

Andrea Dietrich

A revolução silenciosa e o futuro do trabalho

Steven Phil

Como lidamos com os erros

Ricardo D'Aguani

O silêncio dos dashboards



268

@fotografomikebonfim

empresário
digital

**Pedro
Zannoni**

**GAME, SET, MATCH: A VISÃO DE
LIDERANÇA POR TRÁS DA LACOSTE**
DA DISCIPLINA DO TÊNIS À CONSTRUÇÃO DE
ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO E BRANDING, O CEO
REVELA OS BASTIDORES DE SUA JORNADA E OS
PRÓXIMOS PASSOS DA MARCA NA AMÉRICA LATINA.

Acelere sua produção têxtil e multiplique seus lucros!

- Do silk ao digital sem complicação: operação simples, sem parar sua produção.
- Reduza até 50% dos seus custos reais de inventário com produção sob demanda.
- Processo 100% automatizado, da arte à peça pronta
- Tecnologia sustentável: impressão sem água e com menos insumos.
- Estampa digital com técnicas exclusivas: relevo, bordado, texturas e muito mais.



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

Av. Paulista, 1079 • 8º andar
São Paulo • SP • CEP 01310-200

☎ +55 (11) 2787-6386

PUBLISHER

Marco Marcelino (MTB 44.446)

✉ mmarcelino@serinews.com.br

JORNALISTA

Jorge Luiz Mussolin (MTB 15.978)

✉ jmussolin@serinews.com.br

Projeto gráfico: Flavia Hashimoto

Designer: Patrícia Barboni e Beatriz Vaz

Imagens: Mike Bonfim e Fpass

Web Designer: Marina Deotti

Concierge: Mariane Suzana, Tatiane Pozze e
Alessandra Arruda

Relações Públicas: Gustavo Fleming

✉ gmartins@empresariodigital.com.br

Head de Operações: Fabio Peres

✉ fperes@serinews.com.br

PMO: Jéssica Camara

✉ jcamara@serinews.com.br

PMA: Luiz Vieira

✉ lvieira@serinews.com.br

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

empresário digital

A nossa proposta é conectar pessoas através de um conteúdo orientado para resultados. E com isso somar experiências, ciência e tecnologia. Faça parte! Vamos juntos construir um novo digital a cada dia.



Disponível em



App Store



Google Play

QR CODES 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.





**Marco
Marcelino**
Publisher

CEO | Chief Data &
Knowledge Officer
SerineWS.co



in

O Crocodilo que virou espelho

Esta edição desta revista é, no fundo, um convite à travessia. Mas esta aqui, com Pedro Zannoni na capa é um aviso. Um sinal de que o tempo da superfície passou. O tempo dos slogans, dos dashboards decorativos, das metas que se repetem como mantras vazios. Zannoni nos mostra que liderança não é sobre vencer partidas, mas sobre compreender o jogo. E que, para jogar bem, é preciso antes saber perder o ego, o controle, a pressa.

Ex-tenista, ex-professor, atual CEO de uma das marcas mais icônicas do planeta, ele nos entrega uma fórmula sem fórmulas: constância vence velocidade. Estratégia vence improviso. E escuta vence ego.

Mas essa escuta não é trivial. Ela exige disposição para o desconforto, para rever a tradição sem descartá-la, e para adaptar a visão global à pele de cada mercado. Foi isso que ele fez na Lacoste,

transformou uma marca de legado em um organismo vivo. Com atenção aos detalhes, com respeito ao time, com clareza de onde se quer chegar e sobretudo, com coragem para mudar o que precisa ser mudado.

Esse movimento reverbera em toda a edição. Quando Israel Kenan aponta que o lucro no varejo de moda não está mais no produto, mas na oferta, ele está falando da mesma virada de chave: ganhar dinheiro não é sorte, é método. E método, no novo capitalismo de marca, passa por experiência, repertório e conexão emocional. A experiência virou diferencial competitivo. A escuta virou ativo estratégico. E o consumidor, esse ser tão volátil quanto exigente, percebe com exatidão quando uma marca entrega presença ou apenas presença digital.

Steven Phil, em seu ensaio sobre a cultura da performance, vai além e mostra que o erro, antes motor do aprendizado, foi transformado em desvio moral. Vivemos uma era que almeja perfeição maquinal, mas produz esgotamento humano. E enquanto a inteligência artificial alucina com lógica, o ser humano adoece tentando não tropeçar.

É nesse contexto que a liderança de Zannoni se coloca. Porque ele não busca a imagem ideal do CEO blindado, infalível e distante. Ele opera com vulnerabilidade

estratégica aquela que não teme reconhecer os limites, mas sabe como transformá-los em força.

Andrea Dietrich também tocou nesse ponto quando nos alertou: a IA não representa o fim do trabalho, mas o fim do trabalho sem alma. O futuro não nos pede mais técnica, nos pede mais tato. Pensar criticamente. Sentir com profundidade. Criar com propósito. E para isso, não há ferramenta, só formação. Não há algoritmo, só autoconhecimento. Por isso a matéria de capa é mais que uma entrevista, é um espelho. Um convite à reflexão sobre o tipo de liderança que estamos construindo nas empresas, nas equipes, nos próprios discursos.

Ao final desta leitura, talvez você, leitor, perceba o que nós percebemos ao montar essa edição: não estamos mais diante de um mercado movido por fórmulas. Estamos diante de um cenário onde sensibilidade e estratégia se entrelaçam. Onde o branding é feito de verdade e o valor, de coerência. Pedro Zannoni não apenas dirige uma marca com um crocodilo no peito. Ele a transforma em símbolo de resiliência elegante, de potência silenciosa e de uma liderança que sabe... o jogo só termina para quem para de aprender.

Que esta edição seja, como o próprio Zannoni, um lembrete, ou você vira espelho... ou vira vitrine.

capa ★

📷 @fotografomikebonfim

GAME, SET, MATCH: A VISÃO DE LIDERANÇA POR TRÁS DA LACOSTE



Pedro Zannoni

Entrevista

CEO da Lacoste

in



DA DISCIPLINA DO TÊNIS À CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO E BRANDING, PEDRO ZANNONI, CEO DA LACOSTE, REVELA OS BASTIDORES DE SUA JORNADA E OS PRÓXIMOS PASSOS DA MARCA DO CROCODILO NA AMÉRICA LATINA.

Poucas histórias conectam tão bem esporte, disciplina e liderança quanto a de Pedro Zannoni. Ex-tenista profissional, ele trocou as quadras por escritórios de grandes marcas globais, mas sem deixar para trás os aprendizados que o esporte lhe deu — e que hoje são parte essencial de sua forma de liderar.

Desde maio de 2020, Pedro é o CEO da Lacoste para a América Latina. À frente da operação de uma das marcas mais icônicas do mundo da moda, ele tem comandado uma transformação com foco em crescimento sustentável, experiência do consumidor e, principalmente, nas pessoas. Com mais de 20 anos de experiência no mercado esportivo e fashion, passou por gigantes como Wilson, Adidas, Puma, Reebok e ASICS antes de assumir o leme da Lacoste em um dos momentos mais desafiadores para o varejo global: a pandemia de COVID-19.

Pedro é reconhecido por seu estilo de liderança próximo, humano e colaborativo. Valoriza o diálogo, a diversidade e o desenvolvimento contínuo — características que vêm fazendo a diferença na construção de

times de alta performance. E, como bom ex-atleta, leva o fair play, a resiliência e o foco em resultado para todas as decisões estratégicas.

Nesta conversa, ele compartilha um pouco dos bastidores de sua trajetória, os pilares da gestão na Lacoste, os desafios e oportunidades do mercado latino-americano e, claro, os ensinamentos que o esporte ainda traz para sua vida profissional. Prepare-se para uma entrevista inspiradora com alguém que entende, como poucos, que sucesso é jogo de equipe — dentro ou fora das quadras.

EMPRESÁRIO DIGITAL: Você começou sua trajetória no tênis profissional. Que lições desse esporte você levou para o mundo corporativo e como impactaram no seu estilo de liderança?

PEDRO ZANNONI: Eu devo tudo ao tênis. Depois de jogar, dei aula de tênis e acabei seguindo carreira no mundo corporativo em empresas do setor esportivo — como a própria Lacoste, onde atuo agora. A marca tem uma ligação muito forte com o tênis, já que seu fundador foi um ex-jogador, e



celebramos 90 anos em 2023. Diversas competências adquiridas no esporte são aplicáveis ao mundo executivo. Mesmo quem nunca praticou esporte acaba, muitas vezes sem perceber, utilizando essas habilidades. Em minhas palestras, costumo apresentar um “mapa mental” em que coloco no centro essas competências que acredito serem fundamentais para qualquer executivo, e que trago da minha vivência no esporte. Uma delas é o fair play, que no ambiente corporativo se traduz em práticas de compliance e transparência nas relações comerciais. A disciplina também é central — no esporte, precisamos seguir uma rotina de preparação, cuidar da saúde física e mental, manter um calendário de treinos e competições. Isso se aplica diretamente à rotina

corporativa: reuniões, apresentações, metas, tudo exige preparo e foco. Outro ponto é a capacidade de adaptação. No tênis, a cada ponto precisamos tomar decisões rápidas — as quadras mudam, a bola se comporta de forma diferente conforme a altitude, o clima, o adversário. No mundo dos negócios, é parecido: atuamos em um ambiente com inúmeras variáveis — concorrência, decisões políticas e econômicas, campanhas, performance de coleções, investimentos. A adaptação constante é essencial. E, por fim, o trabalho em equipe. Embora o tênis pareça um esporte individual, ninguém chega ao topo sozinho. Existe um time por trás — técnico, fisioterapeuta, nutricionista, preparador físico. O mesmo vale para o mundo corporativo: sem um time forte, você não entrega resultados.

**"Diversas competências
adquiridas no esporte
são aplicáveis ao
mundo executivo."**

EMPRESÁRIO DIGITAL: Você comentou que começou como tenista profissional e depois foi professor. Como foi essa transição para o mundo corporativo?

PEDRO ZANNONI: Essa transição foi muito difícil. Tive que abrir mão do sonho de ser jogador profissional por motivos familiares e financeiros. Meus pais se separaram, e precisei ajudar em casa — dar aula de tênis foi a única opção viável naquele momento. Foi doloroso abandonar o sonho, mas ao mesmo tempo essa experiência me trouxe grandes aprendizados, principalmente sobre resiliência. Durante seis anos, fui professor e treinador, acompanhando alunos em seus processos de evolução. Essa vivência me ensinou muito sobre liderança, comunicação e desenvolvimento de talentos — tudo isso foi essencial quando comecei no mundo corporativo. Em 2001, surgiu a oportunidade na Wilson, marca fortemente ligada ao tênis. Coincidentemente, era o mesmo ano em que eu me formava em Direito. Abracei a oportunidade, mesmo sem ter experiência em escritório, e fui buscar formação complementar com uma pós-graduação em marketing. Era necessário entender não só sobre produto e esporte, mas sobre negócios de maneira ampla.

EMPRESÁRIO DIGITAL: Você liderou a Lacoste na América Latina durante o período crítico da pandemia. Quais foram as decisões mais desafiadoras e transformadoras nesse processo?

PEDRO ZANNONI: Em fevereiro de 2020, eu estava finalizando o processo de seleção para a Lacoste e combinamos meu início para 16 de março — justamente o dia em que o mundo parou. A situação era incerta, com decisões sendo revistas a cada duas semanas. Comecei oficialmente em maio de 2020, num contexto completamente remoto, com lojas fechadas e sem poder conhecer o time ou visitar os pontos de venda. Isso tornou o processo de integração muito mais complexo. Ao mesmo tempo, esse início me deu um tempo raro para conhecer melhor a história da marca, sua cultura, missão e valores — algo que nem sempre conseguimos fazer com profundidade em um onboarding tradicional. Essa experiência nos inspirou a reforçar, até hoje, a importância de um processo de integração mais humano e informativo para os novos colaboradores.

EMPRESÁRIO DIGITAL: A Lacoste tem um forte DNA esportivo e de lifestyle. Como equilibrar essa tradição com a necessidade constante de inovação?

PEDRO ZANNONI: A Lacoste foi pioneira desde o início, quando René Lacoste criou a primeira polo e colocou o logotipo do crocodilo no produto — um marco de inovação na época. A marca equilibra com maestria tradição e modernidade. Temos produtos icônicos que acompanham a Lacoste desde o começo, mas que são constantemente atualizados com novas tecnologias, tecidos e cortes. Ao mesmo tempo, a marca se renova para dialogar com o público jovem — com novas coleções, linhas esportivas, calçados e peças voltadas à performance.



@fotografomikebonfim

**"Temos produtos icônicos
que acompanham a Lacoste
desde o começo."**



Esse balanço entre herança e inovação é o que mantém a Lacoste viva e conectada após 90 anos de história.

EMPRESÁRIO DIGITAL: Diversidade e inclusão são temas muito presentes na sua gestão. Que ações práticas foram implementadas nesse sentido?

PEDRO ZANNONI: Aqui na América Latina conseguimos desenvolver iniciativas que se tornaram referência para outras regiões. Desde 2020, implementamos programas voltados ao bem-estar físico e mental dos colaboradores, além de promover ações específicas de diversidade. Um dos programas que tenho muito orgulho de apoiar é o Drive our Crocodelles to the Top, voltado para o aumento da presença feminina em cargos de liderança. A Lacoste já está à frente da média do mercado, mas seguimos empenhados em evoluir. Afinal, nosso consumidor é diverso — se a nossa equipe não refletir isso, estaremos desconectados da realidade.

EMPRESÁRIO DIGITAL: Como você adapta a estratégia global da Lacoste às especificidades culturais e de consumo da América Latina?

PEDRO ZANNONI: Em uma multinacional, seguimos diretrizes e estratégias globais. Mas o sucesso de uma operação regional está justamente em saber adaptar essa visão às realidades locais. Na América Latina, temos um consumidor específico — clima, comportamento, estilo de vida. Tropicalizamos campanhas, ajustamos o mix de produtos, respeitamos as particularidades culturais de cada país. Ao mesmo tempo, mantemos uma consistência global de marca, garantindo que o consumidor, esteja ele em Paris, São Paulo ou Nova York, reconheça imediatamente o DNA da Lacoste. Essa capacidade de equilibrar coerência global com relevância local é essencial para o crescimento sustentável da marca na região.



"A Lacoste já está à frente da média do mercado, mas seguimos empenhados em evoluir."

EMPRESÁRIO DIGITAL: Você fala muito sobre o foco no cliente. Como esse princípio se traduz no dia a dia das operações da Lacoste?

PEDRO ZANNONI: O cliente é o nosso norte. Ele dita o que fazemos. Um exemplo claro disso está nas nossas lojas. Se você visitar diferentes unidades da Lacoste no Brasil ou em outros países da região, verá que a identidade visual é consistente — a fachada e a organização interna das categorias são facilmente reconhecíveis. No entanto, adaptamos o mix de produtos conforme o perfil do público local. Isso vale tanto para lojas próprias quanto para franquias e multimarcas.

A comunicação também é ajustada com base no comportamento do consumidor. Um exemplo disso é o perfil do Instagram "Lacoste Brasil", o único fora da França. Criado em parceria com a matriz, ele nos permite entender melhor o que engaja nosso público local e ajustar nossas estratégias de forma mais assertiva.

EMPRESÁRIO DIGITAL: Na sua visão, quais habilidades são indispensáveis para formar equipes de alta performance?

PEDRO ZANNONI: O primeiro passo é ter um alto nível de autoconsciência: saber quais são seus pontos fortes e fracos. Isso vem muito do esporte — você precisa conhecer seus limites, saber quando acelerar, quando mudar a estratégia. Na liderança é igual. Se você não tem essa clareza, acaba tomando decisões em áreas que não domina. Por isso, é essencial formar um time que complemente suas lacunas. Isso é ainda mais importante em cargos

de liderança, nos quais não se espera que você seja especialista em tudo, mas sim um desenvolvedor de talentos.

EMPRESÁRIO DIGITAL: Olhando para o futuro, quais são os próximos passos para o fortalecimento da Lacoste na América Latina?

PEDRO ZANNONI: Nosso foco é seguir crescendo nos principais mercados da região, especialmente Brasil e Argentina. Também queremos expandir em países como Chile, Peru, Colômbia, América Central e Caribe. A marca já está presente nesses mercados, mas há espaço para ganhar escala e aumentar a visibilidade. Brasil e Argentina continuarão como prioridades, por serem os maiores mercados da América Latina.

EMPRESÁRIO DIGITAL: Quais dicas você daria para quem está começando hoje no mundo corporativo e almeja uma carreira de sucesso?

PEDRO ZANNONI: Estudar é essencial, mas não falo apenas do ensino tradicional. Hoje há muitos cursos, podcasts e conteúdos online que ajudam no desenvolvimento profissional.

Também é importante ter paciência. No início da carreira, eu gostaria de ter tido mais tempo com pessoas que admirava — isso teria facilitado minha trajetória. Ainda assim, acredito que os desafios me formaram como profissional.

É preciso ter ambição, mas uma ambição saudável. Não vale atropelar os outros para crescer. Isso pode até funcionar no curto prazo, mas não se sustenta. Com disciplina, preparo, e cuidando do seu time e dos seus pares, o sucesso vem naturalmente.



EMPRESÁRIO DIGITAL: Qual sua visão para a Lacoste nos próximos anos sob sua liderança?

PEDRO ZANNONI: Queremos continuar desenvolvendo o Brasil, que é o principal mercado da região, por meio da expansão dos canais de distribuição, parceiros de multímarcas e franquias. Também estamos investindo no crescimento de categorias estratégicas, como calçados, esportes de performance e público feminino — segmentos que vêm crescendo

significativamente. O mesmo vale para a Argentina. Além disso, buscaremos fortalecer nossa presença nos demais países, consolidando uma Lacoste mais sólida e relevante em toda a América Latina.





Steven Phil

Negócios

CEO Fpass | Educação e
Tecnologia | Ética |
Negócios de Impacto |
Relações Institucionais |
ESG | Storyteller e
Produtor Cultural



in

Como lidamos com os erros

O erro da falta e o erro do excesso

Na era da performance, errar é inaceitável. O erro não é mais parte do processo formativo, mas um desvio intolerável num sistema que exige eficiência contínua, produtividade mensurável e resultados imediatos. A racionalidade instrumental, como apontada por Adorno e Horkheimer, reduziu o sujeito a uma função, e o erro, nessa lógica, é uma falha de função, não um sintoma humano.

O ideal performático se estrutura sobre a negação do limite: do corpo, do tempo, da dúvida, da cultura. O erro é estrutural à condição humana. Quando a cultura da performance tenta eliminar o erro, ela tenta eliminar o sujeito, e o substitui por um eu imaginário, ideal, maquinal, uma fantasia.

Nietzsche já denunciava a moral dos escravos, que transforma a fraqueza em culpa. Na era da performance, o erro é tratado moralmente: quem erra, falha no caráter. Há vergonha, há uma corrosão subjetiva. O erro deixa de ser evento para se tornar identidade: "eu sou o erro". Do suplício medieval ao cancelamento na internet, se instala a culpa, não como motor ético, mas como dispositivo de controle.

"É do fascínio pela performance que surge a inteligência artificial."

Lidar com os erros na era da performance exige reinstaurar uma ética do limite. Isso implica recusar a fantasia de completude, aceitar o inacabado, sustentar o mal-estar, como propõe a psicanálise desde Freud até Winnicott. Significa deslocar o olhar da culpa para a responsabilidade: não se trata de acusar ou se justificar, mas de elaborar. Só se elabora o que se encara. Há apenas a travessia de reconhecer que errar não é o oposto de acertar, mas o que permite que algo de novo surja. O erro é furo no automatismo, é quebra no circuito da repetição, é chance de subjetivação.

É do fascínio pela performance que surge a inteligência artificial, e, com ela, uma nova camada de tensão: a da confiança nas máquinas que erram. A IA, hoje, alucina. Produz com lógica, mas sem verdade. Gera respostas com fluidez, mas sem compromisso com o real. Alucinar, no vocabulário técnico, é simplesmente oferecer uma informação falsa com aparência de certeza. Mas essa definição é precária. Porque o que está em jogo não é apenas a confiabilidade factual, mas a transferência da responsabilidade epistêmica: quem responde quando a máquina erra?

O erro da IA, diferentemente do erro humano, não é psíquico, nem simbólico, nem ético. É estatístico. Não nasce da falta, mas do excesso, excesso de

dados, de correlações, de padrões. A IA não deseja, não hesita, não duvida. Sua alucinação não é lapsus freudiano, não é sintoma de conflito interno, é ruído operacional.

A IA não é autônoma; ela é extensão. Amplifica o que encontra, replica o que aprende, reflete o mundo que a treina. Se há autonomia nela, é derivada: só será ética, justa, criativa, se houver ética, justiça e criação em quem a conduz. A IA não se responsabiliza. Ela semifunciona. Quando alucina, não sabe. Quando mente, não mente. Apenas gera. Seu erro é isento de culpa, e, justamente por isso, é perigoso.

Os mecanismos técnicos que buscamos, *alignments, guardrails, reasoning frameworks*, são tentativas de contornar esse abismo. São o próximo passo para empresas e pessoas. O passo limítrofe. Mas servem menos para garantir que a IA acerte e muito mais para que o humano continue implicado.

É aqui que a ideia de autonomia se torna central. Não se trata apenas de máquinas autônomas, mas de sujeitos autônomos o suficiente para usar as máquinas com discernimento. A liberdade não está no algoritmo. Está em quem decide o que perguntar, o que aceitar, o que recusar. Alteridade, ética, repertório, são as ferramentas que sustentam essa autonomia. Sem elas, a IA será só uma extensão da sua alienação.



**Rosely
Boschini**
Best Sellers

CEO na Editora
Gente | Founder da
Imersão Best-Seller



in

"Zona Desconforto"

Você está pronto para ultrapassar a linha
que separa o medo do movimento?

A zona de conforto nunca foi confortável. Ela apenas nos anestesia. Suspende o tempo, nos convence de que estagnar é sobreviver. Mas basta um incômodo, uma cobrança da realidade, um vazio não nomeado, e percebemos que estamos, na verdade, presos. Presos à ilusão de controle, à rotina previsível, à segurança que nos custa o futuro.

É nesse terreno instável que surge Brunno Falcão, empresário, comunicador e especialista em provocar saltos. Em seu novo livro, *Zona Desconforto*, ele transforma o desconforto em método. Convida o leitor a reconhecer que, por trás da paralisia, existe uma potência adormecida, e que todo crescimento começa onde termina a zona de conforto.

Não é autoajuda. É cartografia. É o mapa de quem já cruzou esse território muitas vezes, do palco de grandes eventos ao comando de um ecossistema educacional global. Brunno fala como quem viveu cada passo da travessia. E é por isso que o livro não oferece atalhos, mas trilhas: mentais, estratégicas e práticas.

Em um mercado saturado de fórmulas mágicas, *Zona Desconforto* propõe uma conversa franca sobre clareza de objetivos, posicionamento inteligente e liberdade real — não aquela vendida em posts, mas a conquistada com escolhas difíceis, hábitos consistentes e uma mentalidade antifrágil.

Você não vai sair da estagnação com força de vontade, mas com estratégia.

Você não vai encontrar equilíbrio apenas meditando, mas alinhando vida pessoal, decisões financeiras e valor de mercado.

Você não vai se destacar só com talento, mas com clareza, coragem e consistência.

Ao longo das 192 páginas, o autor entrega pontos essenciais para quem quer crescer de verdade:

- Como desenvolver clareza profissional e pessoal sem se perder na pressa do mundo;
- Como valorizar seu trabalho e precificar com objetividade, conquistando a tão desejada liberdade econômica;
- Como aprender a dizer “não” com elegância e firmeza — decidir é renunciar;
- Como criar uma proposta única de valor e ocupar nichos com inteligência e posicionamento;
- E, acima de tudo, como construir hábitos que resistem ao caos, mesmo nos momentos mais incertos.

Brunno Falcão não escreve como guru. Escreve como guia. Alguém que já ouviu muitas histórias, mas escolheu transformar sua própria narrativa em legado. Da fundação da Science Play, o maior hub de educação para profissionais da saúde, ao comando de eventos que cruzam fronteiras e impactam mais de 95 países, sua trajetória é prova de que é possível crescer sem trair sua essência.

E esse talvez seja o maior lembrete do livro: a verdadeira liberdade não está em fazer o que quiser, mas em saber exatamente o que vale a pena fazer.

Zona Desconforto não é um livro sobre o medo. É sobre o que você faz apesar dele.

É sobre a coragem de se tornar quem você sempre intuiu que poderia ser.

É sobre o futuro que te espera — desde que você se mova.





**Andrea
Dietrich**

Transformação
Digital

Estrategista de
Transformação Digital &
Branding, Co-founder
da Ambidestra,
Podcaster e Palestrante



in

A revolução silenciosa e o futuro do trabalho

Imagine que, de uma hora para outra, você ganhasse um assistente brilhante, incansável, com memória infinita, capaz de executar com excelência tarefas que tomam boa parte do seu dia: planilhas, apresentações, atendimento ao cliente, análise de dados, relatórios, agendamentos, redação de conteúdos, e até a identificação de problemas com sugestões de soluções. Agora imagine que esse assistente faz tudo isso – com frequência – melhor que você.

O que você faria com o tempo que sobra?

Isso não é futuro. É presente. Vivemos a transição de um paradigma de escassez para um de abundância cognitiva. Aquilo que passamos décadas aprendendo a executar, a máquina está fazendo por nós – com mais rapidez, precisão e escala. E isso muda tudo. Não estamos apenas automatizando tarefas. Estamos reorganizando o que significa ser humano dentro de um sistema produtivo.



@Pinterest Predicts 2025

Fique por dentro das transformações culturais antes de todo mundo.

Explore o relatório de tendências de 2025 em:
pinterestpredicts.com



O site *There's an AI for That* já cataloga mais de 10.000 ferramentas de IA disponíveis – de geração de texto a planejamento estratégico. Se existe uma demanda, há uma IA pronta para atendê-la. Essa explosão da “inteligência sob demanda” é uma resposta direta à escassez que caracterizou o trabalho do século 20.

Um estudo recente da Microsoft e do LinkedIn, 2024 Work Trend Index, aponta que 80% da força de trabalho global relata falta de tempo ou energia para realizar seu trabalho com qualidade. Interrupções a cada dois minutos (reuniões, notificações, e-mails) drenam nossa energia cognitiva. Para enfrentar essa crise de atenção e performance, 82% dos líderes planejam expandir o uso de inteligência artificial nos próximos 12 a 18 meses como forma de aumentar a capacidade da força de trabalho. O estudo projeta que empresas que integram profundamente a IA em suas operações poderão ter ganhos de produtividade acima de 20% em relação às demais.

O relatório introduz o conceito de “Frontier Firms” — organizações que incorporam a IA em sua estrutura operacional, utilizando agentes digitais para executar tarefas e processos de negócios. Essas empresas combinam a inteligência humana com a capacidade da IA para aumentar a agilidade, escalar rapidamente e gerar valor de forma mais eficiente. E isso leva a uma profunda reestruturação dos modelos organizacionais, nas funções humanas e na natureza do trabalho.

Segundo o mesmo relatório, enfrentaremos três estágios de transformação na forma de operar:

1. Assistentes digitais que otimizam tarefas.
2. Agentes autônomos, sob orientação humana, executando processos completos.
3. Operações conduzidas por agentes, com os humanos assumindo o papel de estrategistas, decisores e designers de sentido.

Imagine que cada pessoa se torna chefe de um grupo de agentes de IA. Onde os agentes resolvem o “como” e os humanos o “porquê”. Como reforça a *Harvard Business Review*, mesmo com IA avançada, “as decisões dependem de interpretação, contexto e enquadramento estratégico – áreas nas quais o julgamento humano continuará sendo essencial”. A capacidade de imaginar cenários, exercer empatia, identificar falhas de raciocínio ou éticas, cultivar ambientes criativos e emocionalmente seguros serão fundamentais, e isso ainda é (e será) exclusivamente humano. Ou seja, quanto mais máquinas ao nosso lado, mais humanos teremos que ser.

Se antes as chamadas “soft skills” eram um diferencial, agora são a nova infraestrutura das organizações. Pensamento crítico, empatia, autenticidade, intuição, presença serão o motor de times de alta performance.

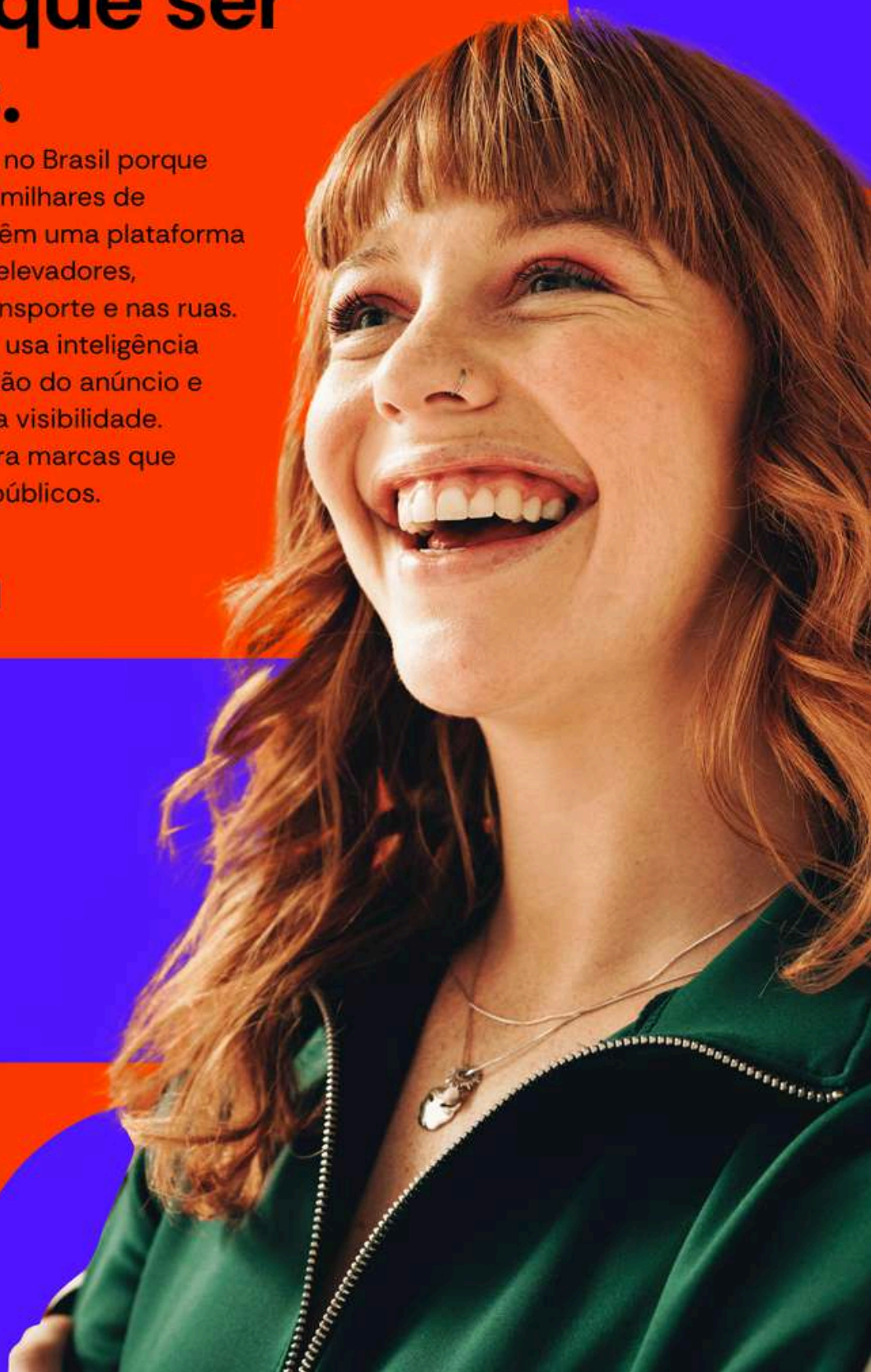
Estamos, finalmente, reconhecendo que a inteligência organizacional não é só alma. É técnica. É múltipla. Espiritual.

Empreender já tem desafios demais. Anunciar em OOH não tem que ser um deles.

A Eletromidia é líder em OOH no Brasil porque pensa grande. Grande, como milhares de empreendedores que agora têm uma plataforma específica para anunciar em elevadores, shoppings, aeroportos, no transporte e nas ruas. Um sistema simplificado, que usa inteligência artificial para auxiliar na criação do anúncio e geolocalização para garantir a visibilidade. É a Eletromidia dando voz para marcas que têm muito a dizer para seus públicos.



anuncie agora
aqui.eletromidia.com.br



"A IA não representa o fim do nosso trabalho. Mas o fim do trabalho sem alma."

Social. Criativa. Analítica. Emocional. Digital. E a transformação real começa quando essas inteligências se combinam, sem muros, entre o profissional e o pessoal, entre o racional e o intuitivo. Quando expandimos nossa consciência integrando IA com IE (inteligência emocional), performance com propósito, dados com discernimento.

No fim das contas, a revolução que estamos vivendo é silenciosa. Profunda. Porque não é só sobre produtividade. É sobre sermos a nossa melhor versão.

A IA não representa o fim do nosso trabalho. Mas o fim do trabalho sem alma.



IMPRESSÃO DE PAPELÃO ONDULADO? AGORA É POSSÍVEL!

DIGA ADEUS ÀS FALHAS E DESPERDÍCIOS
E DÊ BOAS-VINDAS A UMA PRODUÇÃO
PRECISA, ESTÁVEL E DURADOURA.

⊕ Performance ⊕ Qualidade ⊖ Problemas



Apresentamos a nova Anapurna Ciervo H2500,
equipada com a tecnologia dos dispositivos
media guides: a solução definitiva para impressão
em papelão ondulado com qualidade
incomparável.

Com a Agfa sua impressão atinge outro nível.



AGFA 



Julian Tonioli

Investidor

Engenheiro pela
USP e sócio-
fundador da Auddas.



in

Do campo às franquias: um modelo de sucesso

Transformar uma plantação de batatas em uma rede de franquias parece uma ideia ousada, mas essa visão nasceu de uma experiência prática, que trouxe um profundo aprendizado sobre a capacidade de reinvenção de negócios aparentemente tradicionais. Decidimos escrever este artigo para compartilhar esse case, que é um exemplo claro de como um olhar consultivo holístico pode redesenhar a trajetória de uma empresa.

Essa jornada combina experiência, análise detalhada e a habilidade de enxergar oportunidades onde outros veem limitações. É também um convite para refletirmos sobre como os consultores podem desempenhar um papel fundamental nesse tipo de transformação.

O primeiro passo é compreender profundamente a essência do negócio. Quando falamos de uma plantação, os desafios são evidentes: sazonalidade, oscilações de mercado e vulnerabilidade a fatores externos. A chave para transformar essas limitações em oportunidades está na capacidade de olhar além do produto em si, buscando formas de agregar valor à cadeia.

"Não basta replicar o modelo inicial; é preciso criar condições para que ele seja escalável."

Essa transformação exige uma análise estruturada, mas também uma dose de criatividade. É nesse momento que entra o conceito de modelo de negócio: migrar de uma atuação puramente produtiva para algo que gere maior estabilidade e previsibilidade financeira. No caso de um produtor de batatas, a ideia de criar chips próprios — um produto com maior valor agregado — é um exemplo de como dar o primeiro passo rumo à expansão.

Mas o diferencial não está apenas no produto. A estratégia de transformar o negócio em franquias exige uma estrutura robusta. Não basta replicar o modelo inicial; é preciso criar condições para que ele seja escalável. Isso inclui desenhar uma operação eficiente, criar padronização e garantir que os franqueados tenham acesso a ferramentas que maximizem seus resultados.

Além disso, é essencial considerar a governança. Alinhar os interesses de todos os envolvidos é um dos maiores desafios — e um dos pontos mais críticos para o sucesso de uma rede de franquias. Como consultores, propomos a liderar esse tipo de transformação, compreendendo o cenário atual, estabelecendo metas claras, definindo papéis e criando um ambiente de colaboração.

Outro ponto fundamental é a inovação. Trazer modelos diferenciados, como operações móveis ou formatos que reduzam custos iniciais e aumentem a rentabilidade, pode ser um divisor de águas. Essa é a diferença entre simplesmente replicar um modelo tradicional e criar algo que atraia franqueados e mantenha a marca competitiva no mercado.

Nossa experiência também mostra que o processo de transformação não se limita ao aspecto financeiro. Muitas vezes, é necessário trabalhar a cultura organizacional, ajudando as equipes a compreenderem e abraçarem a nova visão. Esse alinhamento interno é tão importante quanto os resultados externos, pois cria um senso de pertencimento e engajamento que reflete diretamente na performance.

Essa jornada, do campo à mesa do consumidor, é um exemplo prático de como a consultoria pode transformar realidades. Um olhar refinado é capaz de conectar pontos que antes pareciam desconexos, criando um caminho para o crescimento sustentável e a geração de valor para todos os envolvidos. Mais do que apenas estruturar processos, trata-se de redesenhar o futuro de um negócio, unindo tradição e inovação em um modelo que inspire e transforme.



Israel Kenan

Têxtil

Country Manager at
Kornit Digital - Brazil



in

Como destravar o lucro no varejo de moda

Estou em Miami, acompanhando de perto, o "Konnections Miami 2025", um dos eventos mais relevantes para o setor de moda no mundo. Empresários, executivos e grandes marcas se reúnem aqui para debater o futuro do mercado. Em meio a temas como inovação, sustentabilidade e novas tecnologias, um assunto se impõe de maneira quase urgente: lucro.

E não estamos falando apenas de faturar mais. O debate é sobre como transformar faturamento em lucro real, algo que, paradoxalmente, tem se tornado cada vez mais difícil no nosso setor.

Em uma das apresentações mais impactantes que vi hoje, a Kornit Digital expôs um dado que resume bem o problema: de cada produto vendido, grande parte do dinheiro que deveria virar margem acaba evaporando em perdas operacionais, remarcações, liquidações, estoque encalhado.

I AM LIGHT

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

**GABRIEL
WICKBOLD**
GALLERY



É um choque de realidade.

E, olhando para o Brasil, o cenário não é muito diferente. Somos o quarto maior mercado de moda do mundo em volume de peças, movimentamos mais de R\$ 230 bilhões por ano, e empregamos mais de 1,5 milhão de pessoas diretamente. Ainda assim, convivemos com margens comprimidas, excesso de estoque e alta dependência de liquidações para girar o caixa.

O grande aprendizado que Miami nos traz é que não basta cortar custos de produção. Focar só em material, hardware ou transporte é atacar a superfície do problema. O verdadeiro desafio e a maior oportunidade, está em revolucionar a operação.

A nova lógica é clara: não é sobre quem lança mais rápido, é sobre quem consegue vender certo. Constância vence velocidade. Aqui, os empresários mais bem-sucedidos repetem uma máxima: "desacelere para acelerar com estratégia". Entender profundamente o comportamento do consumidor, ajustar o sortimento de forma dinâmica, evitar desperdícios e ter domínio sobre o ciclo de vida do produto são os novos superpoderes.

Ganhar dinheiro na moda não é sorte, é técnica. E técnica envolve estratégia, método e execução.

Dominar o processo de venda é tão importante quanto criar uma boa coleção.

Outra lição forte que ressoa nos corredores do evento: não existe fórmula mágica. Quem vende facilidade está mentindo. O crescimento real é fruto de disciplina, aprendizado contínuo e aplicação prática.

Aliás, não é a quantidade de novos cursos que vai mudar o jogo; é a capacidade de executar o básico muito bem. Quem domina o simples constrói negócios sólidos.

E, talvez, o recado mais provocativo de todos: não é o produto que gera lucro, é a oferta.

O mercado não recompensa quem cria o melhor produto, mas quem sabe apresentar e vender soluções reais para os desejos e problemas do consumidor. Copywriting, storytelling, experiência de compra... tudo isso passa a ser parte essencial do processo de venda.

Aqui em Miami, a atmosfera é clara: o futuro do varejo de moda não pertence a quem apenas produz mais, mas a quem entrega melhor. Quem conecta marca, cliente e oferta de forma cirúrgica.

Destravar o lucro não é um ato isolado. É uma orquestração diária entre estratégia, execução e conexão real com o consumidor.

Esse é o novo jogo da moda. E ele está apenas começando.



QUATRO MOTIVOS PARA VOCÊ REALIZAR SEU EVENTO NO ESPAÇO MAIS SOFISTICADO DO BRASIL



1 LOCALIZAÇÃO

No 19º andar de um dos edifícios mais inovadores de São Paulo, oferece uma vista espetacular em uma estrutura One-Stop-Shop.



2 AMBIENTES CUSTOMIZÁVEIS

3 TECNOLOGIA DE PONTA

Som e iluminação avançados, soluções de videoconferência da CISCO, cadeiras Herman Miller e 60m2 de painéis modulares da THE LED.

2

Com ambientes modulares, design único e áreas de experiência imersivas, criamos o cenário ideal para eventos de conteúdo, celebrações, treinamentos e muito mais.



4 ONE-STOP-SHOP

Tudo isso em uma solução completa, com RSVP, criação, gastronomia, decoração, curadoria de conteúdo e produção de Gifts para o seu evento perfeito, seja qual for o formato.



EXPERIENCE HOUSE

Rua Gerivatiba, 207 - 19º and - Butantã, São Paulo



AGENDE A SUA VISITA: 011 96914-5801 (Felipe Narcizo)

www.experiencehouse.com.br



**Alfredo
Soares**
#boravender

Presidente na Loja
Integrada e Fundador
do G4 Educação



in

A revolução das IAs:

como a ghiblificação e outras
inovações estão transformando
negócios tradicionais

Recentemente, uma trend tomou conta das redes sociais: a "Ghiblificação". Usuários estavam transformando fotos comuns em obras de arte no estilo do Studio Ghibli, aquele estúdio japonês famoso por animações como *A Viagem de Chihiro* e *Meu Amigo Totoro*. Isso só foi possível graças às novas funcionalidades de geração de imagem por IA, como as oferecidas pelo ChatGPT-4o da OpenAI.

Empresas espertas já sacaram o potencial dessas ferramentas e certamente você, dono de um negócio tradicional, também pode usar isso a seu favor. Aqui vão algumas ideias:

Marketing personalizado: Use IAs para criar campanhas publicitárias com imagens e vídeos personalizados que falam diretamente ao coração do seu público.

"Se você ainda não está explorando as possibilidades que as IAs oferecem, está marcando bobeira."

Treinamentos corporativos: Ferramentas como a Colossyan permitem criar vídeos de treinamento com avatares realistas, tornando o aprendizado mais engajante.

Conteúdo para redes sociais: Gere conteúdo visual atraente para suas redes sociais, aumentando o engajamento e atraindo novos seguidores.

Prototipagem de produtos: Utilize a geração de imagens por IA para criar protótipos visuais de novos produtos, facilitando o processo de design e aprovação.

Lista de algumas mais relevantes:

Midjourney: Especializada na geração de imagens a partir de descrições textuais, permitindo criar desde ilustrações artísticas até artes hiper-realistas.

Leonardo AI: Converte comandos simples em imagens detalhadas e convincentes, oferecendo diversos modelos e estilos artísticos.

Kaiber: Destaca-se pela capacidade de gerar vídeos estilizados e criativos, ideal para artistas e criadores explorarem novos estilos visuais.

Synthesia: Permite criar vídeos com avatares realistas a partir de textos,

sendo útil para treinamentos corporativos e apresentações empresariais.

Pictory: Facilita a criação e edição de vídeos de alta qualidade sem necessidade de experiência prévia em edição.

InVideo AI: Transforma ideias em vídeos profissionais em minutos, gerando visuais, músicas e narrações correspondentes ao roteiro fornecido.

Runway: Oferece recursos avançados de edição de vídeo com IA, incluindo alteração de planos de fundo e remoção de objetos indesejados.

Jasper.AI: Voltado para a geração de conteúdo de marketing e negócios, produz diversos tipos de texto, como artigos de blog e posts para redes sociais.

Se você ainda não está explorando as possibilidades que as IAs oferecem para o seu negócio, está marcando bobeira. A tecnologia está aí, acessível e pronta para ser usada. Seja para criar campanhas de marketing inovadoras, melhorar treinamentos ou simplesmente dar aquele up no seu conteúdo digital, as IAs são suas novas melhores amigas. Então, bora colocar a mão na massa e transformar o ordinário em extraordinário!



Fábio Madia

Marketing

CEO Academia
Brasileira De
Marketing
CMO, Consultor,
Mentor e
Empreendedor



in

MARIO QUINTANA, ESSE SIM ERA MENTOR.

Hoje prestarei uma homenagem a um dos meus poetas do coração, o gaúcho Mario Quintana, que meu pai gentilmente teve a paciência de me ensinar a amar e que, mesmo tendo vivido no milênio passado, nunca foi tão atual como hoje.

“A arte de viver é simplesmente a arte de conviver... simplesmente, disse eu? Mas como é difícil!”

Começamos pela retomada do formato de trabalho presencial, na grande maioria das empresas. E, com ela, além do infernal trânsito das cidades (São Paulo, eu nem sei o que falar), vêm os bônus e ônus de conviver por infinitas horas com pessoas ainda mais estressadas, cansadas, mal-humoradas e dopadas, e o choque efetivo de culturas entre as gerações Boomers, X, Y, Z e, muito em breve, a Alpha. Estamos falando, praticamente, de cinco gerações e 80 anos de histórias e hábitos convivendo numa mesma empresa. Deve ser por isso que tenho visto tanta gente nos eventos de RH tentando buscar soluções que tragam o mínimo de equilíbrio para um ambiente desses, que, neste momento, ainda está passando por enorme pressão decorrente da crise econômica brasileira.

"A resposta certa, não importa nada: o essencial é que as perguntas estejam certas."

E pensar que, nem nos melhores (ou piores) sonhos de Quintana, ele poderia imaginar que o ambiente corporativo seria absolutamente atropelado por ChatGPT, Gemini, Copilot, DeepSeek, MidJourney... onde, de fato, pouco importa responder corretamente à pergunta errada. E é justamente esse o maior desafio que todos nós, profissionais, teremos que aprender com a IA: fazer a pergunta certa, ou melhor, o prompt certo, que, na verdade, não se trata de uma interrogação, mas sim de uma afirmação. Comandar, cuja definição no dicionário é: "a expressão verbal, padronizada, que um comandante utiliza para transmitir a sua vontade aos subordinados. É uma forma clara e concisa de dar instruções, permitindo a execução simultânea e imediata de movimentos e evoluções." Ou seja, quem não comandar, seguramente será comandado, inclusive pelo bot...

"Não me ajeito com os padres, os críticos e os canudinhos de refresco: não há nada que substitua o sabor da comunicação direta."

Essa aqui vale especialmente para todos os meus amigos que, assim como eu, estão cansados das soluções revolucionárias de vendas, CRM, leads e funil do marketing digital, aquelas que funcionam para todas as empresas do universo, menos a minha (e a sua, mas não conta pra ninguém). Cheguei a um ponto da minha trajetória profissional em que, como Quintana, cansei dos intermediários. Do que eu gosto mesmo é de tomar café, fazer reunião presencial, ir a eventos, fazer "horas felizes", almoços e

ganhar muitos quilos falando da vida e conhecendo, de fato, as dores dos empresários que eu posso ajudar (ou conheça quem possa). Simples assim. Para todo o resto, uso o prompt.

"Todos estes que aí estão atravancando o meu caminho, Eles passarão. Eu, passarinho!"

Aqui vou abordar o que é um mantra diário na minha casa, que a Isabella e o Bruno (meus filhos) ouvem todos os dias, há anos: sejam pessoas de atitude. Estamos falando, seguramente, do momento corporativo de toda a história do mundo com os profissionais mais moles que já existiram. Se você quer prosperar na sua carreira, meu querido amigo, antes de fazer MBA, pós-graduação, inglês, mandarim, programação, mindfulness, coaching ou qualquer outra coisa, faça o simples bem-feito.

Acabou o que tinha para fazer? Pergunte se pode ajudar em mais alguma coisa. Viu alguém precisando de ajuda? Seja o primeiro a se oferecer para ajudar. Tem algo que não entendeu? Pergunte como se faz. Usou a sala de reunião? Devolva-a limpa. Entre uma infinidade de outras coisas básicas que caíram em esquecimento. Te garanto que, se fizer isso, a próxima oportunidade de crescer na empresa será sua.

"E as coisas são inatingíveis... ora! Não é motivo para não querê-las... Que tristes os caminhos, se não fora A presença distante das estrelas!"

E, para concluir, a melhor de todas, afinal, quem foi que te disse que todos os seus sonhos serão ser realizados, a Cinderela?



Ricardo D'Agua Tecnologia

Engenheiro de formação,
Empreendedor de
nascimento, Executivo de
carreira. Fanático por
inovação. CTO na
SerineWS | fundador da
Station Zero Lab.



in

O silêncio dos dashboards

Vivemos cercados de gráficos. Linhas que sobem, barras que caem, mapas de calor que piscam como decoração de Natal corporativo. O dashboard virou o altar moderno da tomada de decisão — e, como todo altar, impõe reverência mesmo quando não diz muita coisa. A verdade incômoda é que boa parte das empresas se orgulha de ter painéis de dados que informam tudo, menos o que realmente importa.

Não é por falta de tecnologia. É por excesso de fragmento. Dados, por si só, não contam histórias. Eles apenas sugerem que algo acontece, ou aconteceu. Mas o que exatamente? Por quê? Qual o impacto? O que vem depois? É aí que a promessa da inteligência artificial começa a deixar de ser buzz e se tornar ferramenta de valor real.

Enquanto dashboards mostram o que está visível, a IA começa a explorar o que está implícito. Ela transforma padrões em narrativas.

Enxergue novas possibilidades

Transforme seus dados, desvende caminhos inovadores para a sua prospecção e abra portas para oportunidades até então invisíveis.



www.serinews.co

"Nesse jogo, a inteligência artificial não é um oráculo, mas um editor."

Conecta sinais que, sozinhos, seriam apenas ruído. E começa a responder aquilo que todo líder de verdade quer saber: o que está por trás dos números? O que precisa mudar para que o placar vire?

Essa lógica ressoa especialmente bem com quem vem do mundo do esporte, onde a leitura do jogo é tão decisiva quanto a execução. Quem já sentiu na pele a diferença entre uma estatística fria e a emoção de virar uma partida sabe: os dados precisam ter alma para gerar ação. Um gráfico nunca muda o jogo — mas a leitura certa, no momento certo, muda tudo.

O futuro da visualização de dados não será feito de gráficos mais coloridos. Será feito de perguntas melhores e de sistemas que saibam onde procurar respostas relevantes. Nesse jogo, a inteligência artificial não é um oráculo, mas um editor: ela organiza, conecta e destaca o que realmente importa para gerar ação com significado. Porque o que falta hoje não é dado — é direção. E, cada vez mais, percepção.

E isso vale tanto para um dashboard quanto para um CEO: quem não souber contar a própria história será lido apenas pelos números.



EXISTEM VÁRIOS JEITOS DE **VOCÊ ASSISTIR** AOS GRANDES NOMES DA PROPAGANDA, O CANAL **MARKKET** É UM DELES

AOS SÁBADOS 18H30
E REPRISE AOS
DOMINGOS ÀS 15:40
E ÀS SEGUNDA 14:30



VOCÊ ASSITE AO
CANAL MARKKET NA:

Claro tv+ | Claro tv

CANAL 692

vivo
vivoFIBRA

boxbrazil
PLAY

CANAL 611

NOTÍCIAS DIARIAMENTE NO PORTAL E NO SITE

GRANDESnomesdAPROPAGANDA.COM.BR



GRANDESnomesdAPROPAGANDA



@PROGRAMAGNP



/PORTALGNP

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

