



Andrea Dietrich

Burnout
organizacional: o
modo sobrevivência

Alfredo Soares

Posicionamento
não se compra.
Se controla

Luiz Bernardo

Conteúdo como ativo
estratégico: marketing
além das campanhas

FELIPE COHEN

ARQUITETO DE ECOSSISTEMA DIGITAL

À frente do marketing do Magazine Luiza, o executivo defende decisões baseadas em dados, integração entre lojas físicas e online, e metas diretamente conectadas à receita.



 **SWISS**
PRIVATE
MEMBERS
CLUB

RARO É **pertencer.**

BALNEÁRIO CAMBORIÚ - SANTA CATARINA

SEJA MEMBRO

No Swiss Club, o extraordinário se manifesta em uma harmonia singular. Diferente de tudo, suas vivências reúnem pausa e movimento, privacidade e afinidades. Um membership club concebido para os apreciadores de momentos memoráveis e do privilégio de pertencer.



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

Imagens: Mike Bonfim

Concierge: Alessandra Arruda e Tatiane Pozze

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 que sustenta o gigante

Sessenta e cinco bilhões de reais por ano. Trinta e sete mil colaboradores. Novecentas e dezessete cidades. Trinta e sete milhões de clientes. O Magazine Luiza é um gigante. Mas a pergunta que importa não é o tamanho. É o que sustenta esse tamanho.

Em um mercado no qual cinco empresas concentram 27,2% do faturamento das 300 maiores varejistas do país, ser a terceira maior não é detalhe. No digital, estar entre as plataformas que respondem por 85,5% do e-commerce brasileiro também não é acaso. O Magalu é vice-líder, atrás do Mercado Livre. Disputa espaço com Amazon, Shopee, Shein, Alibaba. Felipe Cohen sabe onde está pisando.

Ele não fala como publicitário encantado com campanha. Fala como alguém que entende que marketing é alavanca de crescimento. Se falhar, a primeira dor é na receita. Depois no caixa. Cultura vem como consequência. Simples. Brutal. Verdadeiro.

O Magalu deixou de ser apenas varejo. Virou ecossistema. Marketplace, fintech, logística, mídia, dados.

A Galeria Magalu na Paulista é símbolo disso. Não é só loja. É a materialização de um sistema onde 1 mais 1 não é 2. É mais.

É integração de marcas que isoladas já têm força, mas juntas criam potência.

E aqui está a primeira lição. Marketing não é contador de histórias. É organizador de sistemas. A história vem depois, para explicar o sistema.

Quando uma empresa movimenta 45,6 bilhões em GMV no digital, criatividade sem métrica vira vaidade. Felipe repete quase como mantra. Marca sem performance é vaidade. Performance sem marca é commodity. É um pensamento impopular em um país que se orgulha de sua criatividade publicitária. Mas é inevitável. Teste A/B no lugar do maior crachá. Decisão baseada no cliente, não na hierarquia. Dado acima do ego.

O CMO do futuro, ele diz, é mais engenheiro do que publicitário. E isso não significa perder sensibilidade. Significa ganhar precisão. Inteligência artificial amplia leitura. A decisão continua humana. A combinação é poderosa.

Outra lição: Operação sustenta narrativa.

Não adianta falar que o cliente vem para ser feliz se a entrega falha. Não adianta campanha emocionante se o reembolso demora.



PRIVATE
MEMBERS
CLUB

BEM-VINDO AO
extraordinário.

BALNEÁRIO CAMBORIÚ - SANTA CATARINA

Aqui o extraordinário acontece naturalmente.
A neve encontra o mar. O tempo encontra o
seu ritmo. E a convivência encontra os iguais.
Mais que experiências, afinidade. Mais que
acesso, pertencimento.

RARO É PERTENCER.

SEJA MEMBRO



A reputação é construída na fricção do dia a dia. O marketing reverbera o que a empresa já é.

Há ainda um ponto estratégico que diferencia o Magalu. Ele é brasileiro. Conhece o consumidor brasileiro. Entende as regras fiscais, as dores logísticas, o comportamento regional. E tem loja física.

Mesmo nos mercados mais maduros, 70% do varejo ainda é físico. No Brasil, 85% acontece no ponto de venda. A loja não é passado. É vantagem competitiva. Cidades com loja têm market share maior. A presença física impulsiona o online. Isso não é nostalgia. É estratégia. E talvez a maior reflexão seja essa.

O desafio agora não é ser lembrado como loja de eletroeletrônicos. É ser reconhecido como ecossistema digital com calor humano. O que ainda não está resolvido na marca não é força. É percepção.

Empresas com 68 anos de história não sobrevivem jogando fora o legado. Digitalizar sem abandonar loja. Expandir marketplace sem abrir mão do 1P. Construir o futuro sobre alicerces do passado.

O que sustenta o gigante não é só faturamento. É cultura que entende dados. É marketing que aceita ser medido. É operação que cumpre promessa. É liderança que escolhe performance antes do aplauso.

Felipe Cohen ocupa uma cadeira confortável no papel e desconfortável na prática. Liderar marketing em uma empresa de 65 bilhões exige aceitar que relevância é diária. Que concorrência é global. Que atenção é disputada com tudo, não apenas com marketplaces. O Magalu nos ensina algo que serve para qualquer empresa.

Gigantes não caem por falta de tamanho. Caem por falta de evolução. E evolução não é slogan. É disciplina.

"Marketing não é contador de histórias. É organizador de sistemas. A história vem depois."



Marco Marcelino
Publisher



FELIPE COHEN

À FRENTE DO MARKETING DO MAGAZINE LUIZA, O EXECUTIVO DEFENDE DECISÕES BASEADAS EM DADOS, INTEGRAÇÃO ENTRE LOJAS FÍSICAS E ONLINE, E METAS DIRETAMENTE CONECTADAS À RECEITA.

O MARKETING DEIXOU DE SER "A VOZ DO NEGÓCIO PARA FORA" PARA SE TORNAR PARTE ESTRUTURAL DO PRÓPRIO NEGÓCIO. ESSE É SÓ UM DOS MUITOS INSIGHTS DE FELIPE COHEN, CMO DO MAGAZINE LUIZA, QUE NOS LEVAM A REFLETIR SOBRE A NATUREZA DESSE CONJUNTO DE ESTRATÉGIAS E PROCESSOS PARA CRIAR, COMUNICAR, ENTREGAR E TROCAR OFERTAS QUE POSSUEM VALOR PARA CLIENTES, PARCEIROS E A SOCIEDADE.

O executivo tem a rara consciência de que, em uma companhia que se transformou de varejista tradicional em ecossistema digital – integrando marketplace, fintech, logística, mídia e dados –, sua missão é clara: gerar crescimento mensurável.

Com trajetória ligada à digitalização da empresa e à expansão do marketplace, Felipe defende que o diretor de marketing de hoje precisa atuar como arquiteto de sistemas, engenheiro de dados e guardião de performance, sem abrir mão da sensibilidade humana e da força da marca. Em um ambiente competitivo que reúne, no Brasil, praticamente todos os gigantes globais do e-commerce, ele aposta na combinação entre legado físico, inteligência analítica e criatividade orientada por resultados. Tudo isso para sustentar a ambição de fazer do Magalu a marca preferida dos brasileiros.

Felipe Cohen lidera uma engrenagem que conecta dados, tecnologia, operação e experiência do cliente. Sob sua gestão, o marketing deixou de ser uma área de suporte para ocupar uma posição central na estratégia corporativa, com impacto direto em receita, rentabilidade e percepção de marca. Em um cenário em que o consumidor alterna com naturalidade entre o digital e o físico, sua visão é clara: a vantagem competitiva não está em escolher um canal, mas em integrar todos eles... de forma coerente, eficiente e escalável.

Conheça mais do pensamento vivo do CMO nesta entrevista exclusiva.



EMPRESÁRIO DIGITAL O marketing ainda conta histórias ou hoje organiza sistemas?

FELIPE COHEN Eu acredito que o principal papel do marketing hoje é organizar sistemas. A história continua sendo importante, mas ela entra como ferramenta para explicar como esses sistemas funcionam e como geram valor para o consumidor. No nosso caso, estamos falando de um ecossistema que reúne marketplace, fintech, logística, mídia e dados... uma engrenagem bastante complexa.

Um exemplo claro é que muitas pessoas não sabem que marcas como KaBuM!, Netshoes e Estante Virtual fazem parte do mesmo grupo. E a pergunta que nos fazemos não é necessariamente "o consumidor precisa saber disso?", mas sim "como essas marcas podem se potencializar entre si e gerar mais valor juntas?".

EMPRESÁRIO DIGITAL O lançamento da Galeria Magalu, recentemente, no Conjunto Nacional, na Avenida Paulista, é exemplo disso?

FELIPE COHEN Exato, é a primeira loja que materializa todo o ecossistema em um único espaço físico. Ali, mostramos que um mais um pode ser mais do que dois. Cada marca

tem seu público, sua linguagem, sua proposta. Quando reunimos tudo em um só ambiente, criamos uma potência diferente, uma experiência integrada. Acreditamos que a loja do futuro será muito mais parecida com esse conceito: menos transação pura e mais experiência, conexão e geração de valor.

Quando olhamos para os números globais, mesmo em mercados como a China, o online representa cerca de 30% do varejo – ou seja, 70% ainda acontece no físico. No Brasil, aproximadamente 85% do comércio é realizado em lojas físicas. A diferença é que elas precisam oferecer algo além da simples venda: experiência, conveniência, comunidade.

EMPRESÁRIO DIGITAL Quando a empresa deixa de ser varejo e se torna plataforma, qual é o papel do CMO?

FELIPE COHEN O CMO passa a ter um papel muito mais próximo do negócio. Ele deixa de ser apenas alguém que comunica e se torna arquiteto de ecossistema. O marketing fica intrínseco à estratégia de crescimento da empresa.

Hoje, sou muito mais cobrado por venda e geração de valor do que por métricas

"Marca sem performance é vaidade. Performance sem marca é commodity."



tradicionais, como alcance ou brand awareness isoladamente. Isso mostra como enxergamos o marketing: como alavanca de crescimento, não como acessório.

Nos preocupamos o tempo todo em como extrair mais valor de cada real investido. Como gerar mais vendas com o mesmo investimento. Como aumentar a rentabilidade. E isso exige decisões cada vez mais baseadas em dados. Eu costumo dizer que o CMO do futuro será muito mais engenheiro do que publicitário. O volume de dados, a necessidade de insights, a importância de decisões fundamentadas... tudo isso muda o perfil da liderança em marketing.

EMPRESÁRIO DIGITAL: Marca é ativo intangível ou ativo financeiro mensurável dentro do Magalu?

FELIPE COHEN Para nós, marca é absolutamente mensurável. Ela reduz custo de aquisição de cliente, melhora performance, aumenta eficiência. É um ativo estratégico e financeiro.

Trabalhamos com indicadores de longo prazo, como pesquisas de marca e brand lift, para entender como somos reconhecidos no mercado. Mas também acompanhamos métricas de curto prazo, como buscas orgânicas pela marca no Google.

Isso nos dá uma leitura contínua do impacto.

Eu gosto muito de uma frase que uso com o time: marca e performance precisam andar juntas. Marca sem performance é vaidade. Performance sem marca é commodity. A marca fortalece a performance, melhora a conversão, reduz o custo de aquisição. Uma não vive sem a outra.

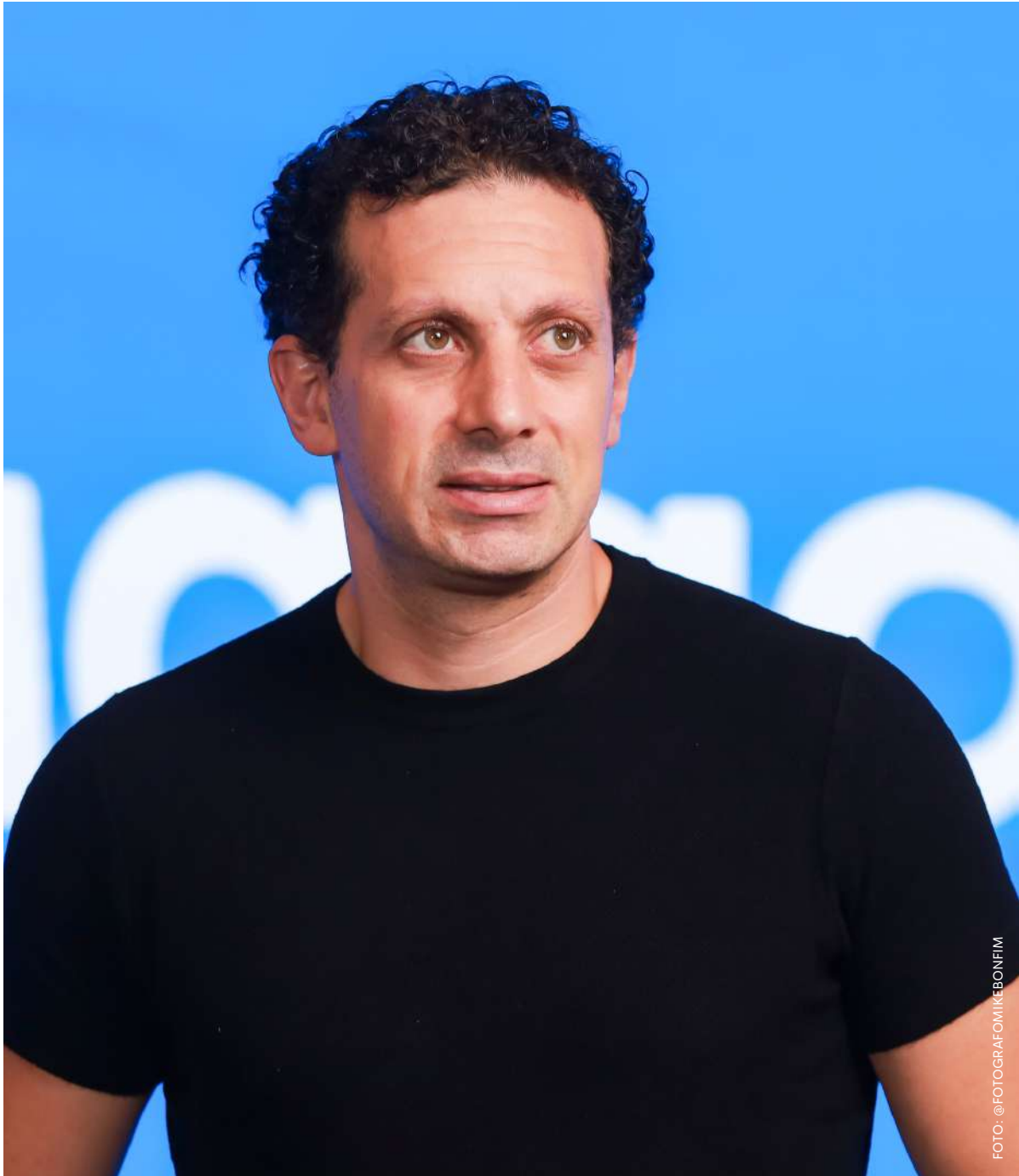
EMPRESÁRIO DIGITAL: Em um ambiente orientado por dados e inteligência artificial, o marketing perde a sensibilidade humana?

FELIPE COHEN Eu vejo exatamente o contrário. A inteligência artificial aumenta nossa capacidade de analisar dados com precisão e profundidade. Ela traz insights que antes não seriam possíveis.

Mas a sensibilidade humana continua insubstituível. É o humano que interpreta, que contextualiza, que toma decisões estratégicas. A IA ajuda a ser mais preciso, mais rápido, mais eficiente, mas não substitui o julgamento.

A COMBINAÇÃO ENTRE DADOS AVANÇADOS E SENSIBILIDADE HUMANA É EXTREMAMENTE PODEROSA. É ISSO QUE DEFINE O MARKETING DO FUTURO.

"Eu acredito que o principal papel do marketing hoje é organizar sistemas."



EMPRESÁRIO DIGITAL Como liderar marketing em uma empresa com cultura forte sem virar guardião do passado?

FELIPE COHEN Mudando sem abrir mão do legado. O mundo muda, o consumidor muda, e a empresa precisa acompanhar. Mas sempre construindo o futuro sobre os alicerces do passado.

Quando entrei, o e-commerce representava cerca de 20% das vendas totais e tínhamos 500 lojas físicas. Fizemos um trabalho intenso de digitalização, mas não deixamos de abrir lojas. O físico continuou crescendo enquanto o digital crescia ainda mais.

Depois, liderei o marketplace, que praticamente saiu do zero e hoje representa quase metade das vendas online. Mas isso não significou abandonar os produtos próprios. Foi sempre um “e”, nunca um “ou”.

O legado é a base para evoluir. Não é algo para descartar, mas para potencializar.

EMPRESÁRIO DIGITAL Quem constrói a reputação: marketing ou operação?

FELIPE COHEN A operação sustenta a reputação. O marketing ajuda a tangibilizar e reverberar. Não adianta comunicar que o cliente está em primeiro lugar se a entrega falha ou o reembolso demora. O consumidor percebe rapidamente quando há desalinhamento entre discurso e prática.



O marketing não sustenta sozinho uma promessa que a operação não cumpre.

EMPRESÁRIO DIGITAL O que o marketing do Magalu precisa fazer nos próximos três anos?

FELIPE COHEN Aprofundar a cultura data-driven. Estamos em transformação para sermos ainda mais baseados em dados e experimentação. Hoje, decisões criativas não são mais tomadas por hierarquia. Fazemos testes A/B, colocamos duas peças no ar e deixamos o cliente decidir. Minha opinião importa pouco; o que importa é o resultado.

O criativo precisa saber medir o impacto do que produz. O cientista de dados precisa

"Os prêmios precisam ser consequência, não objetivo."



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**

entender de negócio. O profissional de performance precisa compreender o todo. Essa integração é o que vai gerar valor no longo prazo.

EMPRESÁRIO DIGITAL Quando o marketing falha, quem sente primeiro: o caixa ou a cultura?

FELIPE COHEN Primeiro, a receita; depois, o caixa. E, como consequência, a cultura.

O marketing é motor de crescimento. Se ele não impacta receita, não está cumprindo seu papel. Uma queda de receita afeta moral, clima e cultura. Mas o primeiro sinal aparece no resultado financeiro.

EMPRESÁRIO DIGITAL Em um mercado tão competitivo, qual é o diferencial real do Magalu?

FELIPE COHEN O Brasil é talvez o único mercado do mundo no qual convivem Amazon, Mercado Livre, Shopee, AliExpress e Shein com grande apetite competitivo. É um ambiente extremamente agressivo.

Entre esses grandes players, somos o único brasileiro com forte presença física.

Conhecemos profundamente o consumidor local, as particularidades fiscais, culturais e operacionais do país. E temos lojas físicas que impulsionam o online.

Nas cidades onde temos loja física, nosso market share é maior. O consumidor sabe que pode resolver qualquer problema presencialmente. Isso gera confiança e comunidade.

EMPRESÁRIO DIGITAL Que decisão impopular o marketing brasileiro ainda precisa tomar?

FELIPE COHEN Valorizar mais performance do que criatividade.

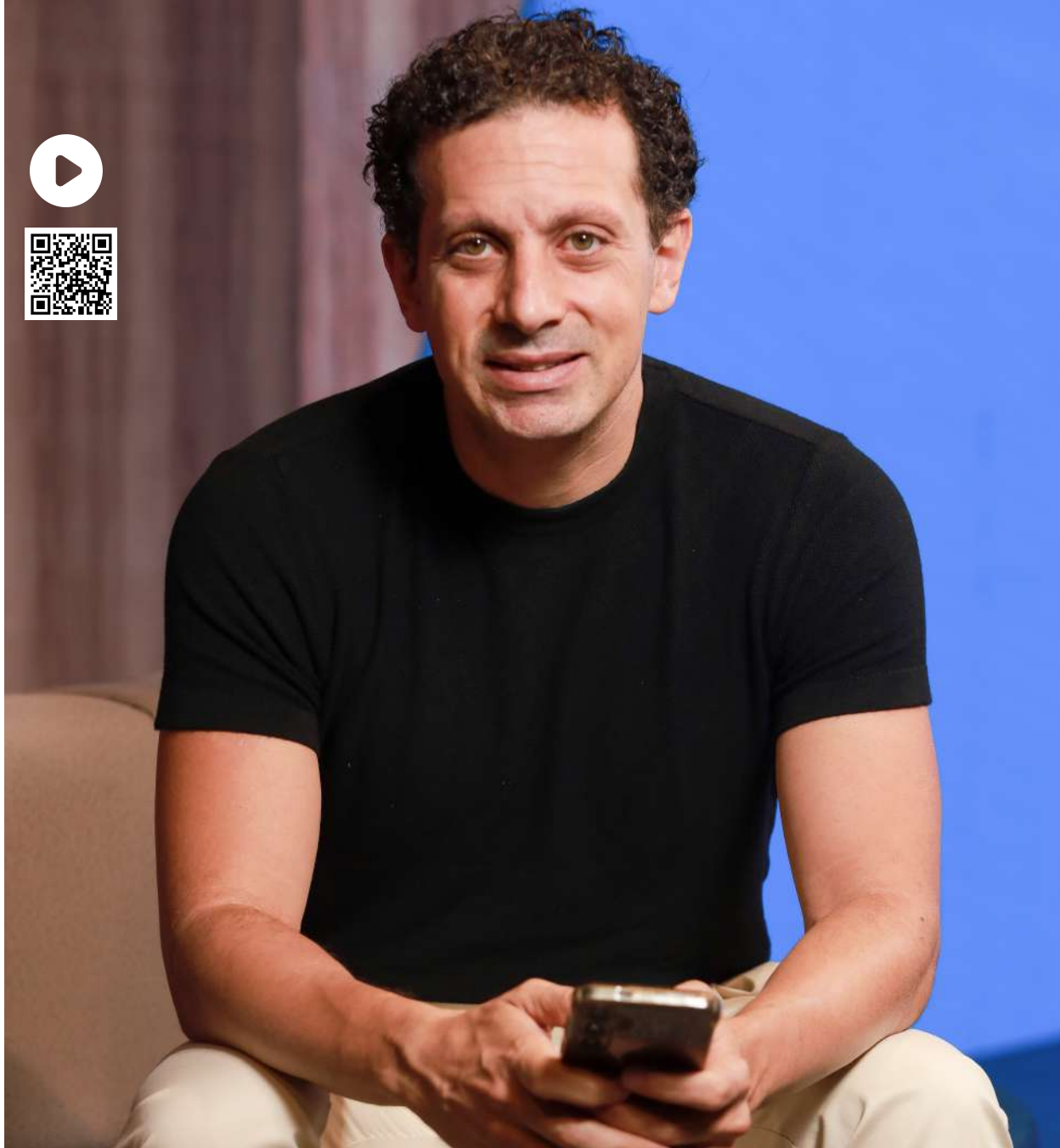
A criatividade é fundamental, especialmente em um país reconhecido mundialmente por sua publicidade. Mas ela é um meio para atingir os resultados de negócio.

Os prêmios precisam ser consequência, não objetivo. O mercado já está passando

O MARKETING É MOTOR DE CRESCIMENTO. SE ELE NÃO IMPACTA RECEITA, NÃO ESTÁ CUMPRINDO SEU PAPEL. UMA QUEDA DE RECEITA AFETA MORAL, CLIMA E CULTURA



**"O marketing não
sustenta sozinho
uma promessa que a
operação não cumpre"**



por essa transformação, e é um caminho sem volta.

EMPRESÁRIO DIGITAL O que ainda não está resolvido na marca Magalu?

FELIPE COHEN O reconhecimento pleno do que nos tornamos. Somos um ecossistema digital com pontos físicos, dados, tecnologia e calor humano.

Ainda somos muito associados à origem como varejista de eletroeletrônicos.

O grande desafio é fazer o consumidor enxergar essa potência completa.

Se, no futuro, formos percebidos como a marca preferida dos brasileiros dentro desse novo formato, vamos poder dizer que o trabalho valeu a pena.

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 



BURNOUT ORGANIZACIONAL: O MODO SOBREVIVÊNCIA

Toda história de burnout começa com alguém tentando dar conta. A pessoa assume mais uma entrega, responde mais um e-mail tarde da noite, estica um pouco mais a própria energia porque acredita que é só uma fase. No início, funciona. O corpo libera adrenalina, o foco aumenta, a produtividade sobe. O problema é que o cérebro humano foi desenhado para sobreviver a ameaças pontuais, não para viver em estado permanente de alerta. Quando o estresse vira *modus operandi*, a amígdala continua disparando sinais de perigo e o córtex pré-frontal, responsável por criatividade, visão estratégica e tomada de decisão complexa, começa a perder potência. A pessoa segue funcionando, mas no piloto automático, e nem percebe.

Agora imagine esse mesmo processo acontecendo em escala coletiva.

Empresas também têm um sistema nervoso. Ele é feito de decisões, conversas, prioridades e de silêncios. Quando a pressão por resultado se intensifica (posso apostar que é a realidade de quase 100% das empresas nesse ano), o sistema organizacional reage como qualquer organismo vivo: ativa o modo sobrevivência.

No curto prazo, a performance até melhora. Processos ficam mais enxutos e a produtividade por colaborador sobe. Mas o que não medimos nessa equação é o custo energético dessa eficiência.

Você sabia que burnout individual não é apenas excesso de trabalho? É perda de energia psíquica. Burnout organizacional também não é apenas feito metas agressivas; é uma cultura que começa a respirar curto. A energia que antes circulava em forma de iniciativa, curiosidade e colaboração vai sendo redirecionada para autoproteção.

Assim como no indivíduo, o estágio inicial do burnout não é desistência, é hiperfuncionamento. Depois vem o distanciamento emocional. E, por fim, a apatia.

A neurociência nos ensina que o cérebro só investe energia no que percebe como significativo e recompensador. Dopamina é liberada quando há senso de progresso e propósito. Quando metas se desconectam de sentido, quando o esforço não é reconhecido, quando o erro vira ameaça e não aprendizado, o cérebro reduz o investimento. No nível organizacional, isso se traduz em menos experimentação, menos discordância saudável, menos coragem moral. A cultura continua existindo no discurso, mas perde vitalidade na prática.

É por isso que olhar satisfação não basta. Engajamento é outra camada. É quando há envolvimento emocional, entusiasmo sustentável e compromisso que vai além do mínimo exigido. Energia organizacional é esse combustível invisível que transforma estratégia em ação espontânea, e em resultado na veia (mais produtividade, mais lucro, menos turnover).

Se o burnout individual pede autorregulação, pausa e reconexão com propósito, o burnout organizacional pede algo semelhante. Pede líderes conscientes que entendam que sua própria energia emocional influencia o clima do time tanto quanto qualquer política formal.

ENERGIA ORGANIZACIONAL É ESSE COMBUSTÍVEL INVISÍVEL QUE TRANSFORMA ESTRATÉGIA EM AÇÃO ESPONTÂNEA, E EM RESULTADO NA VEIA (MAIS PRODUTIVIDADE, MAIS LUCRO, MENOS TURNOVER).

O grande desafio para 2026 é o cansaço sistêmico. A crença de que operar no limite é o novo normal. Mas, se a neurociência nos alerta para o colapso, ela também nos oferece o mapa da regeneração.

Para virar o jogo, provoque-se em como você, os líderes e o RH podem atuar como "reguladores do sistema nervoso" da companhia. Isso significa, por exemplo, trocar o monitoramento do esforço pela qualidade de energia das pessoas.

Ao resgatar a vitalidade do sistema, paramos de apenas sobreviver aos trimestres para começarmos a criar o amanhã. Onde há espaço para respirar, há espaço para criar e renovar.



Alfredo Soares
#boravender

Presidente na Loja Integrada e Fundador do
G4 Educação

POSICIONAMENTO NÃO SE COMPRA. SE CONTROLA

NO FIM DO JOGO, MARCA FORTE NÃO NASCE SÓ DE BRANDING BONITO; NASCE DA SUA CAPACIDADE DE EQUILIBRAR DEMANDA, OFERTA, PREÇO E DISTRIBUIÇÃO PARA GERAR DESEJO DE VERDADE.

Tem uma confusão que acontece o tempo todo no mercado: gente achando que posicionamento é campanha, slogan, identidade visual e feed bonito. Isso ajuda? Claro que ajuda. Mas não determina.

O que determina posicionamento, no final do dia, é o poder que você tem sobre demanda e oferta. É isso.

Porque o posicionamento real não é o que você fala da sua marca. É o que o mercado percebe quando tenta comprar você. É o espaço que você ocupa na cabeça das pessoas quando elas comparam alternativas. E esse espaço é construído muito mais pela forma como você controla acesso, preço, canal e disponibilidade do que pela frase que você colocou no site.

Muita empresa quer parecer premium, mas está disponível em qualquer lugar, com desconto toda semana e comunicação desesperada para vender a qualquer custo. Aí não tem branding que salve. Você pode

ter uma marca linda, um manifesto emocionante e uma embalagem impecável. Se a sua lógica comercial destrói percepção, o mercado sente. E sente rápido.

Marca forte é percepção. E percepção é consequência de consistência. Vamos falar de forma prática.

Se você controla oferta, você cria escassez. Se você cria escassez, você aumenta desejo. Se você aumenta desejo, você melhora a percepção de valor. Se você melhora a percepção de valor, você protege margem. Se você protege margem, você sustenta posicionamento. Percebe o ciclo?

É por isso que tem marca que não fatura bilhões e, ainda assim, é considerada "foda". Porque ela entendeu uma coisa simples: não precisa vender para todo mundo, em todo lugar, o tempo todo. Precisa ser desejada pelas pessoas certas, no canal certo, no preço certo.

E aqui entra um ponto que muita gente ignora: antes de você controlar demanda e oferta de forma madura, você começa controlando duas alavancas básicas: preço e canal de distribuição.

Preço é linguagem. Preço comunica valor, público, expectativa e até status. Canal também é linguagem. Onde sua marca aparece diz muito sobre quem você é. Quando você escolhe mal esses dois pontos, você bagunça o posicionamento. Quando escolhe bem, você começa a construir um terreno sólido para a marca crescer com coerência.

Exemplo simples: uma marca quer ser percebida como aspiracional, mas entra em canais que brigam só por preço. O que acontece? Ela vira comparável. E, quando você vira comparável, o mercado te empurra para a guerra de desconto. Nessa guerra, quase ninguém ganha de verdade. Vende mais por um tempo, mas destrói margem, desgasta marca e acostuma o cliente a só comprar quando você corta preço.

Agora olha o outro lado. Quando a empresa entende seu jogo de distribuição, limita presença de forma inteligente, organiza estoque, cria ritmo de lançamento, respeita posicionamento e segura ansiedade de "vender qualquer coisa para qualquer um", ela começa a construir desejo acumulado. O cliente não compra só porque precisa. Compra porque quer. E quando o cliente

quer, ele aceita melhor o preço, espera mais, recomenda mais e compara menos. Isso muda tudo. Posicionamento, no fundo, é disciplina.

Disciplina para dizer "não" para canal errado. Disciplina para não promover sem estratégia. Disciplina para não aumentar oferta por vaidade. Disciplina para não confundir crescimento com diluição de marca.

Tem muito negócio que cresce faturamento e perde valor percebido no processo. Cresce número, encolhe marca. E depois precisa investir uma fortuna em marketing para reconquistar o que perdeu por falta de coerência comercial.

Então, se você quer construir uma marca realmente forte, pare de olhar só para o discurso e comece a olhar para a engenharia da sua operação comercial.

Pergunta que importa: Você está controlando seu posicionamento ou terceirizando-o para o mercado?

Porque, no final, quem controla demanda e oferta controla percepção.

Quem controla percepção controla desejo. E quem controla desejo não precisa implorar atenção.

Constrói marca. Marca de verdade.



Raul Nogueira
Publicidade

Publisher do Grandes
Nomes da Propaganda



A ILUSÃO DO NOVO METRO QUADRADO

Há uma febre tomando as reuniões de conselho, travestida de inovação tecnológica.

Praticamente qualquer operação de varejo que acumulou tráfego na internet e um banco de dados razoável decidiu que agora é, também, um veículo de mídia. Do aplicativo que entrega sua pizza à loja de materiais de construção, todos querem alugar o espaço digital. Chamam isso de

Retail Media. No fundo, é a velha ponta de gôndola do supermercado, cobrada em milissegundos.

O movimento é sedutor. Para o varejista, a margem de vender atenção é infinitamente maior do que a de vender cimento ou sabão em pó. A vitrine vira inventário. Mas para quem senta na cadeira de alocar o orçamento da marca, o cenário deixou de

ser uma oportunidade para se tornar um labirinto de fragmentação.

O dilema estratégico que se apresenta não é sobre fazer ou não fazer, mas onde colocar o dinheiro sem perder o rastro do retorno. De um lado, temos os latifúndios consolidados. Gigantes como a Magazine Luiza e o Mercado Livre cobram o prêmio da audiência garantida. É o aluguel no metro quadrado mais caro da avenida principal. Do outro lado, surge uma miríade de novos entrantes oferecendo custos de aquisição supostamente menores em seus próprios ecossistemas.

É exatamente aqui que a maioria das estratégias vai sangrar. A empolgação com o custo menor nos players de nicho mascara um risco estrutural grave.

Ao pulverizar o orçamento em dezenas de redes de varejo diferentes, a marca perde a capacidade de auditar os dados com rigor. O retorno sobre o investimento publicitário torna-se uma métrica vaidosa quando cada plataforma usa sua própria régua para medir o sucesso. A empresa acredita que está comprando eficiência, mas está apenas financiando a ineficiência da sua própria governança de dados.

O orçamento não estoura por falta de cliques, estoura pela redundância e pela incapacidade de atribuir a venda real ao canal certo.

ESQUECEMOS, COM FREQUÊNCIA, A NATUREZA DO QUE ESTAMOS COMPRANDO.

Por trás de cada impressão vendida por esses aplicativos, existe um ser humano tentando realizar uma tarefa simples, seja repor a despensa ou comprar uma ferramenta.

Quando a publicidade deixa de ser contexto e passa a ser obstáculo, a conversão cai. O que sobra é a irritação do consumidor que decidiu que o seu excesso de presença se tornou um incômodo.

O desafio do gestor hoje não é mapear qual novo aplicativo lançou uma rede de anúncios esta semana. O verdadeiro diferencial será a coragem de dizer não para a maioria dessas supostas oportunidades.

Em um ecossistema fragmentado, a precisão de um bisturi na alocação de capital vale muito mais do que a força de um machado.

A atenção humana não aumentou na mesma proporção que o inventário de mídia disponível no mercado. Alguém vai pagar a conta dessa ociosidade digital.

A questão executiva é garantir que não seja o seu caixa.



Luiz Bernardo
Marketing

Fundador da Prosperidade
Conteúdos

CONTEÚDO COMO ATIVO ESTRATÉGICO: MARKETING ALÉM DAS CAMPANHAS

Durante décadas, o marketing corporativo foi estruturado em torno de campanhas: planejar, investir, veicular e medir. O problema é que, quando a campanha termina, o impacto também desaparece.

No ambiente digital atual, essa lógica tornou-se limitada para sustentar crescimento consistente.

A mudança começa na jornada de compra. Um estudo da consultoria global Gartner indica que apenas cerca de 17% da jornada de compra B2B envolve interação direta com fornecedores. A maior parte ocorre em pesquisa independente conduzida pelos próprios compradores.

Isso significa que a visibilidade digital se tornou um fator crítico de



competitividade. Conteúdo deixou de ser apenas comunicação institucional ou comercial para assumir o papel de infraestrutura de descoberta e educação ao longo da jornada do cliente.

Apesar disso, muitas empresas ainda tratam marketing de conteúdo como produção editorial isolada. Blogs corporativos frequentemente se tornam arquivos de artigos desconectados, criados para preencher calendários de marketing.

Essa abordagem ignora um princípio central da economia digital: conteúdos estruturados com SEO atraem audiência e oportunidades de negócio muito tempo após sua publicação, o que significa uma relevante vantagem competitiva.

Nesse contexto, o papel do CMO também evolui. Executivos de Marketing precisam falar a mesma língua do CFO. Como? Aliando conteúdo estruturado a SEO e dados para transformar conhecimento em autoridade digital, geração de demanda e redução no CAC (Custo de Aquisição de Cliente) às empresas.

Campanhas continuam sendo importantes, mas operam de forma muito mais eficaz quando sustentadas por ativos digitais capazes de gerar valor continuamente.

O desafio para os líderes não é produzir mais conteúdo. É construir patrimônio digital capaz de sustentar crescimento mensurável no longo prazo.



O AVIÃO INVISÍVEL QUE NINGUÉM VIU CHEGAR

Na madrugada de 17 de janeiro de 1991, durante a Guerra do Golfo, um avião da Força Aérea dos Estados Unidos cruzou o céu de Bagdá e também os radares iraquianos em sua primeira missão de combate real. O F-117 Nighthawk não foi apenas mais um caça na ofensiva inicial. Ele atravessou o sistema de defesa aérea mais protegido da região, atingiu centros de comando logo nas primeiras horas e permitiu que o restante da campanha avançasse com muito menos resistência.

Ainda assim, nada nele parecia promissor.

O F-117 era feio. Desajeitado. Lento para os padrões da época. Sua forma angular desafiava qualquer noção clássica de aerodinâmica. Não tinha a elegância dos caças convencionais nem a velocidade que o imaginário militar sempre valorizou. Para muitos engenheiros e estrategistas, parecia,

francamente, uma péssima ideia. Mas passou.

A tecnologia stealth do F-117 não funcionava como muitos imaginam. Ele não sumia dos radares. Os sistemas de defesa iraquianos estavam ligados, operando normalmente. O que acontecia é que os sinais devolvidos eram tão fracos e fragmentados que pareciam irrelevantes. Ruído. Interferência. Algo que não merecia atenção.

Os operadores viam os dados e descartavam. Não porque a tecnologia falhasse, mas porque aquilo não se encaixava no modelo mental do que era considerado uma ameaça real.

O F-117 não venceu por ser invisível. Venceu porque os critérios de julgamento do outro lado estavam calibrados para o passado.

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.



Trago essa história não por fascínio militar, mas porque ela ajuda a explicar algo que observo com frequência crescente no mundo corporativo. Nunca tivemos tantos dados, tantos painéis de controle, tantas metodologias sofisticadas. E, paradoxalmente, nunca vi tantas decisões desconectadas da realidade concreta da operação.

Dizemos que somos orientados a dados. Mas, muitas vezes, o que chamamos de dados são apenas abstrações bem organizadas de uma realidade que a liderança já não frequenta.

Nos últimos anos, temas como ESG, diversidade e inteligência artificial ganharam, corretamente, espaço central na agenda das empresas. São pautas relevantes, necessárias e, em muitos casos, urgentes. O problema não está nos temas. Está na forma como as organizações tentam incorporá-los.

Vejo iniciativas de ESG desenhadas para relatórios sofisticados, mas pouco conectadas às decisões reais de investimento, compra ou remuneração. Programas de diversidade bem intencionados, mas construídos sem escuta profunda das pessoas que se pretende incluir. Em comum, há uma lógica confortável. Transformar questões complexas em indicadores fáceis de reportar. Com a inteligência artificial, esse padrão ficou ainda mais evidente.

Entre 2023 e 2024, houve uma explosão de projetos de IA nas empresas. Pilotos, centros de excelência, parcerias com grandes empresas de tecnologia, equipes dedicadas. O volume foi enorme. A expectativa, altíssima. Mas, passado o entusiasmo inicial, muitos desses projetos não entregaram o retorno esperado. Alguns foram silenciosamente engavetados. Outros seguem existindo mais como sinalização estratégica do que como fonte real de valor.

Aqui vale um ajuste importante de diagnóstico. O problema não foi apenas definir mal o problema a ser resolvido. Em muitos casos, a empresa simplesmente não estava preparada.

IA não opera no vácuo. Ela exige dados minimamente confiáveis, processos estáveis, decisões claras, responsáveis bem definidos e uma cultura que aceite revisão de práticas antigas. Muitas organizações tentaram colar IA em estruturas frágeis, esperando que a tecnologia compensasse aquilo que a gestão ainda não havia feito.

Quando isso acontece, o resultado é previsível. Soluções sofisticadas tentando automatizar confusão. A tecnologia não falhou. O contexto falhou.

Em muitas palestras, costumo provocar o básico. E isso frequentemente gera mais



desconforto do que qualquer debate avançado sobre tecnologia. Gestão não se faz atrás da mesa. Não se faz apenas olhando painéis. Gestão se faz conversando com o time, com clientes, com fornecedores. Andando pela operação. Ouvindo o que não está no relatório. Observando o que não cabe no indicador.

Painéis são importantes. Indicadores são fundamentais. Mas eles nunca foram a realidade. São apenas uma abstração dela. O risco começa quando passamos a gerir a abstração e não mais o sistema vivo que ela representa. Quando o radar passa a definir o que importa, em vez de ser constantemente questionado por quem conhece o terreno.

O que conecta o avião americano sobre Bagdá, projetos de ESG performáticos e a avalanche de iniciativas de IA é a mesma armadilha. Confundimos legibilidade com preparo. O que é fácil de explicar, fácil de mostrar e fácil de defender ganha prioridade sobre o que é difícil, trabalhoso e exige maturidade organizacional.

Com o tempo, os painéis aprendem. Eles passam a refletir o que a liderança valoriza,

não necessariamente o que a organização precisa. O radar continua funcionando. Mas só enxerga o que foi calibrado para enxergar.

O F-117 foi decisivo para a guerra não porque era bonito ou impressionante, mas porque atacava o problema certo em um sistema que estava preparado para usá-lo, mesmo parecendo estranho aos olhos do passado.

Talvez o maior desafio da liderança hoje não seja adotar novos temas, novas tecnologias ou novos indicadores. Talvez seja algo mais simples. E muito mais difícil. Voltar a encostar na realidade antes de transformá-la em gráfico. Questionar se os dados estão ajudando a decidir melhor ou apenas a confirmar decisões já tomadas.

E lembrar que nenhum indicador substitui presença, julgamento e conversa honesta.

Se o jogo mudou, a pergunta não é se o radar funciona. É se ele está calibrado para o que importa.

Ou apenas para o que parece moderno.



A LOJA QUE APRENDE ENQUANTO VOCÊ ANDA

O varejo físico não está passando por uma evolução, está trocando de lógica. Durante anos, a loja foi pensada como um espaço de exposição. Produto bem posicionado, fluxo organizado, equipe treinada. Um modelo quase industrial. Entrava gente, saía venda. Simples. Previsível.

Hoje, isso já não sustenta vantagem competitiva.

A Galeria Magalu materializa essa virada com clareza. Não é sobre tecnologia embarcada. É sobre inteligência aplicada ao espaço.

O Magazine Luiza já operava no digital com uma engrenagem bem ajustada... dados, logística, marketplace, canais integrados. A loja precisava acompanhar esse nível de sofisticação. Não como extensão... mas como parte ativa do sistema.

A escolha da Avenida Paulista segue essa lógica. Fluxo intenso, público diverso, tempo de permanência relevante. Um ambiente onde atenção não é garantida. É conquistada. E, quando conquistada, precisa ser bem utilizada.

A Galeria foi desenhada como um organismo. Superfícies digitais distribuídas de forma estratégica, operando em sincronia, construindo uma narrativa contínua. Não existe ruído aleatório. Existe direção.

Isso reduz dispersão. Aumenta retenção. E, principalmente, cria contexto. Elementos como o avatar da Lu e as estruturas verticais de comunicação cumprem um papel técnico. Não são decoração. São dispositivos de interação. Puxam o olhar. Seguram o tempo. Orientam o fluxo. E o que acontece quando o tempo aumenta? Mais dados.

I AM LIGHT

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

**GABRIEL
WICKBOLD**
GALLERY



A loja passa a entender melhor quem está ali, como se comporta, onde para, o que ignora. Isso permite ajustar conteúdo, campanhas e mensagens quase em tempo real. A operação deixa de ser estática. Passa a ser responsiva. E aqui entra um ponto que poucos exploram com profundidade, a loja como mídia.

Cada superfície vira inventário. Cada visita vira audiência. Cada interação vira métrica. O espaço físico começa a operar com a mesma lógica de eficiência que o digital já domina.

Mas não existe milagre. Sem integração entre times, isso vira só um monte de tela cara.

O que sustenta o modelo é a capacidade de conectar marketing, tecnologia e operação em uma engrenagem única. Planejar, executar, medir, ajustar... o tempo todo.

Projetos como esse não surgem por acaso. Existe uma camada de inteligência por trás, muitas vezes invisível, que transforma infraestrutura em performance e atenção em resultado.

A loja não é mais o lugar onde a venda acontece. É o lugar onde a decisão começa.

E quem entende isso para de montar loja. Passa a construir sistema.



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





Marco Marcelino
Sweet Talks

Publisher



O SUCESSO É UM DOCE VENENO

No coração de São Paulo, entre luz baixa, copos tilintando e conversas que misturam estratégia e humanidade, o Sweet Secret foi palco de um encontro raro... de um lado, David Politanski, head de vendas do Google e fundador da casa, articulando conexões como quem constrói pontes invisíveis; do outro, David Feffer, presidente do conselho da Suzano, herdeiro de uma história centenária e guardião de uma das maiores

companhias de celulose do mundo. Não era apenas um talk. Era um choque elegante entre legado e inovação, ego e governança, sucesso e humildade.

O problema do sucesso é que ele é educado. Ele não arromba a porta. Ele entra sorrindo. No Sweet Secret, a noite não era sobre celulose.

Não era sobre mercado. Era sobre vaidade.

David Feffer estava ali, tranquilo, quase econômico nas palavras, mas assertivo na transferência de conhecimento. Presidente do conselho da Suzano, empresa que atravessou guerras, crises, moedas, planos econômicos, pandemias.

E então ele disse, como quem comenta o clima: "O sucesso é o maior inimigo das empresas". Não houve suspense. Houve verdade.

Porque o sucesso cria um personagem. E o personagem acredita na própria narrativa.

A empresa cresce. O lucro aparece. A capa da revista vem. O LinkedIn aplaude. E, silenciosamente, a curiosidade morre.

Ele contou que distribuiu sandálias da humildade para os líderes. Sandálias. Não medalhas. Porque a medalha sobe para a cabeça. A sandália mantém o pé no chão.

E eu fiquei pensando... Quantas empresas morrem não por falta de dinheiro, mas por excesso de convicção?

Depois veio algo mais incômodo. Ter coragem de errar. Errar rápido. Matar projetos que não funcionam. Não insistir por orgulho.

Errar não é fracasso. É movimento. O fracasso é a teimosia. Ele admitiu que já erraram em matar devagar demais.

Custou caro. Mas custou menos do que custaria manter vivo o que já estava morto.

Empresas não morrem do erro. Morrem da negação. E então ele foi ainda mais perigoso: "Não se sentir culpado. Culpa paralisa. Aprendizado acelera".

O líder que carrega culpa excessiva não lidera. Ele pede desculpas o tempo inteiro para o passado e não constrói o futuro. A coragem de errar exige um detalhe raro. Ego sob controle. Ego é ótimo para competir. Péssimo para aprender.

Mas a parte que mais doeu não foi essa. Foi quando ele falou do avô. E do pai. O avô ia à empresa todos os dias. Conferia duplicatas no cofre. Respirava negócio como quem respira ar.

Dois anos depois da morte do avô, o pai se foi. Tênis. Vela. Conversas. Tudo hoje é memória. Aos 45 anos, ele assume. Com medo.

Disse que teve medo. E não disse isso para parecer humano. Disse porque era verdade.

Medo de não estar pronto. Medo de não honrar o legado. Medo de não saber que empresa queria deixar. E a frase que nasceu ali não falava de market share. Queriam que a empresa saísse do século mais legal do que entrou.



Não maior. Não número um. Mais legal.

Existe algo profundamente sofisticado nessa escolha. Porque quem persegue apenas tamanho vira refém do tamanho.

Quem persegue relevância constrói legado.

Dois anos depois, ele fez o impensável. Saiu da posição de CEO. Virou chairman.

Chamou de harakiri profissional. Abriu mão do sonho de infância. Porque acreditava em gestão meritocrática. E decidiu provar isso começando por si. Não é discurso sobre humildade. É sacrifício. O ego grita. A governança responde.

Uma noite, como poucas ... entre taças e conversas, eu percebi algo incômodo

O maior risco de uma empresa não é a crise. É o conforto. Crise obriga a pensar. Conforto anestesia. Talvez o sucesso seja mesmo um doce veneno. Um açúcar que corrói devagar.

E talvez a pergunta que todo empresário deveria fazer não seja "Quanto cresci este ano?" Mas sim: Estou mais curioso do que estava quando comecei? Porque, no fim, a questão não é sobre sobreviver ao mercado.

É sobreviver ao próprio sucesso.



T I L T

FAÇA COMO AS MAIORES EMPRESAS DO MERCADO FINANCEIRO, TELEFONIA E VAREJO. ECONOMIZE MAIS DE 30% COM SEUS CUSTOS DE CLOUD.

Reduza até 30% dos seus custos de cloud sem abrir mão de performance.

A Tilt transforma capacidade ociosa em economia real. É por isso que as maiores empresas do mercado financeiro, telefonia e varejo já confiam na gente.



Enxergue novas possibilidades

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



www.serinews.co