

COMO MEDIR O QUE
REALMENTE IMPORTA
NA EMPRESA?

POR JULIAN TONIOLI

PESSOAS, PROCESSOS
E RESULTADOS

POR MARCO MARCELINO

NOVE EM CADA DEZ
NEGÓCIOS SERÃO
TRANSFORMADOS

POR ANDREA DIETRICH

A PRAGA DA
PREGUIÇA

POR MARCELO PONZONI

PAULO MANCIO

O INOVADOR CHIEF DESIGN OFFICER DA ACCOR

IMERSO NO MUNDO DINÂMICO DAS STARTUPS, PAULO MANCIO, SENIOR VICE-PRESIDENTE DE DESIGN DO GRUPO ACCOR, É EXPOENTE DE UM NOVO PERFIL DE LÍDER, QUE CONJUGA INTERESSES MÚLTIPLOS – EM QUE NÃO PODEM FALTAR SUSTENTABILIDADE, ESG E O COSMOS HIGH-TECH



SERINEWS.CO

I AM LIGHT

"O SER HUMANO É
LUZ E É DE DENTRO
DELE QUE PARTE UM
UNIVERSO INFINITO
DE POSSIBILIDADES."

**GABRIEL
WICKBOLD**
GALLERY





DESCUBRA NOVAS CONEXÕES

QR CODE E LINKS DIGITAIS

Nova proposta editorial pensada para ser lida em multiplataformas e conectar novas oportunidades de negócios. Um novo estilo editorial desenhado para aproximar conteúdos específicos de públicos relevantes.

**empresário
digital**

04		Editorial
06		Personal Branding
10		Capa (Paulo Mancio)
20		Investidor
24		Publicidade
28		Transformação digital
32		Experiência do cliente
34		Têxtil
36		inovação

www.empresariodigital.com.br/edicoes



A revista Empresário Digital é uma publicação mensal de propriedade da Serinews.co

Av. Paulista, 1079, 8º andar – Bela Vista
São Paulo (SP) – CEP: 01310-200
Fone/Fax: (11) 2787-6386

Publisher: Marco Marcelino (MTB 44.446)
✉ mmarcelino@serinews.com.br

Editores: Jorge Luiz Mussolin (MTB 15.978)
✉ jmussolin@serinews.com.br

Alexandre Carvalho do Santos (MTB 44.252)
✉ alecarvalho@serinews.com.br

Conteúdo: Mércia Araujo, Samia Laços,
Andréa Pinheiro e Diane de Camillis

Designer: Patrícia Barboni

Web Designer: Marina Deotti
✉ mdeotti@serinews.com.br

Head de Operações:
Fabio Peres
✉ fperes@serinews.com.br
Gisele Faria
✉ gfaria@serinews.com.br

Fotografia: Wyss Brasil e Yuri Mine

As matérias assinadas são de responsabilidade dos autores, não refletindo necessariamente a opinião da Serinews.co. As fotos publicadas tem caráter de informação e ilustração das matérias. Os direitos das marcas são reservados aos seus titulares. As matérias aqui apresentadas pode ser reproduzidas e compartilhadas com devida citação da fonte Serinews.co.



MARCO MARCELINO

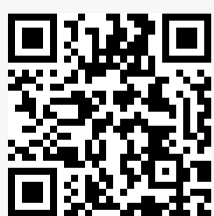
EDITORIAL

Pessoas, Processos e **RESULTADOS**

Um dos primeiros desafios do processo de transformação digital é reunir os dados em um único lugar e, a partir daí, criar listas segmentadas que identifiquem e classifiquem os potenciais clientes por diferentes motes. Eu, particularmente, gosto da divisão que separa as listas em características de comportamentos, mas, no final, o que queremos é desenhar uma regra que agrupe potenciais clientes em um modelo preditivo de “propensão a comprar”.

Os modelos de propensão analisam a tendência de um cliente em potencial fazer uma compra. Mas, é bem verdade que nos dias de hoje, a capacidade de escalar está mais difícil e não tão flexível para testar novas possibilidades. Isso por uma soma de fatores que reúne legislação, compliance e questões éticas.

Então, o começo de tudo é um desenho de um fluxo de trabalho que agrade a todos e possa seguir de forma confortável com os riscos calculados. Importante dizer que o desafio de encontrar novos e potenciais clientes, com mais assertividade, demanda testes e análise das variáveis.



Ao colocar em prática o desenho sistêmico, conseguimos aprender e explorar os dados para então criar vários modelos e comparações. Não existe uma modelagem única e perene, pois o contexto é importante e precisa ser levado em consideração.

Quando temos um plano e precisamos testá-lo, devemos despertar a consciência dos envolvidos em relação às tarefas e à produtividade. Mesmo que a resposta do time comercial seja negativa quanto a um potencial cliente, separe uma amostragem e faça uma pesquisa para entendimento e é importante para identificar se o erro está no modelo ou na abordagem de vendas. Nesse momento, é essencial ter maturidade para entender o objetivo comum.

Eu gosto muito da abordagem em que se levanta uma fatia da lista de clientes que são atuais compradores e que, depois de modelados e praticados, possamos analisar três condições: a primeira, se a lista de clientes vigentes tem novas oportunidades; a segunda é saber, dos dados de potenciais clientes sugeridos, qual o percentual já fez parte da minha lista de clientes, além dos modelos; a terceira, quanto as novas sugestões geraram de resultados.

Uma das práticas que favorecem os modelos de dados é a pesquisa que avalia, entre vários pontos, o momento do cliente e a sua predisposição para fazer negócios. Isso potencializa os argumentos ou classifica se aquele potencial cliente está pronto para o time comercial ou se precisa ser trabalhado pelo time de marketing. Claro que muito disso tudo, para acontecer, precisa de tecnologia e processos de automação, mas ou é isso ou terá que investir um caminhão de dinheiro com um grande time de pessoas. E vale lembrar que existe tecnologia para todos os bolsos, capaz de ajudar a organizar cada fase do processo.

Se você precisar de algumas dicas em relação a isso, me escreva. Será um prazer entender e ajudar.

Não tenho dúvidas de que todo indicador que avalia desempenho pode melhorar o processo e dar ideias para novos desenvolvimentos e implementações. Mas não perca de vista a principal métrica de todas: o resultado financeiro versus o seu momento.



Marco **Marcelino** | Publisher

A portrait of Paulo Moreti, a man with glasses and a light-colored shirt, is positioned at the top of the page. The image is partially obscured by a purple gradient overlay.

PAULO MORETI

PERSONAL BRANDING

Marcas pessoais e a **GESTÃO DE CRISE**

Sempre que aparece a palavra crise, coisas boas não estão acontecendo!

Falando em marcas, isso pode ser absorvido por elas de tal forma, que faça ruir a sua estrutura e ela venha a desmoronar, ou seja, a crise pode detonar uma marca. E quando isso ocorre, muitas vezes elas não sabem como agir e reagir.

Isso também tem ocorrido com muita frequência com as marcas pessoais, é só ver a televisão e os programas de reality, acontecimentos e posicionamento de famosos frente a algum tema ou acompanhar pessoas nas redes sociais e verificar. Na maioria dos casos isso traz um impacto negativo enorme e muitas vezes difícil de reverter.

E quando essa crise bate à sua porta, o que a sua marca pessoal deve fazer?

in



Bom, primeiro vamos entender o que é crise de marca. A crise de marca é um acontecimento com uma empresa e tem o poder de abalar a sua imagem tanto no mercado quanto com os seus consumidores, criando incertezas e ameaças aos objetivos da organização, ou seja, a crise é uma manifestação da falta de alinhamento com os valores da marca.



Quando falamos da marca pessoal, esse abalar da imagem se reflete nas relações com marcas corporativas que a contrataram para representá-las, com seguidores de redes sociais, pessoas do próprio convívio e também impacta o co-branding, que são ações em que duas ou mais marcas se associam com algum objetivo específico e temporário. Ninguém deseja associar a sua marca a outra que não esteja com uma imagem positiva no mercado.

Seja na marca corporativa ou na marca pessoal, esses impactos se refletem da mesma maneira, desde a perda no valor de marca no mercado, que é chamado de brand equity, e que não está associado somente a sua infraestrutura ou faturamento, mas também a sua própria imagem, podendo haver também prejuízos financeiros, com perda de clientes, patrocinadores e parceiros.

Outro ponto preocupante de uma marca são os conflitos com os seus acionistas, consumidores e fornecedores, entre outros, pois quando deixam de confiar, provavelmente romperão contratos e parcerias, afinal ninguém gosta de se conectar a marcas com má reputação, tudo isso impacta na redução de fidelidade.

Marcas com boa reputação geram um sentido de pertencimento, já o inverso, as pessoas sentem até vergonha de estar ligadas a ela, chegando a cancelá-las nas redes sociais.

Você já parou para pensar desta forma estratégica na sua marca pessoal?

Não!

Por isso quando falamos de gerir a sua marca, não é simplesmente uma “modinha” e sim o futuro dos profissionais. É não deixar ao sabor do vento a sua carreira/marca pessoal, mas sim ter total controle do que está acontecendo com ela no mercado.

E para saber o que está acontecendo com ela, se há alguma crise de imagem, precisamos monitorá-la em todos os canais dos quais ela se utiliza. Também é importante que se acompanhe os indicadores, para se entender como está sendo a reação da sua marca nas redes, um baixo engajamento poderá lhe dar indícios de que há alguma desaprovação no que fez ou postou.

E se a tal crise acontecer?

É nesse momento que entra em cena o gerenciamento de crise, um processo que busca preservar ao máximo a sua reputação e corrigir os impactos negativos causados por um “problema ocorrido”, minimizando danos a ela. Para isso é preciso ter um plano de gerenciamento de crises, que deve focar nos seguintes pontos:

Avaliar a situação: entender quão ruim é a situação mediante o ocorrido, descobrir o que realmente aconteceu, se comunicando com público interno, externo, imprensa e todas as mídias possíveis.

Saiba quem é o seu público: tenha a noção exata de quem este problema afetou e não venha com conversas “genéricas”, apareça com soluções objetivas.

Comunique de forma alinhada: independentemente se você tem uma equipe para a gestão da sua marca, um relações públicas, ou seja, você mesmo quem faz isso, explique o que fará para lidar com o problema.

Decida por qual rede responder: é imprescindível saber quem é o seu público, para usar uma linguagem apropriada e principalmente ter noção de qual rede utilizar para se comunicar.

Meça o impacto da sua resposta: depois de comunicar pelos meios devidos, veja como está a repercussão. Lembre que falamos um pouco mais acima sobre monitorar? Esse é o momento em que

“Existe o risco que você não pode jamais correr e existe o risco que você não pode deixar de correr”

Peter Drucker

essas informações monitoradas se tornam necessárias.

Saiba quando parar: todo acontecimento bom ou ruim tende a ir esfriando após um tempo, então é hora de trabalhar em uma estratégia para fortalecer ou gerar novamente credibilidade. Agora é hora de começar a reconstruir a marca.

Hoje somos vistos, seguidos, curtidos e cancelados em segundos, a sua marca pessoal deixa rastro nas redes, o que você fala hoje, permanece, não é esquecido e a repercussão é gigantesca, podendo se alastrar tão rapidamente que você nem terá tempo de se dar conta. Por tudo isso, ao posicionar a sua marca pessoal, primeiro tenha um trabalho bem embasado em se autoconhecer, compreender as suas forças, ter bem claro quais são as suas habilidades e, a partir disso, desenvolva uma estratégia bem definida, analise se aquilo que irá fazer ou postar estará alinhado com os valores e crenças que você prega como marca.

Pontos básicos do branding: o que a marca promete, ela expressa e entrega por meio do seu marketing.

Série imagePRESS C10010VP

**Experimente um novo padrão
de produtividade e satisfação
as exigências mais diversificadas.**

Surpreenda-se com a impressora digital
colorida imagePRESS C10010VP.

Com um desempenho excepcional e alta
velocidade, a série imagePRESS C10010VP
da Canon produz uma vasta gama de
aplicações com a capacidade de processar
diversas gramagens de papel, suportes
sintéticos e folhas longas de até 1.300 mm
com qualidade superior e consistência de cor
em todas as páginas de cada trabalho.



Até 100ppm



Confira os
principais
diferenciais da
imagePRESS
C10010VP

Canon



Paulo Mancio

INOVADOR ATÉ DEBAIXO D'ÁGUA

Imerso no mundo dinâmico das startups, Paulo Mancio, o craque de design da Accor, é expoente de um novo perfil de líder, que conjuga interesses múltiplos – em que não podem faltar sustentabilidade, ESG e o cosmos high-tech

POR ALEXANDRE CARVALHO

Se você perguntar a Paulo Mancio, vice-presidente sênior de Design & Implantação para América Latina da Accor, qual foi seu grande sonho na vida, a resposta pode surpreender: ser um atleta olímpico. Para muita gente, é o mesmo que ter o desejo irrealizável de ser astronauta. Só que quem conhece a multiplicidade (e a relevância) de atividades nas quais esse executivo se envolve já sabe que sonho, para Paulo, é algo de que a gente deve ir atrás. Tem dúvida? Paulo Mancio integrou, de fato, a equipe brasileira de hipismo e participou das seletivas para uma Olimpíada. Só não foi aos Jogos porque teve um acidente que o lesionou.

Isso é só uma pequena amostra de uma personalidade que conjuga resiliência, espírito competitivo, criatividade e, principalmente, uma mentalidade inovadora. É a inovação que está na base de todos os seus negócios – e não são poucos.

Foi essa inspiração que o levou ao centro de transformações digitais que modernizaram a imagem da rede Accor. E que o projetou a um universo que vai muito além dessa atividade na alta gestão de uma das marcas mais conhecidas do mundo no segmento de hotelaria.



O maior exemplo é que Mancio agora tem envolvimento intenso com startups e faz parte do conselho consultivo de grandes instituições no Brasil (são sete, no total), associando seu prestígio a essas empresas, nas quais contribui tanto com networking – abrindo portas para quem precisa de um bom contato – quanto na parte estratégica.

Entre as startups, destaca-se o Grupo BR Angels, dedicado ao investimento-anjo. Aliás, falando em tecnologia de ponta, Paulo também virou sócio de uma startup que oferece experiências em realidade aumentada, a Flex Interativa.

Sempre na vanguarda, sempre inovando...

E ele não para por aí: tem forte participação em entidades que abraçam temas relacionados a sustentabilidade, ESG e smart city. É conselheiro-diretor da ONG Green Building Council e também do World Trade Center de Curitiba, na cadeira de smart cities e ainda um apaixonado por Educação.

Como ele concilia essas facetas que exigem tanto de um homem só? As pistas estão nesta entrevista exclusiva, cedida para a nossa reportagem.



EMPRESÁRIO DIGITAL – **Como é sua atuação como vice-presidente sênior de Design & Implantação para América Latina da Accor?**

PAULO MANCIO – Na Accor atuo em três grandes pilares: design, construção e sustentabilidade técnica. Meu trabalho é fazer a gestão da identidade desses hotéis, onde temos o privilégio de contar com uma escola de arquitetura brasileira forte e cheia de personalidade. Vale ressaltar que a Accor percebeu há bastante tempo o impacto positivo do design aplicado nos hotéis, ou seja, do ato de revolucionar as experiências dos hóspedes – da mesma forma que empresas revolucionárias, como a Apple, desenvolveu a percepção que investir massivamente em design alcança resultados diferenciados, seja no valor das suas ações ou na própria vivência do cliente.

ED – **Como foi o processo de personalização do design da Accor no mundo?**

PAULO MANCIO – Quando iniciei minha carreira na Accor, o design dos produtos que eram elaborados aqui na América do Sul, Cidade do México, África, ou até mesmo na Europa ou em qualquer outra unidade, era sempre igual. Isso fazia com que fôssemos identificados com facilidade em qualquer lugar do mundo, e nós tínhamos orgulho disso. A mentalidade era de que o Ibis seria



como o “McDonald’s da hotelaria”, e o cliente sempre saberia o que esperar do nosso design. Tudo seguiu assim, até que percebemos que as pessoas e a sociedade estão cada vez mais únicas: cada um quer ter sua personalidade, quer construir seu próprio avatar, quer destacar-se de uma maneira diferente. Então não fazia sentido, aqui em São Paulo ou em Salvador, termos um design com suas raízes na Europa. Sem deixar de admirar os bons conceitos de design

que vêm do exterior, atualmente preferimos aqueles que se aproximam mais da nossa realidade. A partir daí, fomos autorizados a criar um design brasileiro, latino, sul-americano. Eu “pilotei”, então, um concurso de design do conceito Ibis. Um escritório de São Paulo ganhou, e posso dizer que nós ganhamos, pois o projeto ficou tão espetacular que conquistamos o maior prêmio de design do mundo. Fui receber essa premiação na sede da Unesco, em Paris, e ao meu lado estava

o vice-presidente da Apple, também premiado. Isso prova o quão inteligente foi a decisão de regionalizar o design. Conseguimos trazer lifestyle para dentro da hotelaria, transformando esses espaços com as características do Brasil.

ED – Você teve a missão de conduzir uma renovação na Accor. Conte-nos sobre essa experiência.

PAULO MANCIO – Uma das coisas que viemos trabalhando muito, em todo os mercados, é a reinvenção. A Accor passou por um momento bastante agudo e complicado, como várias indústrias, tendo sido muito impactada com a pandemia. Em função disso, estamos implementando uma grande reconstrução da marca e da nossa imagem, que passa profundamente por dois caminhos, sendo que o primeiro é a transformação digital. A Accor incorporou uma plataforma digital

cujo front office é um espaço de relacionamento no qual o cliente pode interagir de acordo com todas as suas necessidades para viajar – vai desde a parte dos planos de fidelidade, passando pelo booking, até o suporte, quando há intenção de alugar um carro, por exemplo. Parte dela já está entregue ao mercado e outra está permanentemente sendo aprimorada.

ED – Você comentou que é um apaixonado por Educação e por lecionar, poderia nos contar mais sobre?

PAULO MANCIO – Claro, realmente há 10 anos comecei a dar aulas e compartilhar tudo que aprendi na minha vida acadêmica e profissional. Neste momento estou também trabalhando em conjunto com a Construliga, uma startup que desenvolve conexões e negócios no setor da Construção Civil, para o lançamento ainda este ano de um curso sobre o universo da hospedagem. Entendemos que o mercado está mudando muito, bem como os hábitos e preferências das pessoas que buscam uma experiência mais real ao se hospedar em um hotel, hostel, pousada ou até mesmo um modelo Airbnb. É muito importante capacitar as novas gerações de profissionais envolvidos neste “mercado tão poderoso”.



Onde alguns
veem um novo carro,
nós vemos
uma nova era.



Audi e-tron Sportback totalmente elétrico.
Descubra mais em [audi.com.br](https://www.audi.com.br)

Future is an attitude

Alguns dos itens, acessórios, opcionais e aplicativos contidos neste anúncio poderão não estar disponíveis no Brasil. Consulte a concessionária autorizada Audi de sua preferência para mais informações e disponibilidade dos mesmos.

Perceba o risco, proteja a vida.



ED – Quais estratégias da Accor para lidar com as condições impostas pela pandemia do Covid-19?

PAULO MANCIO – Foram algumas e eu destaco quatro, as principais soluções em encontrar novas atividades relacionadas às nossas unidades. No modelo de negócios da Accor, não somos proprietários dos imóveis, somos operadores; então foi fundamental criar uma solução para os hóspedes e nossos clientes proprietários. Criamos o room office: excluímos a cama do apartamento e criamos um espaço de trabalho para a pessoa que não deseja mais ficar trabalhando em casa, com todas as distrações do lar. Ali, essa pessoa passou a ter um espaço fechado, seguro, com um bom banheiro, móveis ergonômicos, internet de qualidade e, claro, uma ótima cafeteira. Outra solução foi rentabilizar nossas cozinhas, que estavam em stand-by por falta de hóspedes, e aderimos às plataformas de deliveries. Uma terceira solução é que todo hotel da Accor já podia ser um coworking – um espaço de trabalho em que a pessoa pode contar com restaurante, bar e outras facilidades que só um hotel pode oferecer. E, por fim, a quarta solução, ainda em desenvolvimento, que é a utilização das garagens vazias para fazer storage.

ED – Neste segundo semestre de 2021, qual o status de ocupação dos hotéis brasileiros?

PAULO MANCIO – O que deixava as unidades lotadas era a hotelaria de negócios. Com o enxugamento da atividade econômica, eles tiveram uma queda muito grande em suas ocupações. Por outro lado, hotéis que não tinham ocupação alta com perfil de lazer agora estão com taxas altíssimas, e isso é muito bom para o turismo doméstico.

ED – Gestão inovadora tem sido um diferencial para a saúde do setor hoteleiro?

PAULO MANCIO – Fato. Tem sido essencial nos últimos cinco anos, e será nos próximos também. O mundo está cada vez mais dinâmico, a normalidade das atividades no setor hoteleiro está diretamente ligada ao fator vacina. Voltaremos ao normal depois da vacinação em grande escala. Até lá, precisamos de novas ideias na gestão para lidar com a situação da melhor forma possível.

ED – Além do seu trabalho na Accor, você atua em alguns empreendimentos ousados. E o mais novo diz respeito à realidade aumentada. Conte-nos mais sobre isso.

PAULO MANCIO – Tenho uma grande amizade com o Fernando Godoy, que é um empreendedor serial e CEO da startup que eu já admirava, a Flex Interativa. Essa startup virou a queridinha do mercado, e já tem grande possibilidade de tornar-se um novo



Bem-vindo ao anywhere office.

Conheça nossos planos especiais para empresas que buscam oferecer o uso dos escritórios flexíveis e coworking como um benefício extra aos seus colaboradores. Entre em contato e descubra mais.

Espaços de escritório, coworking e salas de reunião prontos para usar, além de escritório virtual e planos de trabalho flexível.
regus.com.br | 0800 707 3487

 **Regus**™ Trabalhe
do seu jeito



fenômeno brasileiro entre as startups “unicórnio”. Acabei me envolvendo em suas atividades e hoje faço parte do quadro societário, e no conselho consultivo. Atuando na área estratégica, ou seja, no crescimento da empresa e das negociações sobre as novas rodadas. A Flex é uma empresa pequena e de decisões rápidas. A proposta é criar soluções para os clientes por meio da realidade aumentada, que de forma resumida acontece quando você entra em uma loja e é atendido por um avatar, por exemplo. Há uma solução, desenvolvida pela Flex, que é uma aula gamificada para o Cel.Lep, a escola de inglês. Os alunos têm aulas 100% digitais e animadas. A Flex também tem um contrato com uma grande rádio do Brasil para fazer um programa, pelo qual você consegue interagir de qualquer lugar do mundo.

ED – Como será a sua atuação na startup?

PAULO MANCIO – Concluímos essa parceria em Fevereiro de 2021 visando agregar a minha experiência como executivo da Accor. A expertise que estou levando passa por dois pontos principais: um de fazer uma abertura comercial, e outro, vertical, que é mais como coaching, em uma área mais específica, relacionada às finanças, vendas e uma parte digital. Hoje existem muitas startups que são estruturadas e que têm um produto muito bom, mas não têm expertise para desenvolver o comercial. É nesse aspecto que contribuirei, e estou muito entusiasmado com esse novo desafio.

CREDIBILIDADE, SOLIDEZ E INOVAÇÃO

Somos o maior time de especialistas
em comunicação visual.



**Gostamos de desafios e abraçamos desde
projetos mais simples até os mais ousados.**

Com as melhores tecnologias aliada a experiência de nosso time, somos referência de mercado de comunicação visual e atendemos todos os setores da economia, com diversas soluções inovadoras, competitividade nos preços e respeito aos combinados. **Tudo isso para impressionar e destacar a sua marca.**



Projetos Especiais



PDV & Merchandising



Decoração de Frotas



#artfixcomvoce

ARTFIX®

Comunicação Visual

www.artfix.com.br

(11) 5098.3434

contato@artfix.com.br



JULIAN TONIOLI

INVESTIDOR

KPIS X GESTÃO ESTRATÉGICA:

como medir o que realmente importa na empresa?

Uma das maiores dores para os donos de negócios, principalmente daquelas empresas mais novas e em crescimento, como as startups, é saber o que é realmente necessário monitorar, como acompanhar e para que medir, nos processos da companhia.

Nesse sentido, para definir e utilizar os indicadores chave de performance (KPI) em acordo com o planejamento estratégico, antes de tudo, é fundamental esclarecer quatro tópicos básicos: o paradoxo da Paralisia pela Medição; a diferença entre medir e instrumentar; os tipos e as categorias de indicadores e, por fim, a forma de utilizar os indicadores como uma ferramenta de gestão e controle estratégico na empresa.

O fenômeno conhecido como Paralisia pela Medição é marcado pela perda de foco e da capacidade de resposta aos dados apresentados. Tipicamente, as causas mais comuns para esse fenômeno são o excesso no consumo de dados, o desperdício de energia em demasiadas análises e a grande quantidade de dados a serem utilizados em muitas decisões pequenas e sequenciais. Estudos recentes comprovam que o consumo excessivo de dados



afeta negativamente a capacidade criativa do cérebro. Assim, a tentativa de gerenciar dados demais pode atrapalhar na tomada de decisão para resolução de problemas. Da mesma forma, a “fadiga da decisão” é um fenômeno explicado pela psicologia e acontece quando o gestor é obrigado a decidir continuamente pequenas coisas e, em determinado momento, perde a paciência e começa a decidir de forma acelerada, por qualquer alternativa.

Contudo, algumas práticas podem ser implementadas para evitar esta paralisia, como por exemplo: limitar a quantidade de informação consumida ao que realmente importa para a organização; ver sempre os mesmos dados (indicadores) para facilitar a compreensão do que mudou e “automatizar” a sua reação, criando um parâmetro de referência e minimizando o efeito de fadiga; tomar decisões mais relevantes pela manhã, no começo do dia e, por fim, resistir a tentação de analisar os dados pelo seu time. Dê o parâmetro para a análise e comunique o que você espera. Foque nas perguntas, não nas respostas.

Outra conceituação que é fundamental para definir corretamente os KPIs a serem monitorados é a diferença entre medir e instrumentar. Medir é o ato de acompanhar métricas que sejam por si só, responsáveis por consequências mensuráveis. Instrumentar significa colher dados que serão analisados em conjunto e contexto com informações complementares para eventual tomada de decisão. Faz parte do processo de medir, entretanto, para a tomada de decisão, não é necessário

avaliar todo e qualquer parâmetro que foi instrumentado nos processos ou na companhia. Neste caso, os dados instrumentados são parâmetros de suporte para as métricas ou de controle para pessoas e atividades.

Existem inúmeros tipos de indicadores de desempenho (KPI) que podem ser utilizados na gestão da companhia. Na verdade, os indicadores devem ser estabelecidos pelos gestores da organização, de acordo com o planejamento estratégico definido para aquele negócio específico. Assim, os indicadores podem ser qualitativos, quantitativos, financeiros, de tendência, direcionais ou de processos, entre outros. Mas o que realmente importa é saber utilizá-los no monitoramento e controle dos processos da empresa, de acordo com o critério definido pela companhia. Antes de mais nada, é necessário estabelecer os parâmetros para que o negócio cumpra a sua missão no mercado. A partir daí, define-se as metas e os objetivos para que o negócio atenda a estratégia traçada, no curto e no longo prazo. Em seguida, com as metas e os objetivos definidos, é possível elencar os “drivers” do negócio, ou seja, quais os passos direcionadores (ações) mais importantes a serem tomados para que a operação do negócio alcance as metas e os objetivos almejados.

Os KPIs são os indicadores que deverão ser monitorados no processo e que medem as medidas de sucesso desejado. É aquilo que deve ser medido na empresa



para verificar se a execução estratégica está sendo cumprida na operação cotidiana. Por fim, as métricas de suporte representam os valores numéricos estabelecidos que servem de parâmetro para medir o sucesso desejado em cada KPI, por exemplo: aumentar o volume de vendas mensais em 10%. O volume de vendas mensais é o KPI e o valor de 10% é a métrica. Em resumo, a estratégia persegue os objetivos do negócio, estes determinam os fatores chave de sucesso, que são monitorados por KPIs.

Em conclusão, para facilitar a implementação eficiente dos KPIs

adequados para a estratégia do seu negócio, convém adotar as seguintes boas práticas: olhe somente aquilo que faz diferença e que se tem ação sobre; monitore os indicadores de acordo com o impacto que podem gerar: curto prazo = maior frequência, longo prazo = menor frequência de monitoramento; evite medir todos os KPIs, deixe a decisão ser tomada no mesmo nível hierárquico do indicador e, por fim, evite acompanhar somente indicadores passados. Procure analisar tendências junto com os resultados anteriores para definir as medidas de sucesso e as respectivas ações necessárias.



SUBLIMANDO
SONHOS MAIS
COLORIDOS.

Papel transfer para sublimação



www.bnsublimacao.com.br


BN Sublimação

MARCELO PONZONI

PUBLICIDADE

A praga da **PREGUIÇA**

Semelhantes às reações que temos em nossas vidas são as dos ambientes corporativos, pois todas as empresas são formadas por pessoas que, juntas, às vezes de forma massificada, definem o comportamento da empresa. Às vezes me pergunto por que as pessoas não agem, não tomam atitudes diante das oportunidades, por que esperam ser mandadas, mesmo vendo que poderiam fazer algo sem ser solicitado. Aliás, esse é o ponto que realmente faz com que pessoas proativas se diferenciem das reativas.

Seria a vontade, o entusiasmo, ou seriam os propósitos, as motivações, que fazem com que as pessoas sejam famintas por seus ideais? Sinto que muitas vezes me falta muito aprendizado para entender os reais motivos que diferenciam os seres diante das mesmas situações. Não posso ser hipócrita e afirmar que não sou nem um pouquinho preguiçoso sobre determinados assuntos, principalmente de ordem particular, mas frequentemente vejo pessoas exercendo seus papéis de forma tão automática, tão sem entusiasmo, sem colocar nada de si no trabalho que desenvolvem, que eu mesmo acabo ficando estático. A preguiça do ser humano é algo a ser combatido todos os dias com unhas e dentes. Sou uma pessoa que se cobra muito, não me conformo muitas vezes





Conheça a Fera

NOVA Jeti Tauro H3300 UHS LED

A impressora jato de tinta
mais rápida do mercado!

Robusta. Rápida. Imparável.



Veloz



Flexível



Automatizada



Premiada



Camada fina
de tinta



GREENGUARD
Gold

Ideal para impressão de
papelão ondulado.

Apresenta a renomada
qualidade de imagem da
Agfa e baixo consumo
de tinta.

Equipamento híbrido e com
automação avançada para produção
de Sign&Display 24 horas por dia,
7 dias por semana.

Conta com o software de fluxo
de trabalho Asanti da Agfa,
que controla e automatiza todo
o processo de impressão.

#CountOnUs

AGFA



em ver oportunidades passando sem me jogar por inteiro diante delas, para transformá-las em conquistas reais.

Se deixo passar alguma oportunidade é porque não me dei realmente conta dela naquele momento, por algum motivo não a vi diante de mim. É provável que o que acontece comigo aconteça com várias pessoas, que elas também não vejam a oportunidade passar e, da mesma maneira que as critico, posso estar sendo criticado por pessoas mais astutas do que eu.

Algumas vezes leio casos de grandes empresários que foram muito além em seus resultados porque enxergaram possibilidades no que estava bem próximo, tão próximo que ninguém mais viu, quase como se a proximidade levasse a pessoa a ficar completamente cega. Esses homens são visionários, têm um tipo de capacidade que é pouco entendida pelas pessoas que estão junto deles.

Não podemos deixar de registrar que todos eles têm características comuns que os diferenciam dos demais, e uma delas é desconhecer o significado literal e figurado da palavra preguiça, assim como todos têm a predisposição de tentar, independentemente do resultado.

Empreendedores visionários são seres dotados de alta convicção, aptos ao acerto pela sinergia desprovida do pessimismo e dos achismos precoces. Se, como aponta o dicionário, preguiça é a inatividade de uma pessoa, aversão a qualquer tipo de trabalho ou esforço físico, um tipo de procrastinação

Se, como aponta o dicionário, preguiça é a inatividade de uma pessoa, aversão a qualquer tipo de trabalho ou esforço físico, um tipo de procrastinação, é lamentável que muitos sejam seus adeptos.

,é lamentável que muitos sejam seus adeptos. É realmente difícil aceitar que existam pessoas preguiçosas diante de oportunidades que estão bem diante dos seus olhos, que não fazem nenhum exercício para desenvolver a percepção e aproveitar as oportunidades que lhes surgem, que se deixam levar pela PREGUIÇA, pela má vontade ou pelo descaso.

Só há algo que incomoda mais do que a preguiça do ser humano: é quando este comportamento atua de forma conjunta, em equipe. Daí é imensurável o tamanho do estrago que pode causar a uma empresa, além de ser um péssimo exemplo aos que estão remando com afinco. Mas, muitas vezes, há exceções e ações. É quando o preguiçoso convicto espera de maneira gatuna alguém ver a oportunidade para ele pular na frente e fazer. É aquele espertalhão que fica atento para os predispostos de plantão para agir nestas situações, jamais falará em preguiça.

Zünd G3



ROBUSTEZ E CONFIABILIDADE



Solução para produção de
embalagens e displays em **papelão**,
cartões e materiais **corrugados**.

BG
soluções tecnológicas

+55 51 3013 7272 www.bgsolucoes.com.br

A portrait of a woman with blonde hair, smiling, overlaid with a semi-transparent orange and red filter. The text 'ANDREA DIETRICH' is centered over the top half of the image.

ANDREA DIETRICH

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O FURACÃO DIGITAL

9 em cada 10 negócios serão transformados

Vamos refletir sobre a aceleração digital? Que a COVID-19 acelerou essa digitalização nas empresas todos sabem, mas é interessante vermos que ainda estamos insatisfeitos com o que seria o ideal (somente 39% dos entrevistados acham que estão em um nível adequado).

in



Esse é um resumo do report "Digital Vortex 2021" que desde 2015 mostra o panorama da transformação dos setores. Quanto mais próximo do centro, mais próximo da disrupção. Antes tínhamos uns mais próximos e outros mais distantes, e o que vemos nesse ano são todos de alguma forma já conectados ao centro do furacão.



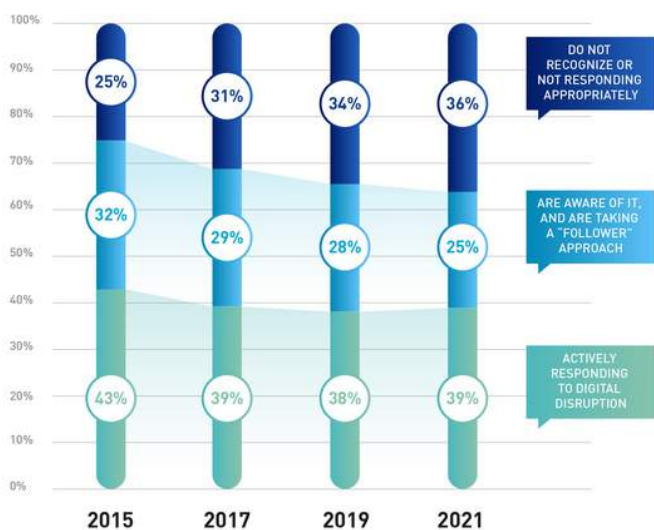
Em 2021 os investimentos em ferramentas digitais para apoiar a inovação e o crescimento do negócio evoluíram significativamente.

A High Performance Premium on Digital Maturity



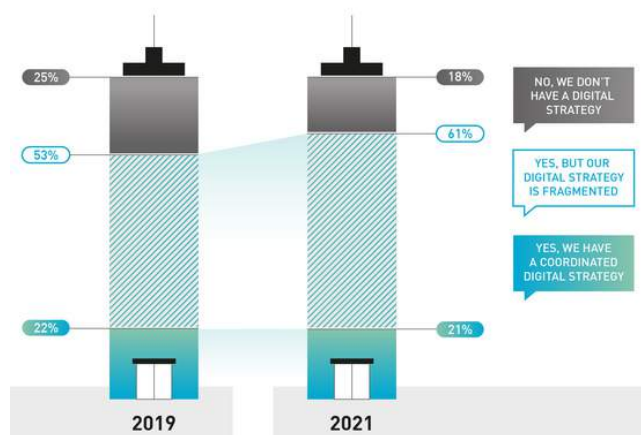
Organizações com um nível alto ou muito alto de maturidade digital antes da pandemia, mantiveram um nível de desempenho mais alto durante a crise.

WHAT IS YOUR ORGANIZATION'S ATTITUDE TOWARDS DIGITAL DISRUPTION?

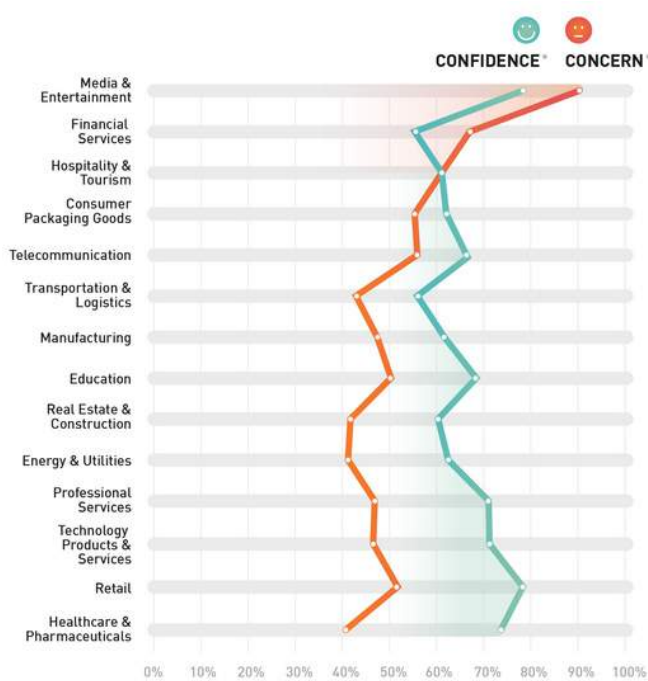


Porém, apenas 39% das organizações dizem estar respondendo de forma ativa e adequada a transformação digital.

DOES YOUR ORGANIZATION HAVE A FORMAL DIGITAL STRATEGY?



E as estratégias estão cada vez mais fragmentadas dentro das organizações, cada uma dessas iniciativas podem fazer sentido do ponto de vista individual, mas no coletivo elas tendem a ser desalinhadas e causar perdas em tempo e dinheiro.



A maioria das indústrias são otimistas em relação a competitividade digital.

Um ponto curioso, e perigoso, do report é sobre a quão fragmentada está essa estratégia digital nas

organizações. Uma estratégia digital fragmentada pode surgir naturalmente à medida que diferentes partes de uma organização - funções, mercados, categorias de produtos e assim por diante - lançam suas próprias iniciativas digitais distintas. Cada uma dessas iniciativas pode fazer sentido do ponto de vista individual, mas como um coletivo, elas tendem a ser desalinhadas, têm um alto grau de sobreposição e adicionam custo e complexidade à resposta geral da organização à interrupção digital.

Agora que estamos com canais e processos "digitalizados", como orquestramos essa estratégia para um pensamento muito maior para uma nova organização?

Se a tecnologia transformou nosso hardware, como fazer com que a cultura seja seu sistema operacional?



**Kornit
Atlas MAX**

NOVA TECNOLOGIA DE IMPRESSÃO DA KORNIT



Kornit Atlas MAX

O novo padrão para
produção de impressão
direta para roupas sob
demanda e em alto volume.



www.kornit.com

k
Kornit
Digital
bonding
matters



REBECA OLIVEIRA

EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Por que a América Latina
pode se tornar uma

REFERÊNCIA MUNDIAL EM CX

Se você já ouviu falar que os brasileiros são um dos povos mais engajados do mundo, é porque valorizamos as boas experiências acima de muitos outros fatores, e isso se reflete diretamente na forma como consumimos. O fato é que a maioria dos brasileiros (74%) muda de marca depois de uma única experiência ruim, como mostra o recém-lançado estudo CX Trends 2021. Isso significa que para fidelizar o consumidor brasileiro, as empresas dos mais variados setores tiveram que desenvolver uma maturidade maior no que diz respeito ao relacionamento e às conversas que mantêm com os clientes.



Se formos pensar nessa característica, o Brasil segue uma tendência que tem crescido em toda a América Latina. Com o processo de digitalização, que se acelerou fortemente durante a pandemia, a região se destaca globalmente no desenvolvimento de novos produtos, canais e processos internos visando as boas experiências digitais.

A América Latina tem hoje 39% das organizações mais maduras do mundo em Experiência do Cliente (CX), enquanto as outras regiões transitam na média de 21%. No Brasil, esse percentual é ainda maior, alcançando 41%. Essa constatação foi feita a partir do estudo de maturidade em CX que a consultoria Enterprise Strategy Group (ESG) realizou em conjunto com a Zendesk durante os principais meses da pandemia no ano passado.

A avaliação foi feita com base em algumas das melhores práticas da experiência do cliente, como disponibilidade de vários canais de atendimento que trabalhem de forma integrada para o cliente, uso de dados em tempo real e qualificação dos times de suporte. Este conjunto de fatores mostrou que as companhias latino-americanas que lideram em CX são 4,4 vezes mais propensas a encantar os seus clientes. E o impacto disso nos negócios ficou evidente, já que estas mesmas empresas são 2,3 vezes mais propensas a ganhar participação de mercado.

Outros dados que comprovam o sucesso dessas empresas no relacionamento com seus clientes são a capacidade de resolver dúvidas e problemas 37% mais rápido do que as organizações menos maduras em CX (uma diferença de 2,3 horas) e de proporcionar respostas

eficientes, ou seja, que de fato fazem sentido e agregam valor para o cliente. As organizações mais avançadas em experiência do cliente apresentam, em média, menos de 1% de todas as demandas dos clientes não resolvidas, sendo que 85% destas são concluídas em uma única interação com o cliente, o que chamamos de one-touch resolution.

E é por isso que a América Latina pode se tornar um benchmarking mundial em customer experience. É claro que ainda há um longo caminho a percorrer para encantar todos os tipos e gerações de consumidores, mas a boa notícia é que esse é um assunto cada vez mais presente nas empresas, com 88% delas afirmando que, no Brasil, CX é mais importante hoje do que há um ano, segundo dados do CX Trends 2021.

A centralidade no cliente é um caminho sem volta e a pandemia deixou evidente a importância de priorizar a experiência de atendimento com a intensificação das relações a distância. Estamos em direção a uma sociedade digital-first, em que o CX estará intrinsecamente em tudo - de serviços a produtos. As empresas perceberam que precisam adotar uma postura muito mais proativa para encantar e fidelizar os seus clientes para continuarem relevantes e competitivas em meio a todas essas intensas transformações.



ISRAEL KENAN

TÊXTIL

NOVA PARCERIA ENTRE A KORNIT DIGITAL E CANVA

permite transferir, em questão de minutos,
ideias do digital direto para o tecido

Todos já conhecem o Canva, a maior ferramenta online que permite que qualquer pessoa possa criar artes de forma fácil, usando modelos prontos ou criando os próprios layouts. De forma geral, a plataforma é muito utilizada para criar posts para redes sociais, sites, materiais impressos e gráficos.

Agora, os usuários ganharão uma nova ferramenta que vai revolucionar a capacidade de criação do mundo têxtil. Na última semana, nós da Kornit Digital, firmamos uma parceria global com o Canva.



Customização com rapidez é tudo que o mercado precisa e, com mais essa ferramenta, os usuários, especialmente da área têxtil, terão a possibilidade de atender a uma crescente demanda por produtos customizados, em questão de minutos. Basta adicionar a ferramenta de design do Canva a sites de e-commerce com nossas máquinas e atender diretamente às necessidades de designers, fabricantes e até de usuários finais.

Com a parceria, empresas poderão oferecer opções para seus clientes soltarem a imaginação em suas próprias criações, diretamente com os recursos que a plataforma do Canva já disponibiliza.

A Kornit ainda oferece a possibilidade de gerenciar e encaminhar os pedidos de forma ágil e eficiente, por meio de nossa extensa rede de atendimento, desde pedidos de última hora até roupas personalizadas e sob medida.

“A vasta e crescente comunidade global de usuários do Canva reflete uma demanda impressionante por impressões personalizadas. As pessoas querem as suas criações rapidamente impressas, com possibilidades completas, que é o que essa sinergia entre a Kornit e o Canva tornarão possíveis”, disse Omer Kulka, CMO da Kornit Digital.

A Kornit e o Canva juntos, oferecem possibilidades ilimitadas! Uma excelente oportunidade de negócios que poderá abrir caminhos e alavancar vendas para muitas empresas.



MARCUS NAKAGAWA

INOVAÇÃO

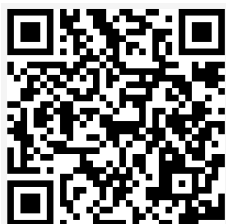
O ESG

já é uma realidade no Brasil?

A Cúpula do Clima, realizada no final de abril e liderada pelo presidente norte americano Joe Biden, fez com que vários países se posicionassem referente às questões da emergência climática e à busca por uma “descarbonização” das suas matrizes energéticas, atividades comerciais e melhoras nas políticas ambientais.

Líderes mundiais apresentaram as metas das agendas climáticas e a importância do tema para a criação de empregos, novas tecnologias e a busca da tal “economia verde”. Esta reunião que durou dois dias foi uma preparação para a COP-26, Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas, que será realizada em Glasgow, na Escócia, em novembro deste ano. É neste encontro oficial das Nações Unidas que os países, oficialmente, se comprometem e fazem os acordos geopolíticos perante outros países, empresas, ONGs e jornalistas, entre outros.

Todo este movimento acaba repercutindo nas empresas, investidores e negócios, principalmente, no tema que tanto povoa a minha “bolha” digital, o tal do ESG. Para aqueles que ainda não estão acostumados com a sigla, o termo tem a ver com uma gestão mais sustentável, fazendo com que a empresa pense não somente na questão financeira do negócio, mas também em todos os indicadores e resultados ligados ao ambiental (Environmental), social (Social) e à governança (Governance).



O número de fundos ESG em 2020 disponível para investidores americanos cresceu para quase 400 – um aumento de 30% em relação a 2019 e quase quatro vezes maior que há uma década, de acordo com a Morningstar, uma grande empresa de pesquisas de investimentos. Inclusive, em novembro de 2020, esta empresa integrou o ESG em suas análises de ações, fundos e gestores de ativos.

No Brasil, segundo a pesquisa “A evolução do ESG no Brasil”, da Rede Brasil do Pacto Global e da Stilingue, de abril de 2021, 78% da geração dos Millennials e 84% da geração Z declaram optar por este tipo de investimento. E no ano de 2020 a discussão deste tema cresceu sete vezes mais, em relação ao ano anterior.

Mas será que é só uma discussão das redes?

Parece que não, pois a pesquisa mostra ainda que 84% dos representantes do setor empresarial afirmaram que aumentou o interesse em 2020 em relação a entender mais sobre esta agenda e sobre os critérios ESG.

Nas respostas das 308 empresas que fazem parte da Rede Brasil do Pacto Global, foi constatado que as empresas estão atuando com vários tópicos e indicadores do ESG, sendo que as cinco iniciativas mais atuantes nas empresas atualmente são: 79% criação de mecanismos de compliance e

governança; 76% na gestão de resíduos, reciclagem e reaproveitamento; 68% na criação de comitês e órgãos de governança buscando a integridade da organização; 61% de apoio à Covid-19; e 60% no apoio às comunidades no entorno.

O interesse para entrar em fundos e índices de sustentabilidade corporativa também aumentou, segundo o Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE da B3, o número de empresas inscritas, para fazer parte desta carteira, foi 69% maior em 2020, comparado ao ano de 2019. Mostrando a importância deste que é o quarto índice de sustentabilidade corporativa criado no mundo, e o primeiro no Brasil, que levanta os critérios de eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa em cada uma das empresas. Desde 2005 até dezembro de 2020, o ISE apresentou uma rentabilidade de +315% contra +272% da Ibovespa.

Ainda sobre os fundos, de acordo com o levantamento na Morningstar e Capital Reset, os fundos ESG no Brasil captaram R\$ 2,5 bilhões em 2020, sendo que mais da metade deles havia sido criado nos últimos 12 meses.

E este ecossistema está crescendo, pois no ESG Tech Report da Distrito, de maio de 2021, são apresentadas as várias empresas de tecnologia que estão trabalhando com os temas de



ESG, mostrando que já começa a ser formada uma rede de serviços, apoio e funcionalidades para uma melhor gestão e reporte das questões de governança ambiental e social das empresas.

Mas as empresas estão colocando o ESG no seu dia a dia?

A resposta é sim, desde que eu trabalhava nas grandes empresas, as ações ligadas à temática estavam acontecendo, talvez menos mensuradas e relatadas naquela época, quase uma década atrás. Empresas, como a Vivo, que acabou de lançar o seu relatório de sustentabilidade 2020, conta todos os pontos de ESG nas mais de 100 páginas de relatos, ou a Klabin que, além das várias ações que realiza, criou indicadores específicos atrelados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU, os KODS –

Objetivos Klabin para o Desenvolvimento Sustentável. Estas e muitas outras empresas estão inserindo a temática diariamente nos objetivos, metas, processos e com melhorias constantes. Nossos colegas profissionais pelo desenvolvimento sustentável estão arduamente trabalhando para a implantação do ESG na prática.

É um processo de aprendizado constante, uma nova forma de gerir os negócios, não pensando somente na lucratividade a qualquer preço e a qualquer custo. Até o tradicional bônus das metas está sendo alterado, como exemplo disso temos a Duratex, que atrelará 10% da remuneração variável de executivos às metas ESG da empresa.

Estes são os novos tempos pós-pandemia que precisaremos mudar de vez, o tradicional mindset com somente um foco e de processos lineares. Empresas, mais ESG, por favor!

GRANDES NOMES DA PROPAGANDA 100% DIGITAL

DIRETORES DE MARKETING, CRIATIVOS E PERSONALIDADES DA PROPAGANDA ESTÃO AQUI. NOS ACOMPANHE EM NOSSOS CANAIS E FIQUE POR DENTRO DOS ACONTECIMENTOS QUE MOVIMENTAM O MERCADO PUBLICITÁRIO

GRANDES NOMBES DAPROPAGANDA.COM.BR

 GRANDES NOMBES DAPROPAGANDA

 /PORTALGNP

 @PROGRAMAGNP



futurelab

APOIO:



SQUAD360

adstream

Dados Inteligentes na palma da mão



IMAGINE UMA PLATAFORMA DE
INTELIGÊNCIA COMERCIAL PENSADA
EM VOCÊ E NO SEU NEGÓCIO?

O Ni_lab* é um laboratório de inteligência de mercado que reúne inteligência humana e artificial para ajudar na construção de novos cenários competitivos. Quanto mais você usa, mais o Ni_lab* aprende e ajuda você, nos seus negócios.



NÜRNBERGMESSE
INTELLIGENCE LAB

SMARTDATA MOBILE

