



Rosely Boschini

Desenvolver pessoas:
a competência
que diferencia
grandes líderes

Raul Nogueira

Quando a estratégia
encontra a ousadia

Ricardo Basaglia

Quem trabalha
para quem na
sua empresa?

GUILHERME MARTINS

O CMO QUE ENXERGA O MARKETING PELAS LENTEZ DA CULTURA

Conheça a visão de mercado do executivo da Diageo – uma perspectiva baseada no reconhecimento da força cultural como pilar das marcas de bebida, na inovação e no desafio de manter seus produtos vibrantes num tempo de transformação do consumo de álcool.



CONECTAMOS TECNOLOGIA E
CRIATIVIDADE PARA
TRANSFORMAR MARCAS EM
EXPERIÊNCIAS INESQUECÍVEIS.

 **THE LED**

INFINITAS POSSIBILIDADES

DESDE
2010

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
☎ (11) 2787-6386

PUBLISHER

Marco Marcelino (MTB 44.446)

✉ mmarcelino@serineWS.co.br

CO-EDITOR

Gustavo Fleming

✉ gmartins@empresariodigital.com.br

JORNALISTA

Jorge Luiz Mussolin (MTB 15.978)

✉ jmussolin@serineWS.co.br

Projeto gráfico: Flavia Hashimoto

Designer: Patricia Barboni, Beatriz Vaz
e Gabriel Braganholo

Imagens: Mike Bonfim

Concierge: Alessandra Arruda e Tatiane Pozze

Operações: Fabio Peres

✉ fperes@serineWS.co.br

Operações: Luiz Flávio

✉ lvieira@serineWS.co.br

Operações: Beatriz Vaz

✉ bvaz@serineWS.co.br

Relações Públicas: Ana Luiza Nakhoul

✉ analuiza@serineWS.co.br

Engenheiro de dados: Ian Augusto

✉ iaugusto@serineWS.co.br

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*.

empresário
digital



Disponível em



O novo poder das marcas

Percebemos tarde demais que o jogo mudou. Enquanto muita gente ainda discute campanha, as empresas mais inteligentes já estão discutindo narrativa.

Durante décadas o marketing foi um grande espetáculo de fogos. Barulho concentrado, orçamento alto, 15 dias de atenção e silêncio absoluto logo depois. Um tiro de canhão no escuro. Às vezes acertava. Na maioria das vezes, não. O problema nunca foi criatividade. Foi modelo mental.

Em 2026, marca que vive só de campanha depende de espasmo. Aparece, some e paga de novo para reaparecer. Isso não constrói memória, não cria hábito, não gera confiança. Só queima caixa e alimenta vaidade. O que estamos vendo agora é outra coisa. Empresas que entenderam que atenção não se compra apenas, se cultiva.

Red Bull, Nike, LVMH, Marriott, Cimed, Magalu... em camadas diferentes do mesmo raciocínio. Todas fizeram a mesma leitura estratégica.





98
cidades
atendidas

635
Abrigos Amigo

8x
crescimento
do projeto

Claro e Eletromidia: juntas para transformar as cidades.

Levando o Abrigo Amigo pelo Brasil.

O Abrigo Amigo já ajudou mais de 20 mil pessoas em noites de vulnerabilidade nas grandes cidades. Agora, com a parceria da Eletromidia e da Claro, o projeto chega a 8 cidades com mais de 600 novos pontos. Tecnologia e conectividade ampliam esse impacto e tornam a espera mais segura e humana.


eletromidia


Claro

Se o consumidor passa horas consumindo mídia, então a marca precisa virar mídia.

Não é significa postar mais. Nem se tornar viral. Muito menos gritar. É ser recorrência e taxa de lembrança.

Quando uma empresa cria um ecossistema de mídia, ela muda a lógica do jogo. Cada conteúdo não precisa performar sozinho. Ele alimenta o próximo. Cria familiaridade. Gera intimidade. Constrói confiança no longo prazo. Branding deixa de ser discurso e vira prática diária.

Por isso vemos líderes virando *creators*. Bastidores virando narrativa. Microprogramas substituindo campanhas. O dia a dia sendo documentado com inteligência.

Volume com intenção.
Distribuição com método.

A diferença é brutal. Campanha é pico de atenção. Ecossistema é atenção acumulada.

As grandes marcas entenderam algo fundamental. Branding não é convencer alguém agora. É ocupar um espaço mental ao longo do tempo. É criar as associações certas, repetidas, consistentes, humanas.

Em 2026, fazer branding não é gastar milhões em um único comercial.

É repetir a mesma mensagem em milhares de conteúdos, em múltiplos formatos, com pessoas reais, construindo junto com o público o lugar que a marca quer ocupar na mente dele.

Quem ainda trata mídia como suporte está atrasado. Mídia virou ativo estratégico. E empresa que não entende isso vai continuar comprando atenção enquanto outras estão construindo patrimônio.

"Branding não é convencer alguém agora. É ocupar um espaço mental ao longo do tempo."



Marco Marcelino
Publisher



GUILHERME MARTINS

CONHEÇA A VISÃO DE MERCADO DO EXECUTIVO DA DIAGEO – UMA PERSPECTIVA BASEADA NO RECONHECIMENTO DA FORÇA CULTURAL COMO PILAR DAS MARCAS DE BEBIDA, NA INOVAÇÃO E NO DESAFIO DE MANTER SEUS PRODUTOS VIBRANTES NUM TEMPO DE TRANSFORMAÇÃO DO CONSUMO DE ÁLCOOL.

NO COMANDO DO
MARKETING DA DIAGEO,
GUILHERME MARTINS
COMPARTILHA UMA
VISÃO ESTRATÉGICA
QUE CONECTA
CULTURA, INOVAÇÃO
E RESPONSABILIDADE.
NESTA ENTREVISTA, O
EXECUTIVO ANALISA OS
DESAFIOS DE MANTER
MARCAS RELEVANTES
EM UM CENÁRIO DE
MUDANÇAS NO CONSUMO,
FALA SOBRE LIDERANÇA E
REVELA COMO DECISÕES
CULTURAIS MOLDAM
NEGÓCIOS DURADOUROS
NO MERCADO DE BEBIDAS.

A frente do marketing da Diageo, Guilherme Martins é um defensor da mudança, não apenas no que diz respeito ao crescimento das vendas, mas também no entendimento da evolução do comportamento do consumidor – uma visão privilegiada, fruto de uma carreira que abrange duas décadas de bagagem sólida e conhecimentos profundos sobre as nuances do mercado de bebidas. Sua trajetória é marcada por decisões estratégicas e uma visão clara de como as marcas podem se conectar com os consumidores, especialmente em um ambiente tão volátil e competitivo.

Em sua posição, ele lidera o desenvolvimento de campanhas que não apenas vendem produtos, mas também moldam comportamentos e promovem uma cultura de responsabilidade. O CMO acredita que o sucesso de uma marca está intrinsecamente ligado à maneira como ela se relaciona com as pessoas e os valores que representa.

Nesta entrevista exclusiva para a Empresário Digital, o executivo compartilha suas experiências ao longo dos anos na Diageo, discutindo decisões críticas que o levaram à posição de CMO, a importância de liderar gente e como a empresa tem se mantido relevante em um mercado em constante transformação. Guilherme Martins se mostra aqui como é: um líder visionário, mas também como um profissional comprometido com a evolução do mercado de bebidas. Sua abordagem centrada nas pessoas e na responsabilidade social coloca a marca em um caminho duradouro e alinhado com as expectativas contemporâneas. Confira a seguir.

"Ao longo da carreira, o profissional de marketing deve saber ler as tendências e compreender o que ocorre na vida das pessoas."





EMPRESÁRIO DIGITAL Nesses seus 20 anos de carreira em marketing, que decisões você tomou que, na época, não pareciam movimentos óbvios, mas foram determinantes para chegar à posição de CMO?

GUILHERME MARTINS Movimentos não óbvios têm direcionado muitas das minhas decisões. Ao longo da carreira, o profissional de marketing deve saber ler as tendências e compreender o que ocorre na vida das pessoas. Nos últimos anos, tem se tornado cada vez mais desafiador separar o que é sinal do que é ruído. O desenvolvimento das redes sociais contribui para esse cenário, onde somos bombardeados por informações. Há dez anos, na Diageo, decidimos trabalhar no futuro da indústria de destilados, desenvolvendo uma cultura de drinks mais sofisticada. Naquele momento, conseguimos perceber que as pessoas estavam se movendo em direção a um consumo mais consciente e significativo. É um marketing regulado, onde podemos optar por seguir as regras ou usar essa responsabilidade para moldar comportamentos.

Essa escolha foi crucial. Atualmente, construímos uma categoria na qual as pessoas buscam beber melhor, e não necessariamente mais.

EMPRESÁRIO DIGITAL Em que momentos da sua carreira você percebeu que liderar marcas passa principalmente por liderar pessoas?

GUILHERME MARTINS Liderar é principalmente entender pessoas. Costumo dizer que os consumidores se relacionam com marcas da mesma forma que se relacionam com outras pessoas. Quando alguém se conecta a uma marca, é porque vê valores compartilhados. Para construir marcas relevantes, precisamos trazer valores que soem humanos. Isso é transformador. Quero ter ao meu redor pessoas que me ajudem a enxergar o que não vejo e a perceber novas possibilidades de consumo que talvez estejam fora da minha realidade. No nosso time de marketing, com quase 60 pessoas, discutimos nossas ideias e as testamos. O primeiro filtro criativo acontece dentro de casa, onde temos uma equipe que representa o consumidor que queremos alcançar.

EMPRESÁRIO DIGITAL Você construiu uma trajetória longa dentro de uma mesma companhia, e isso é algo cada vez mais incomum. O que fez a Diageo continuar sendo um lugar de crescimento, e não de acomodação, ao longo desse tempo?

GUILHERME MARTINS A Diageo e o mercado de destilados estão em constante transformação. A empresa de hoje é muito diferente da de dez anos atrás e, em dez anos, será ainda mais. Liderar essas mudanças e participar de transformações significativas me tira da zona de conforto e contribui para o meu aprendizado.

Entrei na Diageo para cuidar da categoria de uísque, que é a principal da empresa. O Brasil é o segundo maior mercado de uísque da Diageo. Trabalhar nessa construção de marca é gratificante, e o posicionamento Keep Walking é um conceito que se tornou um mantra de vida, inspirando as pessoas a seguirem em frente.

Após isso, ativei a categoria de gin, na qual criamos uma experiência icônica com um drink simples. Um caso memorável foi quando, no Lollapalooza, usamos taças em acrílico para a gin tônica, e vimos a demanda crescer de forma inesperada. Depois, liderei o desenvolvimento da tequila com a aquisição de uma marca de celebridade, o que ampliou o foco sobre a importância das marcas e personalidades que se conectam com o consumidor.

EMPRESÁRIO DIGITAL: Você estava falando da relação de consumo de álcool. A Diageo dobrou de tamanho no Brasil exatamente nesse momento em que o consumo de álcool, principalmente entre os mais jovens, vem caindo. Que leitura de mercado foi decisiva

para sustentar a estratégia dentro desse contexto?

GUILHERME MARTINS A relação das pessoas com o álcool vem mudando. Já prevíamos essa mudança há muito tempo. O marketing responsável e a moderação fazem parte da nossa estratégia. Queremos estar presentes na indústria por séculos, não apenas cinco anos. Comportamento de consumo mais moderado impacta a nossa abordagem. Vemos um aumento no número de bebedores que optam por consumir menos, mas de forma mais significativa. As pessoas estão buscando qualidade nas experiências. Essa lógica tem contribuído para o nosso crescimento nos últimos cinco anos, e nossa categoria premium se alinha perfeitamente a esse momento.

Começamos a discutir a evolução do papel do Chief Marketing Officer para o Chief Moderation Officer.

**QUANTO MAIS
CONSEGUIRMOS TRAZER
EQUILÍBRIO PARA AS
PESSOAS, MAIS
LONGEVAS AS MARCAS
SERÃO. A MODERAÇÃO
SE TORNA FUNDAMENTAL,
E TUDO ISSO É
INTENCIONAL.**



"Nosso foco é entregar experiências que ajudem o consumidor a entender como e quando consumir."

EMPRESÁRIO DIGITAL O que você acha sobre incentivar a moderação em uma empresa que depende do consumo?

GUILHERME MARTINS É uma função complexa, pois, ao mesmo tempo que precisamos incentivar o consumo responsável, queremos garantir que nossos produtos sejam apreciados. O mercado ainda oferece muito espaço para crescer, e nosso foco é entregar experiências que ajudem o consumidor a entender como e quando consumir. O marketing de bebidas das nossas marcas é muito pautado em experiência e entretenimento. Então temos dentro do nosso ecossistema os donos dos bares, sabemos qual é a lista dos nomes dos bares que geram tendência, que formam opinião, que as pessoas estão olhando o que se bebeu nesse lugar, quem bebeu nesse lugar e como isso gera um efeito que faz com que você queira participar dessa transformação.

EMPRESÁRIO DIGITAL Marcas como Johnnie Walker, Tanqueray e Don Julio operam muito além do produto. Como equilibrar herança, desejo e relevância cultural sem diluir a identidade das marcas?

GUILHERME MARTINS Nossas marcas têm histórias que remontam aos seus fundadores. Essa herança é fundamental. Para Don Julio, por exemplo, levamos sua paixão pelo craft da tequila ao mundo. Johnnie Walker, por sua vez, fala sobre progresso e movimentos,

levando isso a um significado contemporâneo. A marca Tanqueray lançou uma homenagem ao Brasil, com uma bebida que se chama Tanqueray Bossa Nova, inspirada no sabor do ritmo suave. A ideia é que, quando você estiver tomando esse drink em qualquer lugar do mundo, sinta-se com o pé na areia das praias cariocas. Porque esse lifestyle latino e brasileiro é aspiracional no resto do mundo.

EMPRESÁRIO DIGITAL Muitas campanhas da Diageo partem de ideias contra-intuitivas. Como criar um ambiente no qual o risco criativo é incentivado e continua alinhado ao negócio?

GUILHERME MARTINS O nosso portfólio de marcas é um grande playground. Temos categorias e marcas diversas, o que nos permite explorar criativamente novos territórios. Incentivamos a identificação de histórias de resiliência, trazendo questões que fazem as pessoas refletirem. Falando em bossa nova, certas campanhas, como a da Alaíde Costa, uma cantora dos primórdios desse estilo musical, mas que nunca foi reconhecida como associada a esse ritmo tão importante para a música no mundo todo, nos permitem corrigir perspectivas históricas e dar visibilidade a personagens esquecidos. Falamos muito dos pais da bossa nova, e por ela ser mulher, por ela ser negra, muitas vezes foi convidada a cantar samba. E ela falou "não, eu vou continuar cantando bossa nova", e lançou vários álbuns.

EMPRESÁRIO DIGITAL A Diageo tem uma atuação pública consistente em termos de equidade de gênero e paternidade ativa. Qual foi o ponto de virada para que esses temas deixassem de ser uma agenda de RH e passassem a ser uma estratégia de marca?

GUILHERME MARTINS A diversidade e a inclusão são centrais na Diageo. Uma coisa muito legal foi quando a gente aprovou a licença-parental de seis meses no mundo inteiro, independentemente da sua composição familiar. Quando eu estava tendo meu segundo filho, que é o Joaquim, fui o primeiro executivo brasileiro a tirar seis meses de licença. E foi muito importante para eu me colocar um pouquinho no lugar da mulher.

Elas não têm esse poder de decisão, se vão ou não vão. A partir do momento em que o homem tira seis meses igual à mulher, ele passa a se preocupar com a sua carreira, se a vaga dele ainda vai estar lá na volta... Mas, além disso, eu tive uma conexão forte com o meu filho.

Depois, eu fui falar em outras empresas, e elas aplicaram essa política lá dentro. Eu acho que isso de fato sai de uma agenda de RH. Transforma os colaboradores, transforma as pessoas e faz com que a gente tenha um olhar muito mais sensível na hora de construir marca.

Penso muito mais em como tenho de me colocar no meu lugar, e em como eu quero que a minha esposa e minha filha sejam quem elas quiserem ser.

EMPRESÁRIO DIGITAL Você acredita que marcas que não assumem posições claras sobre temas sociais tendem a perder relevância no longo prazo?

GUILHERME MARTINS Marcas devem ter um posicionamento claro. Num mundo saturado de informações, marcas que não se destacam por sua autenticidade e valores acabam perdendo espaço. Acredito que as marcas que compartilham valores com os consumidores e se colocam como agentes de mudança terão um futuro mais promissor. Você saber aquilo que essa marca se propõe a fazer e o que ela pode trazer de diferenciado para o consumidor é muito importante. Num mundo em que a gente é inundado por várias ondas do que está acontecendo, vemos muitas marcas surfando as mesmas ondas, e fica difícil entender quem fez o quê, ou quem é o quê. É a coisa do ruído para o sinal. Os anunciantes têm um lugar de privilégio de saber que a gente pode moldar a cultura, moldar comportamento, que as nossas marcas podem ser muito maiores do que os produtos que a gente vende no final. Então esse equilíbrio de você se tornar algo que hoje é único para o consumidor é extremamente importante.

**AS PESSOAS QUEREM
PROPÓSITO, AS PESSOAS
QUEREM COMPARTILHAR
VALORES.**

Hello Opportunities

Conectando Ideias e Negócios



Conectamos empresas, pessoas e mercados por meio de soluções inovadoras, eventos e feiras de negócios

NürnbergMesse Brasil é referência na criação de feiras de negócios, congressos e plataformas de conexão que impulsionam mercados estratégicos. Há mais de 15 anos, reunimos as principais empresas, profissionais e tendências para fortalecer setores, gerar oportunidades e ampliar conhecimento.

Mais do que exposições

Elevamos o nível das experiências e ativações de marca através de

- Montagem de estandes
- Projetos sob medida
- Gestão de fornecedores e prazos
- Ativações em eventos, estandes e PDVs
- Jantares, viagens e encontros



Saiba mais em:
nm-brasil.com.br

 **NÜRNBERG
MESSE**

EMPRESÁRIO DIGITAL O crescimento de experiências em novos formatos aponta para o consumidor que busca menos excesso e mais curadoria. Como isso muda a forma de inovar dentro de uma companhia como a Diageo?

GUILHERME MARTINS A curadoria é parte do nosso DNA. Nossos produtos são premium e buscam elevar a experiência do consumidor. Queremos que a presença das nossas marcas em eventos seja uma forma de enriquecer a experiência social dos consumidores. Isso também se reflete na popularização de drinks de qualidade e na evolução do mercado.

Se você vai para uma festa de Réveillon e a gente está presente, talvez a sua festa seja diferente. Se você vai para uma festa de Carnaval e a gente está presente, talvez o seu Carnaval se torne diferente. Nascemos de uma atividade de curadoria. Eu entendo muito que a gente precisa ter um papel. Nos grandes eventos de entretenimento, há uma razão para estar ali, que é curar, que é elevar a experiência do consumidor, que é melhorar a forma como as pessoas estão socializando

EMPRESÁRIO DIGITAL O Brasil hoje é um dos três mercados mais relevantes da Diageo. O que o país ensina para a estratégia global?

GUILHERME MARTINS O Brasil evoluiu significativamente no entendimento dos hábitos de consumo. Nossas marcas, como a Johnnie Walker, destacam-se aqui e mostram o quão forte é a conexão entre valor de marca e a experiência do consumidor. A resiliência do

brasileiro em tempos de volatilidade nos ensina a ser firmes em nossa proposta e a navegar as mudanças de forma ágil. O latino-americano nasceu na volatilidade, e a gente aprendeu. Agora que outras geografias também estão passando por uma certa volatilidade, precisam aprender conosco. Eles veem que a gente pode ajudar um pouco mais a entender esse lado da flexibilidade, a ter uma estratégia muito bem consistente. Isso se dá também por meio dos resultados. O Brasil dobrou de tamanho nos últimos cinco anos, começamos a construir marcas e estamos no top 3 de mercado de todas as nossas principais bebidas. O global recebeu um feedback esta semana de que a empresa precisa de mais Brasil ao redor do mundo. Isso me dá muito orgulho.

EMPRESÁRIO DIGITAL Como co-presidente do Conselho Superior da ABBA (Associação Brasileira de Exportadores e Importadores de Alimentos e Bebidas), que transformações você enxerga no papel do marketing dentro das empresas brasileiras nos próximos anos?

GUILHERME MARTINS A ABBA tem um papel essencial em unir os anunciantes e abordar temas relevantes para a indústria. Eu vejo o marketing responsável como um papel central e como uma das grandes agendas que vamos construir juntos dentro da ABBA. O mercado de bebidas já tem bastante experiência nesse tema, é algo que fazemos há muitos anos, e essa trajetória



"As novas gerações trazem perspectivas diferentes que precisamos aprender a abraçar."



nos mostra que, à medida que novas categorias surgem, elas também precisam passar por esse processo: discutir responsabilidade, avançar em regulamentação e refletir sobre como se comunicar de forma adequada. O legado que eu gostaria de construir junto com meus colegas na ABBA é justamente esse olhar ampliado sobre o marketing responsável, que vá além de uma única categoria e contemple todo o mercado. A ideia é reunir, em uma mesa verdadeiramente representativa de todas as indústrias, um debate consistente sobre a responsabilidade na comunicação e, sobretudo, sobre a longevidade da nossa indústria como um todo.

EMPRESÁRIO DIGITAL Quando você olha para a próxima década, o que mais te desafia?

GUILHERME MARTINS O maior desafio é a evolução da liderança. As novas gerações trazem perspectivas diferentes que precisamos aprender a abraçar. Além disso, a dificuldade de separar ruído de sinal no ambiente atual torna essencial que usemos a tecnologia a nosso favor, sempre com a verdade como prioridade. A combinação desse conhecimento, aliado ao entendimento das dinâmicas sociais e das tecnologias, será fundamental para navegar o futuro.

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

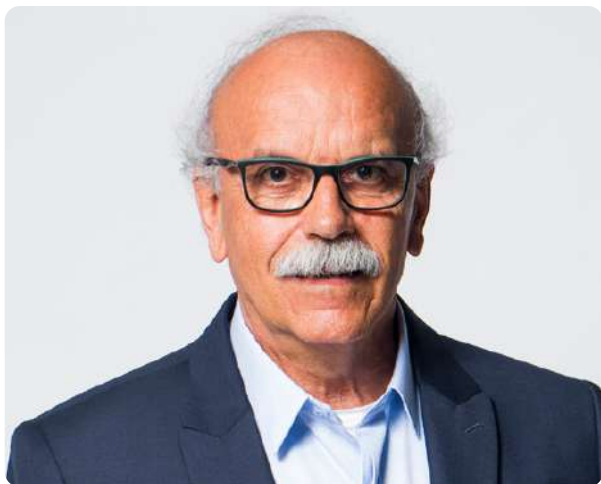


Apresentamos a nova Anapurna Ciervo H2500,
equipada com a tecnologia dos dispositivos
media guides: a solução definitiva para impressão
em papelão ondulado com qualidade
incomparável.

Com a Agfa sua impressão atinge outro nível.



AGFA 



QUANDO A ESTRATÉGIA ENCONTRA A OUSADIA

Existe um momento raro no mundo dos negócios em que tudo se alinha: a coragem de inovar, a competência de executar e o timing perfeito de mercado. Nas últimas semanas, tive o privilégio de conversar com duas profissionais que entendem profundamente essa alquimia, e as histórias que elas me contaram revelam muito sobre o que separa campanhas memoráveis de esforços esquecíveis.

Livia Kinoshita carrega nos ombros a responsabilidade de fazer a Volkswagen brilhar no Brasil e em toda a América do Sul. Quando ela me descreveu o lançamento do Terra, percebi que estava diante de um caso de estudo que deveria ser ensinado em qualquer escola de negócios. A Volkswagen não simplesmente lançou um carro, ela orquestrou uma narrativa que começou no Rock in Rio, com

o veículo escondido atrás de um painel de LED, gerando curiosidade antes mesmo de revelar o nome do produto. Dali, o Terra desfilou na Marquês de Sapucaí, no coração do Carnaval, conectando um produto inovador ao evento mais icônico do país. O resultado? Em menos de uma hora no dia do lançamento oficial, 12 mil unidades foram vendidas. Três meses de produção escoados em minutos.

Mas o que me fascinou na conversa com Livia foi entender a lógica por trás da parceria com a Netflix. A campanha colocou o Terra como protagonista de recriações de séries consagradas, todas produzidas integralmente no Brasil, com atores brasileiros, seguindo meticulosamente a estética original de cada produção. Era preciso falar com públicos diversos, desde fãs de Casa de Papel até a audiência jovem de outras séries, e a

solução criativa encontrada pela AlmapBBDO junto à plataforma de streaming conseguiu essa façanha com elegância. O Terra não aparece como um mero patrocinador; ele é parte da história, protagonista de chegadas triunfais.

Essa ideia de construir narrativas em vez de simplesmente comprar espaço publicitário também permeia a transformação pela qual passa o Grupo Jovem Pan, como me explicou Marcela Marchi, sua vice-presidente comercial. Há dez anos na empresa, Marcela testemunhou uma metamorfose que poucos veículos tradicionais conseguiram realizar: a passagem de uma rádio icônica para uma multiplataforma de conteúdo. A sacada, segundo ela, foi simples na teoria e complexa na execução: colocar câmeras nos estúdios, priorizar o vídeo e deixar que a audiência respondesse. E respondeu. Hoje, a Jovem Pan cobre mais de 2 mil municípios, produz conteúdo para rádio, TV, streaming e redes sociais, e mantém uma audiência engajada que abraça cada novidade proposta.

O que conecta essas duas histórias é uma verdade incômoda para quem busca atalhos: não existe substituição para o trabalho bem-feito. A Volkswagen investiu em ondas de comunicação cuidadosamente planejadas, respeitando cada etapa do funil, awareness, consideração, conversão.

A Jovem Pan reinventou seu modelo de negócio sem abandonar a credibilidade construída em mais de oito décadas. Ambas entenderam que, num mundo saturado de estímulos e disperso em múltiplas plataformas, a consistência e a qualidade do conteúdo são os únicos diferenciais sustentáveis.

Marcela tocou num ponto que merece reflexão: vivemos obcecados por performance, por métricas imediatas, por conversões rastreáveis. Mas esquecemos que sem brand, sem construção de marca, não existe performance que se sustente. As empresas que prosperam são aquelas que conseguem equilibrar o curto e o longo prazo, o clique de hoje e a preferência de amanhã.

Saí dessas conversas com a convicção renovada de que o marketing brasileiro vive um momento de maturidade criativa. Quando uma montadora consegue transformar o lançamento de um carro num fenômeno cultural, e quando uma emissora octogenária se reinventa para dialogar com novas gerações sem perder sua essência, estamos diante de profissionais que entenderam o jogo.

A pergunta que fica para cada um de nós é: estamos dispostos a fazer o trabalho árduo que a excelência exige, ou vamos continuar buscando o próximo atalho?



JONO: O PRAZER DE NÃO SABER

Durante muito tempo, a capacidade de mudar de perspectiva foi vista, inclusive por mim, como fragilidade.

Em ambientes que premiam convicções firmes e posições bem demarcadas, rever ideias costuma ser confundido com falta de consistência. Hoje, enxergo diferente. Talvez essa seja uma das competências mais subestimadas do nosso tempo.

Ao longo do último ano, transitando por estudos diversos, da filosofia à neurociência, passando por espiritualidade e comportamento humano, para mim ficou evidente: quanto mais se amplia o repertório, mais frágeis se tornam certas certezas.

Isso me gera até uma certa crise existencial. Mas também sinto algo libertador. Nunca tivemos acesso a tantas interpretações

possíveis sobre a realidade. Nunca circulou tanto conhecimento. E, paradoxalmente, nunca estivemos tão dispostos a defender apenas uma única narrativa.

O mundo parece adoecer de certezas. As polarizações que atravessam negócios, política e relações sociais se assemelham menos a debates e mais a bunkers simbólicos, erguidos para proteger identidades.

A polarização, no fim, é o encontro de monólogos que não se escutam. Quando abrimos mão da necessidade de estar certos o tempo todo, essas fronteiras começam a perder rigidez. Despretensiosamente dei um nome para esse estado: o JONO — Joy of Knowing Nothing (já que cada ano uma sigla nova surge nos festivais de inovação, bora seguir a thread). Não como ignorância, mas como postura.

É o prazer de sustentar o não saber em um ambiente viciado em respostas rápidas.

Não é simples. A certeza organiza o mundo. Dá sensação de controle. O cérebro humano prefere previsibilidade e economiza energia quando encontra explicações fechadas. Questionar consome recursos cognitivos, gera desconforto, ativa zonas internas que resistem à ambiguidade. Em tempos de excesso de estímulos, convicções rígidas se tornam especialmente sedutoras.

O problema surge quando a certeza passa a ser identidade. Ideias deixam de servir à compreensão da realidade e passam a funcionar como territórios a defender. Mudar de opinião soa como incoerência. Rever posições vira ameaça. O diálogo cede lugar à disputa.

Há uma frase amplamente atribuída a Einstein que ajuda a iluminar esse ponto: não é possível resolver problemas complexos a partir do mesmo nível de consciência que os criou. Ampliar consciência, nesse sentido, não é acumular respostas, mas ampliar perspectivas. É reconhecer que todo ponto de vista é parcial, inclusive o nosso.

Já se sabe há muito tempo que não vemos o mundo como ele é, mas como conseguimos percebê-lo. Nossas certezas carregam história, emoção e contexto. Não são neutras. Talvez por isso defendê-las com

JONO NÃO PROPÕE
PASSIVIDADE NEM
RELATIVISMO VAZIO.
PROPÕE ABERTURA. A
DISPOSIÇÃO DE
SUSTENTAR PERGUNTAS,
DE ADIAR CONCLUSÕES,
DE RECONHECER QUE A
REALIDADE É MAIOR DO
QUE QUALQUER
EXPLICAÇÃO INDIVIDUAL.

tanta intensidade diga mais sobre quem somos do que sobre a realidade que tentamos explicar.

Immanuel Kant (filósofo alemão iluminista, considerado um dos pensadores mais influentes da filosofia moderna) já dizia que os sábios mudam de opinião, enquanto os ignorantes permanecem imutáveis. Em um mundo cada vez mais complexo, talvez a mente aberta não seja fraqueza, mas uma forma silenciosa de maturidade.

Ela não resolve tudo. Mas cria frestas. E, às vezes, uma fresta já muda a circulação do ar.

Desejo que a gente abra novas frestas no ano que se inicia.



Alfredo Soares
#boravender

Presidente na Loja Integrada e
Fundador do G4 Educação



RETAIL MEDIA VIROU A NOVA MARGEM DO VAREJO E 2026 É O ANO EM QUE A PUBLICIDADE DEIXA DE SER CUSTO E VIRA "LINHA DE RECEITA"

A NRF 2026 deixou uma mensagem clara para quem vive a realidade de margem apertada: existe um caminho para crescer sem depender apenas de aumentar preço ou volume, e ele passa por transformar tráfego em ativo.

O nome disso é Retail Media, mas o ponto real é mais profundo: o varejo está descobrindo que, quando ele controla a

audiência e os dados, ele deixa de ser só um canal de venda e vira plataforma de influência e conversão. E plataforma, em 2026, é sinônimo de poder econômico.

Essa tese aparece conectada à "Era da Execução": se o varejo está sendo comandado por IA, agentes e automações, então o que define vantagem competitiva é infraestrutura

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.



de dados + capacidade de ativar demanda com precisão. E nada ativa demanda com mais eficiência hoje do que um ecossistema no qual publicidade e compra acontecem no mesmo ambiente, medindo impacto no caixa, sem achismo.

1) A mídia saiu das plataformas e voltou para quem tem o cliente

Durante anos, a lógica foi: marcas investem em anúncios nas grandes plataformas para tentar capturar demanda.

Em 2026, o pêndulo começa a voltar: o varejo percebe que ele já tem o que as marcas mais desejam, o consumidor no momento de compra, o histórico transacional e o contexto. Retail Media é a materialização disso: em vez de "alugar audiência" de terceiros, o varejo passa a monetizar a própria audiência, com inventário publicitário dentro do e-commerce, app, CRM, lojas físicas e até experiências.

O que muda não é só o formato do anúncio. É a régua de decisão. Retail Media não se vende como "visibilidade"; se vende como conversão e sell-out. E por isso o tema ganhou força na NRF: o varejo está saindo do discurso de marketing e entrando no território financeiro. Não é "campanha bonita". É quanto vendeu, quanto elevou ticket, quanto aumentou recompra, quanto reduziu CAC, quanto melhorou margem. E aqui entra a virada mais estratégica: Retail Media só

funciona de verdade quando o varejo trata dados como core. Porque o diferencial não é ter banner. É ter inteligência para entregar contexto: produto certo, para a pessoa certa, na hora certa, com mensuração real. A empresa que organiza dados e integra operação ganha uma vantagem desproporcional, não por "inovar", mas por executar melhor.

2) O varejo ganha uma "nova avenida de receita" e cria um motor para financiar crescimento

Retail Media entra em 2026 como resposta direta ao cenário de eficiência e rentabilidade. Margens pressionadas pedem novas fontes de lucro, e a mídia é uma das mais escaláveis porque não depende de estoque adicional nem de expansão física. Ela depende de governança, dados estruturados e capacidade de provar resultado. Esse é o ponto mais relevante para o varejista brasileiro: Retail Media não é "coisa de gigante", é lógica. Claro que quem tem milhões de acessos tem escala mais rápida. Mas o mecanismo serve para qualquer operação que tenha base, recorrência e categorias com disputa de marca.

A maturidade começa simples: trocar mídia genérica por mídia orientada a performance, e tratar cada campanha como parte do funil, não como enfeite. O varejista vira um parceiro de crescimento da indústria, e não

apenas um comprador pedindo verbas.

E o salto acontece quando isso vira sistema. Quando o varejo amarra Retail Media com:

- Hiperpersonalização (ofertas e recomendações por comportamento real, não por demografia)
- CRM e base própria (o ouro da era pós-cookie é quem tem relacionamento direto)
- Mensuração séria de incremental (sair do "último clique" e medir contribuição real)
- Operação integrada (estoque e logística precisam sustentar a promessa; anúncio sem entrega vira ruído)

No pano de fundo, o que a NRF 2026 está dizendo é: o varejo que vai vencer não é o que grita mais, é o que reduz atrito e aumenta previsibilidade.

E Retail Media é o braço de crescimento dessa lógica porque permite financiar o jogo com a própria audiência.

Se 2026 é a "Era da Execução", Retail Media é a "Era da Margem Inteligente". Quem tratar mídia como produto, dados como core e mensuração como disciplina vai construir um ecossistema que cresce com menos dependência de plataformas externas.

E, num mundo onde IA decide cada vez mais a compra, controlar contexto e relacionamento não é luxo, é sobrevivência.





QUEM TRABALHA PARA QUEM NA SUA EMPRESA?

Quero começar o ano com uma pergunta direta, sem julgamento: na sua empresa, os produtivos trabalham para os burocratas ou os burocratas trabalham para os produtivos?

Antes de qualquer reação defensiva, vale deixar claro o enquadramento. Não se trata de um ataque às áreas de suporte, compliance ou governança. Tampouco de uma defesa ingênua do "faroeste corporativo".

O ponto é mais sutil e, ao mesmo tempo, mais comum do que parece: como empresas bem-sucedidas criam, quase sem perceber, sistemas que aos poucos se voltam para dentro, deixando de servir o cliente para servir a si mesmas. Se você é executivo, conselheiro ou dono de empresa e sentiu algum incômodo ao ler essa pergunta, provavelmente já conhece a resposta.

Essa armadilha quase não existe em empresas pequenas. Startups e negócios em fase inicial raramente enfrentam esse dilema. Não por serem mais inteligentes, mas porque ainda não têm complexidade suficiente para criar camadas entre quem decide e quem executa. Todos conhecem o cliente, todos sentem a dor do mercado, todos respondem diretamente pelo resultado. O crescimento muda esse jogo. Ao escalar, surgem a complexidade operacional, a exposição jurídica, o risco regulatório e a necessidade legítima de padronização. Nada disso é um problema em si.

O problema começa quando, junto dessa complexidade necessária, emerge um novo tipo de especialista: o especialista em regras, fluxos, comitês, aprovações e exceções. Esses profissionais passam a ser valorizados menos por resolver problemas do cliente e mais por navegar com



eficiência no labirinto interno que a própria empresa construiu.

Aos poucos, quase sem que alguém perceba, a organização passa a premiar mais quem domina o mecanismo do que quem resolve o problema real. O processo, que deveria ser meio, vira fim. A governança, que deveria proteger o negócio, passa a se proteger. Esse é um efeito colateral clássico de decisões bem-intencionadas, um verdadeiro efeito cobra organizacional, tema do artigo anterior desta coluna. Nenhuma dessas estruturas nasce para atrapalhar o cliente. Elas nascem para proteger a empresa. O risco aparece quando esse objetivo passa a dominar todos os outros.

Nesse ambiente, algo perigoso acontece. Quem tenta atender melhor o cliente começa a ser visto como alguém que "gera risco", "dá trabalho" ou "fura o fluxo". É o vendedor que pede uma condição diferente para não perder um negócio estratégico. É o gestor de operações que sugere adaptar um procedimento para resolver rapidamente um

problema relevante. Eles não estão tentando burlar o sistema. Estão tentando fazer a empresa funcionar para fora, não apenas para dentro.

Enquanto isso, quem cria regras adiciona camadas de controle ou exige mais aprovações raramente é questionado. Afinal, parecem estar "reduzindo risco", "protegendo a empresa", "garantindo conformidade". A intenção, na maioria das vezes, é genuinamente boa. O problema não está na intenção. Está no critério invisível que a organização passa a usar para definir sucesso.

A empresa não se torna mais inteligente com essa dinâmica. Torna-se mais defensiva. E a burocracia excessiva funciona como um imposto invisível, talvez o mais caro de todos. Gary Hamel e Michele Zanini descrevem esse fenômeno de forma direta ao tratar a burocracia como um imposto sobre a realização humana, capaz de corroer iniciativa, velocidade e senso de responsabilidade.

Esse imposto não aparece na DRE, não vem destacado em nenhuma linha orçamentária, mas consome tempo, energia, foco e velocidade. É pago todos os dias por quem está tentando entregar resultado, atender bem o cliente e fazer a empresa avançar.

Quem decide o que é sucesso na sua empresa?

Nas palestras que faço para líderes, costumo fazer essa provocação de forma recorrente. Não para apontar culpados, mas para expor um dilema real. O conflito verdadeiro não é entre vendas e backoffice, operação e compliance, linha e staff. Esse enquadramento simplifica demais o problema e, por isso mesmo, o esconde. O que está em jogo, na prática, são dois critérios de sucesso que convivem, muitas vezes em tensão silenciosa, dentro da mesma organização.

Um mede sucesso por impacto no cliente, resultado entregue, problema resolvido e velocidade de resposta. O outro mede sucesso por aderência ao processo, ausência de exceções, proteção do sistema e conformidade documental. Quando o segundo critério domina o primeiro, a empresa começa a olhar mais para dentro do que para fora. Isso acontece sem vilões, sem conspiração e sem má-fé. Sistemas organizacionais desenvolvem, naturalmente, instinto de autopreservação.

Os efeitos humanos são previsíveis. Bons resolvidores de problemas se cansam, porque passam mais tempo se explicando internamente do que entregando resultado. Pessoas criativas aprendem que propor algo diferente gera mais atrito do que reconhecimento e acabam se adaptando ou se calando. E prosperam, com frequência, aqueles que dominam a linguagem do processo, não necessariamente a do cliente.

A empresa continua funcionando, os relatórios seguem sendo produzidos, mas algo vital vai sendo perdido: energia, vitalidade e conexão com a realidade do mercado. Pesquisas conduzidas por Bert George e colegas mostram que esse tipo de burocracia tem efeito negativo tanto no desempenho organizacional quanto na motivação das pessoas, mesmo quando nasce de boas intenções.

Por que conselhos e executivos demoram tanto para perceber esse movimento? Porque os sintomas enganam. Os relatórios melhoram, o risco parece mais controlado, nada explode de forma imediata. O sistema parece mais organizado, mais maduro. O que se perde não aparece no dashboard: oportunidades que não avançam, talentos que param de propor, clientes que não reclamam, apenas vão embora. Quando isso finalmente chega aos números, muitas vezes já é tarde.

E a reação típica é criar ainda mais controles, como se o problema tivesse sido falta de rigor, quando na verdade foi excesso de introspecção.

Como evitar essa armadilha sem cair no caos?

Não existe fórmula simples. Mas, nas empresas em que vejo isso funcionar melhor, alguns princípios se repetem. Governança precisa ser construída com participação real de quem é dono e opera o negócio, não apenas de quem executa regras.

Toda política deveria nascer de uma pergunta básica: como isso ajuda quem atende o cliente? Exceções não são falhas morais. São sinais do sistema. Quando se tornam recorrentes, indicam que a regra perdeu contato com a realidade.

Não se trata de ter menos controle, mas de usar o controle com o critério certo.

Controle orientado a resultado para o cliente, não a conformidade ritual. Proteger quem resolve problema real, mesmo quando isso gera desconforto interno, é essencial.

Reconhecer quem usa bom senso para fazer a coisa certa acontecer envia uma mensagem clara sobre o que realmente importa.

Volto, então, à pergunta inicial. Os processos da sua empresa existem para ajudar quem entrega valor ao cliente? Ou quem entrega valor ao cliente existe para alimentar o processo?

Empresas organizadas usam processos como instrumentos. Empresas burocráticas acabam se tornando instrumentos de seus próprios processos.

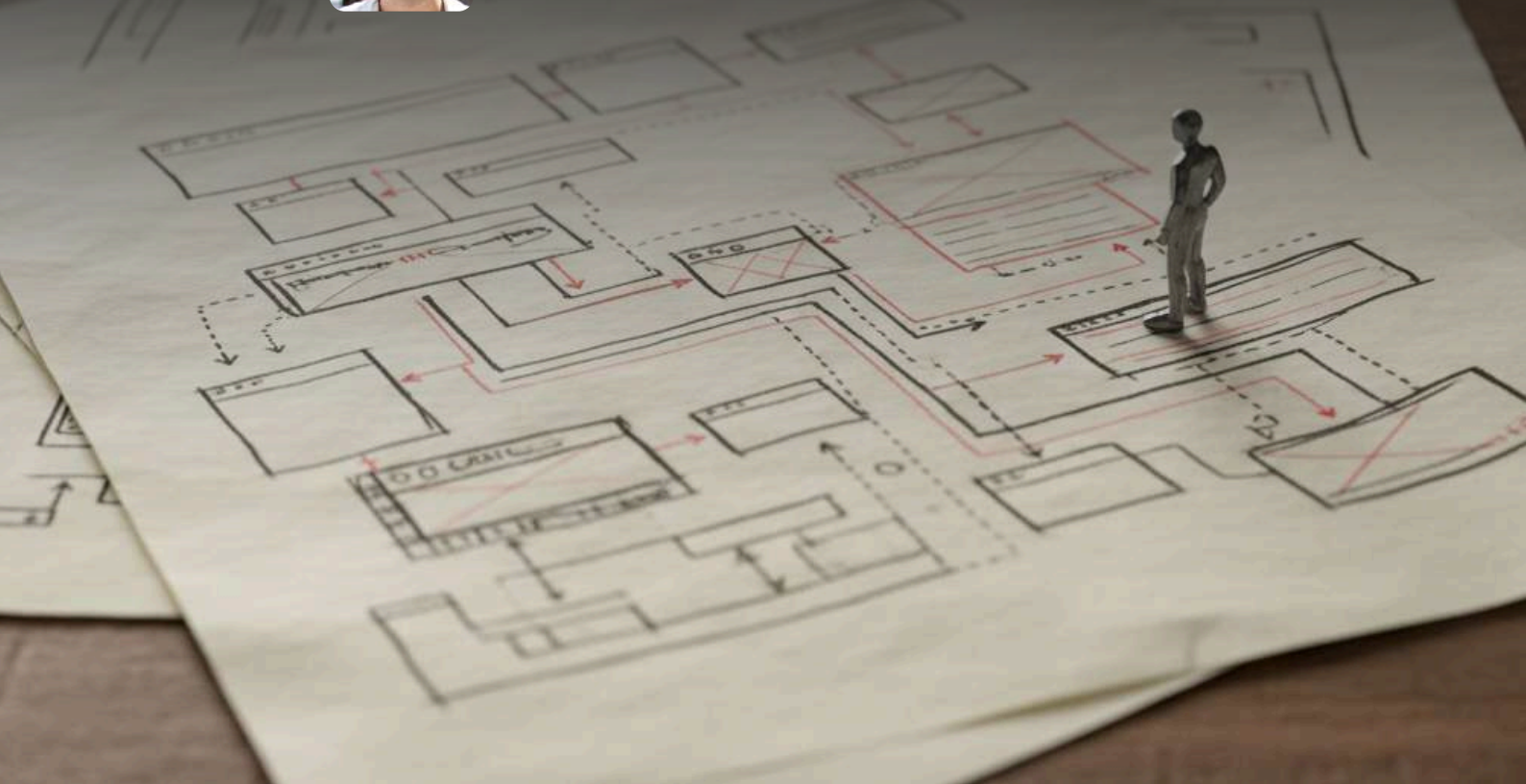
Empresas não quebram por excesso de governança. Quebram quando a governança deixa de servir o cliente e passa a servir a si mesma.

PESSOAS CRIATIVAS APRENDEM QUE PROPOR ALGO DIFERENTE GERA MAIS ATRITO DO QUE RECONHECIMENTO E ACABAM SE ADAPTANDO OU SE CALANDO. E PROSPERAM, COM FREQUÊNCIA, AQUELES QUE DOMINAM A LINGUAGEM DO PROCESSO, NÃO NECESSARIAMENTE A DO CLIENTE.



Ricardo D'Agua
Tecnologia

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



A EXPERIÊNCIA NO B2B NÃO É DETALHE. É DECISÃO.

No universo B2B, em que todos buscamos incansavelmente eficiência, escalabilidade e processos bem definidos, há um fator que muitas vezes passa despercebido até começar a fazer falta: a experiência do usuário. Diferente do mercado B2C, no qual estética e apelo emocional ocupam o centro da cena, no B2B a usabilidade não precisa seduzir. Ela precisa funcionar. E essa diferença muda tudo.

Quando uma plataforma economiza tempo, reduz a curva de aprendizado e entrega clareza, ela deixa de ser apenas uma ferramenta. Torna-se uma aliada estratégica.

É curioso como a simplicidade, nesse contexto, se torna um ativo silencioso. Interfaces que dispensam manuais extensos, fluxos que respeitam a lógica de quem opera e dashboards que mostram

I AM LIGHT

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

**GABRIEL
WICKBOLD**
GALLERY



o que importa. São esses pequenos ajustes que, somados, definem se um sistema será adotado ou deixado de lado. A fricção cansa. E custa.

Mas não basta ser simples, a personalização também é essencial. Cada empresa tem sua linguagem, seus indicadores, sua forma de medir o que é sucesso. Permitir ajustes em relatórios, integrações ou permissões é reconhecer que, no B2B, uma boa experiência precisa ser moldável. O que não se adapta não escala.

A integração, por sua vez, é ponto crítico. Soluções que não dialogam com o ecossistema digital do cliente praticamente se autoexcluem. A relevância de uma plataforma depende de sua capacidade de se conectar a ERPs, CRMs, sistemas de BI e estruturas legadas. APIs robustas e compatibilidade se tornaram critérios obrigatórios. Outro aspecto decisivo é o suporte. Quando uma empresa escolhe uma solução, está escolhendo também uma relação de confiança.

E confiança se constrói na hora da dúvida. No momento em que algo não funciona como esperado, é o atendimento ágil, o tutorial claro, o cuidado na resposta que faz diferença. Produtos ajudam. Atendimento fideliza.

E há também a questão da segurança. A proteção de dados, o alinhamento com normas como a LGPD e práticas de compliance já não são apenas preocupação do time jurídico. São parte da experiência. O cliente quer clareza sobre o destino das informações que compartilha e precisa sentir que está amparado por padrões sólidos de integridade.

A experiência no B2B não se mede em cliques ou curtidas. Ela se expressa na adoção espontânea, na redução de erros, no tempo economizado. Se reflete na decisão contínua de permanecer. Porque, no final das contas, a melhor experiência é aquela que não exige esforço para ser percebida. Ela simplesmente funciona. E, por isso, é escolhida.

NO MOMENTO EM QUE ALGO NÃO FUNCIONA COMO ESPERADO, É O ATENDIMENTO ÁGIL, O TUTORIAL CLARO, O CUIDADO NA RESPOSTA QUE FAZ DIFERENÇA. PRODUTOS AJUDAM. ATENDIMENTO FIDELIZA.

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





Rosely Boschini
Best Sellers

CEO na Editora Gente
Founder da Imersão Best-Seller



DESENVOLVER PESSOAS: A COMPETÊNCIA QUE DIFERENCIA GRANDES LÍDERES

No ambiente corporativo, fala-se muito de metas, estratégias, entregas e indicadores. Mas, no cotidiano de qualquer organização, existe uma força que molda comportamentos, decisões e resultados: a capacidade de cada líder reconhecer a influência que já exerce, muitas vezes sem se dar conta. E aqui não estou falando de influência hierárquica nem apenas técnica. É uma influência que nasce do exemplo, da clareza, da maneira como enxerga o futuro e, sobretudo, como desperta movimento nas pessoas ao redor.

Digo isso em especial porque passei as últimas quatro décadas acompanhando pessoas que decidiram transformar conhecimento em algo maior do que elas mesmas. Nesse tempo, aprendi que o ponto de virada desses autores aconteceu quando perceberam, muitas vezes pela primeira vez, que a sua experiência, a sua visão e as suas

histórias têm o poder de alterar a trajetória de outros. Sua mensagem ultrapassa seus limites individuais. E esse é um ponto que muitos líderes ainda subestimam.

Muitas lideranças só compreendem o alcance de suas ações quando alguém do time verbaliza: “isso mudou a minha forma de pensar”. Outras só percebem o tamanho do sinal que emitem quando observam, na prática, comportamentos replicados. E, ao não reconhecer seu próprio impacto, deixam de exercer a parte mais importante de seu papel: a sua capacidade de transformação.

No mercado editorial, isso é muito claro. O autor só cresce quando entende que o livro não é sobre ele, mas sobre o leitor. Da mesma forma, o líder só cresce quando entende que a empresa não existe para seus desejos individuais, mas para as pessoas que ela impacta.

Essa mudança de foco – de si para o outro – é o mesmo movimento que transforma gestores em líderes.

Dentro das organizações, a pergunta equivalente é: "O que a sua equipe, o seu cliente, o seu ecossistema ganha com a sua liderança?"

Líderes que pensam apenas em projeção pessoal constroem iniciativas frágeis: projetos de curto prazo, arranjos táticos, resultados que não se sustentam. Líderes que pensam em impacto constroem obras que ficam: culturas fortes, equipes protagonistas, negócios que sobrevivem às crises.

A base que sustenta grandes líderes

Como líderes, e aqui eu também me incluo, nosso papel vai muito além de orientar tarefas ou acompanhar indicadores.

Ele começa quando assumimos que temos a responsabilidade de identificar o que realmente merece ser desenvolvido e o que precisa ser descartado.

E se fortalece quando entendemos que a liderança não existe para colocar o líder no centro, mas para criar ambientes onde outras pessoas possam crescer.

Percebo, ao longo dos anos, que líderes e autores que crescem de forma consistente compartilham três grandes compromissos:

O primeiro é possuir clareza de sua missão. Quando um líder sabe exatamente o que quer transformar, sua missão organiza as prioridades, dá direção às ações e evita dispersão.

O segundo é dedicar tempo e esforço na construção de um lastro sólido. Não se constrói um edifício alto sobre um terreno frágil, e equipes acompanham a liderança quando ela está apoiada em profundidade ética, competência técnica, maturidade emocional e coerência.

E o terceiro compromisso é ter a capacidade de dizer não. Dizer não a projetos que desviam do propósito, a parcerias desalinhadas, a comportamentos que enfraquecem a cultura e, às vezes, até a caminhos que parecem promissores, mas não sustentáveis.

Esses três pilares funcionam como uma espécie de infraestrutura da liderança.

**A BASE QUE NINGUÉM VÊ
AO OLHAR PARA A
EMPRESA DE FORA, MAS
QUE SUSTENTA TUDO QUE
SERÁ CONSTRUÍDO
DEPOIS, E QUE FICA CLARO
A QUEM ESTÁ DO LADO DE
DENTRO.**



A "última página": o que sua liderança deixa nas pessoas

Quando trabalhamos um livro na Editora Gente, há uma pergunta que guia todo o nosso processo: o que você quer que o leitor faça, sinta ou decida quando fechar a última página?

Trago a mesma reflexão para o mundo dos negócios: o que você quer que as pessoas que passaram pela sua liderança levem consigo quando "fecharem o capítulo" com você?

Se a resposta se resume a metas batidas e números entregues, algo ficou pequeno

demais. Uma liderança que realmente transforma é aquela que se esforça para impulsionar as pessoas a se tornarem mais conscientes do próprio potencial, profissionais mais responsáveis pelas escolhas que fazem e equipes com mais coragem para ousar e aprender.

Quando essa entrega genuína acontece, o impacto gerado é exponencial. E é a partir disso que líderes, assim como autores, se tornam referências capazes de expandir possibilidades, fortalecer pessoas e transformar realidades ao seu redor.

Não por causa do cargo que ocupam, mas pelo movimento que provocam.

**ESSAS MENTES BRILHANTES
ESTÃO FAZENDO HISTÓRIA,
E NÓS ESTAMOS AQUI PARA
CONTAR.**

É graças à inteligência de dados que
garantimos a distribuição assertiva do
conteúdo. Média de 67.778 exemplares a
cada mês.

— **empresário
digital** —

Enxergue novas possibilidades

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



www.serinews.co