seja perene, é imperativo que seus líderes estejam aptos a orquestrar essa complexidade, fomentando uma cultura de intraempreendedorismo e mantendo o olhar atento às tendências globais do setor. Conectam-se ativamente ao ecossistema de inovação — *startups*, instituições científicas (ICTs) e instituições de ensino — para capturar competências, compartilhar experiências e construir um futuro onde a tecnologia atua em prol de um compromisso inegociável: a vida.





REALIZAÇÃO



OFERECIMENTO



MBA EXECUTIVO

Inovação e transformação digital aplicadas a negócios

Jun/26



www.techni.vc

