



Sandra Chayo

O que se aprende comandando 350 donos de negócio

Elton Barbosa

Quem dirige a relação

Eduardo Cristian

Agilidade não é mais diferencial

JULIANA D'AURIA

TRABALHANDO MARCA NA ERA DO ALGORITMO

A diretora de Marketing & Branding da Aramis Inc. se firma como uma das vozes mais emblemáticas da nova geração de lideranças do varejo premium ao retornar à empresa em um momento de virada: o negócio deixa de operar apenas como marca de moda masculina para se tornar uma fashion tech.

BALNEÁRIO CAMBORIÚ - SANTA CATARINA



O privilégio de estar _____ exatamente onde se deseja



O Swiss Club é uma comunidade que reúne pessoas conectadas por um mesmo lifestyle, em experiências premium. Alinhado a um estilo de vida internacional, o clube apresenta a Balneário Camboriú um novo conceito de pertencimento, onde o valor está na curadoria, no acesso e na vivência exclusiva. Falamos de um destination concept que integra, de forma inédita no Brasil, neve real o ano inteiro, resort de padrão internacional, sports training, wellness e rooftop com a maior piscina suspensa da América Latina e um clube de praia já em operação. Tudo conectado em um único ecossistema.

SEJA MEMBRO



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

Chefe de Operações: Marina Deotti

✉ mdeotti@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 podem ser reproduzidas e compartilhadas com devida citação da fonte *SerineWS.co*.

empresário
digital



Disponível em



O erro não está na tecnologia

Existe uma diferença brutal entre empresas que usam tecnologia... e empresas que entendem pessoas. Ao ouvir Juliana D'Auria falar sobre fashion tech, omnicanalidade, IA e dados, uma percepção ficou inevitável... talvez o erro do mercado nunca tenha sido falta de inovação. Talvez o erro esteja na superficialidade.

Empresas compram inteligência artificial sem inteligência estratégica. Implantam CRM sem compreender cliente. Falam sobre dados sem conseguir interpretar comportamento humano.

E então nasce o teatro corporativo moderno... dashboards coloridos, relatórios infinitos e decisões cada vez mais vazias de contexto.

A fala de Juliana sobre tecnologia foi precisa... ela deixa de ser narrativa quando gera implementação, otimização e valor. Simples assim.



Marco Marcelino
Publisher

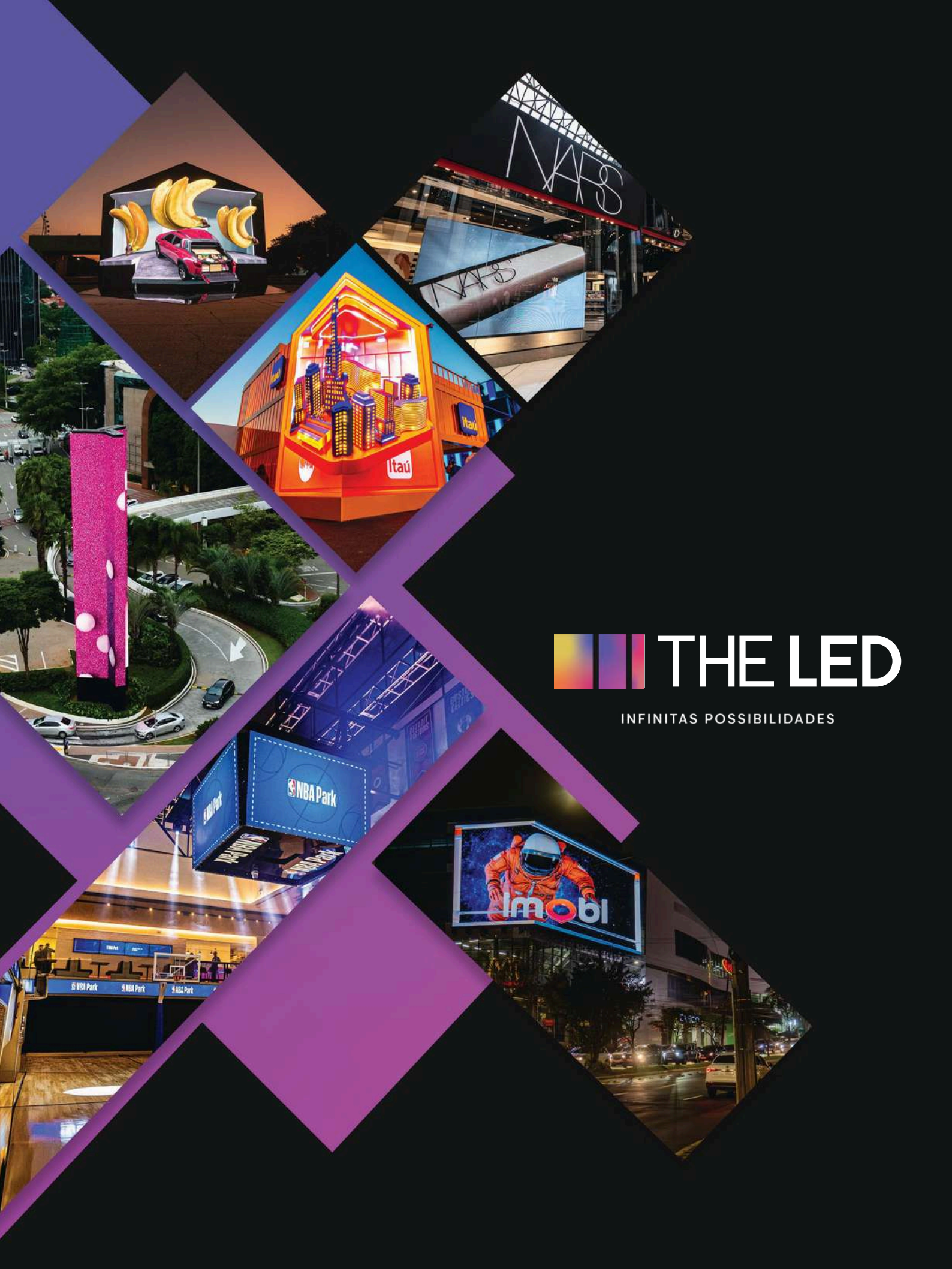
O problema é que boa parte das empresas transformou inovação em estética.

Confundiram transformação digital com assinatura de software. Enquanto isso, marcas realmente fortes seguem fazendo algo antigo, quase artesan: entendem pessoas.

Por isso achei sofisticada a visão da Aramis Inc. ao conectar branding, margem e recorrência. Marca não é vaidade do marketing. Marca é preservação de valor.

Quando uma empresa entra num looping eterno de promoção, talvez ela esteja apenas confessando que perdeu relevância. Preço vira muleta quando valor desaparece. E aqui talvez esteja exatamente onde mora o erro. Dados não substituem sensibilidade. IA não substitui repertório. Tecnologia não substitui clareza.

O consumidor continua comprando aquilo que sempre comprou... pertencimento, identidade, autoestima e experiência. A diferença é que agora tudo isso também precisa fazer sentido para os algoritmos.



THE LED

INFINITAS POSSIBILIDADES



JULIANA D'AURIA

A DIRETORA DE MARKETING & BRANDING SE FIRMA COMO UMA DAS VOZES MAIS EMBLEMÁTICAS DA NOVA GERAÇÃO DE LIDERANÇAS DO VAREJO PREMIUM AO RETORNAR À ARAMIS EM UM MOMENTO DE VIRADA: A EMPRESA DEIXA DE OPERAR APENAS COMO MARCA DE MODA MASCULINA PARA SE TORNAR UMA FASHION TECH.

COM UM FATURAMENTO DE R\$ 844,7 MILHÕES EM 2025 E O RECONHECIMENTO COMO REFERÊNCIA EM USO DE DADOS NO BRASIL, A ARAMIS INC. APOSTA NA VISÃO ESTRATÉGICA DE JULIANA D'AURIA PARA LIDERAR UMA ARQUITETURA DE MARCAS NO QUAL A IA E A TRANSPARÊNCIA DA CADEIA SÃO OS NOVOS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS.

Poucas executivas vivem um retorno tão simbólico quanto o de Juliana D'Auria à Aramis Inc. Em sua primeira passagem pela

companhia, ainda como head de marketing, participou diretamente do rebranding da marca e do nascimento da Urban. Agora, volta em um contexto radicalmente diferente: a empresa deixou de operar apenas como uma tradicional marca de moda masculina para assumir publicamente a ambição de se tornar uma fashion tech brasileira.

A mudança vai além do discurso. Em um ambiente de varejo pressionado simultaneamente por crescimento, omnicanalidade, inteligência artificial, personalização e governança ESG, a Aramis Inc. consolidou-se como uma house of brands apoiada em tecnologia e dados. Os números ajudam a explicar a dimensão da transformação: faturamento de R\$ 844,7 milhões, EBITDA de R\$ 106 milhões, crescimento de 25% do e-commerce em 2025 e cerca de 135 lojas entre operações próprias e franquias.

Reconhecida como nº 1 no Prêmio Brasil Referência em Dados, a companhia vem ampliando o uso de IA na gestão de estoque, personalização da jornada de compra e experiência omnichannel. Ao mesmo tempo, consolidou-se em transparência ESG via Open Supply Hub, mapeando critérios ambientais em 89,42% dos fornecedores e sociais em 91,34%. Com a exigência da certificação ABVTEX na rede nacional e o monitoramento internacional iniciado em 2025, a companhia mitiga riscos e estrutura melhorias contínuas na cadeia.



O eixo central dessa conversa está no dilema executivo que atravessa setores inteiros da economia: como construir marca em uma era em que escala, dado, relevância cultural e sustentabilidade deixaram de operar separadamente. Nesta entrevista à **Empresário Digital**, Juliana fala sobre arquitetura de marcas, IA, omnicanalidade, comportamento do consumidor e o desafio contemporâneo de crescer sem banalizar valor.

EMPRESÁRIO DIGITAL Você saiu da empresa e retornou agora, em janeiro, com um mandato ampliado. O que mudou da Aramis que você vivenciava naquela época para a que você encontra agora?

JULIANA D'AURIA A Aramis deixa de ser uma marca única. Embora sempre tenha tido muita relevância, afinal são mais de 30 anos no mercado de moda masculina, passou a ser um ecossistema de marcas. Agora somos uma plataforma. A gente sempre teve essa visão de criar o principal destino de lifestyle masculino, mas agora com muito mais contexto e propriedade para entender quais marcas contribuem para cada momento dessa jornada. Então, para mim, isso muda radicalmente,

principalmente com essa ambição de criar a primeira fashion tech do Brasil. Isso me atrai muito como profissional e acho que é uma grande oportunidade de mercado.

EMPRESÁRIO DIGITAL Como se desenha uma arquitetura em que cada marca cresça com identidade própria, sem haver conflito entre elas?

JULIANA D'AURIA Cada marca, dentro de uma estratégia de portfólio, precisa ter muita clareza de posicionamento, legado e essência. A gente tem que saber exatamente quem ela é, para quem ela vende e o que ela busca como futuro. Essa, para mim, é a chave. Existe sempre um ponto cego sobre como uma marca pode sobrepor a outra. Acho que esse é o principal desafio quando falamos de arquitetura de marcas. Mas, quando existe clareza, isso não acontece. E, principalmente, quando olhamos para o LTV do grupo como um todo. A partir daí, deixamos de olhar uma marca específica e passamos a olhar a jornada completa. Isso gera muito valor para o grupo e a arquitetura de marcas endereça isso muito bem.

EMPRESÁRIO DIGITAL Nessa arquitetura de marca e marketing, no que as empresas brasileiras costumam falhar?

JULIANA D'AURIA Eu acredito que o principal ponto cego está justamente nessa sobreposição. Quando não existe clareza sobre onde cada marca aporta valor e não existe um mergulho profundo na essência da marca, fica muito difícil planejar o futuro dela, especialmente falando de marca e marketing.

Ter clareza resolve esse ponto cego. E, obviamente, construir uma estratégia bem ancorada, em que as marcas se complementem e façam o ecossistema girar de forma saudável para o negócio, para o mercado e para os clientes. Porque os clientes também recebem muitos benefícios quando têm marcas que entendem seu lifestyle e se complementam entre si.

EMPRESÁRIO DIGITAL Como você estrutura a estratégia das marcas sem cair na armadilha da hiper-promoção, que acaba corroendo margens?

JULIANA D'AURIA Quando falamos de escala, promoção e preço geralmente parecem uma alavanca eficiente no curto prazo. Mas, na minha opinião, quando essa estratégia se repete no longo prazo, existe muita perda de valor de marca. Quando falamos de equity e construção de marca, o ganho vem pela consistência, principalmente em marcas premium,

posicionadas em um ticket mais elevado. O cliente sabe o que está pagando, por que está pagando aquele valor e o que ele recebe em exclusividade e qualidade. Então, acredito que a escala, principalmente em moda premium, vem muito mais da consistência e da capacidade de entregar aquilo que a marca prometeu ao cliente. A partir daí, eu ganho LTV, ganho frequência de compra, recorrência e construo um crescimento muito mais consistente do que entrando em um looping promocional, porque isso é uma visão muito mais de curto prazo.

Não acho que promoção não funcione ou que não deva existir. Acho que cada negócio se adapta de uma forma. Mas, para o premium, a estratégia é outra.

EMPRESÁRIO DIGITAL Como a empresa concilia o físico e o digital para antecipar o comportamento do cliente em vez de apenas reagir a ele?

JULIANA D'AURIA A gente está falando de omnicanalidade. E omnicanalidade, para mim, é muito mais integração de dados e uso inteligente dessas informações do que canais individuais. A empresa se beneficia disso quando consegue ler esse ecossistema e tornar essa jornada fluida. Mas eu tenho tentado trabalhar uma visão omnichannel mais de longo prazo. Quando entendemos os pontos de dor e as fricções dessa jornada, conseguimos usar tecnologia para resolver problemas futuros também. Na Aramis Inc., temos trabalhado muito com inteligência artificial e tecnologia para



"Quando falamos de equity e construção de marca, o ganho vem pela consistência"

FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM

otimizar processos e retirar fricção da jornada. E existem vários exemplos disso. Estamos construindo assistentes virtuais com IA, que ajudam o cliente com dicas de moda e uso dos produtos, até ajustes feitos via aplicativo em peças da própria marca. Então, a experiência passa a ser muito mais personalizada.

EMPRESÁRIO DIGITAL De que forma identificar quando a tecnologia é apenas uma narrativa de inovação e quando ela realmente se torna uma ferramenta de negócio?

JULIANA D'AURIA A tecnologia deixa de ser narrativa quando ela vira implementação, otimização e valor. E isso acontece quando ela permeia todas as áreas do negócio e gera retorno concreto. A Aramis Inc., como fashion tech, trabalha tecnologia e inteligência artificial tanto no backoffice quanto na experiência do cliente. Ela ajuda em automação, produtividade, ganho de escala e também em experiências hiperpersonalizadas. E temos um exemplo muito interessante dentro da área de RH, no programa Talentos de Transformação. Utilizamos inteligência artificial em processos de recrutamento, mas sem eliminar o fator humano. A IA faz parte operacional e também ajuda o gestor trazendo informações importantes sobre mercado, perfil do candidato e outros dados que apoiam uma contratação melhor. Ao mesmo tempo, as pessoas da área foram realocadas para funções mais estratégicas. Então, essa parceria entre inteligência



artificial, tecnologia, comportamento humano e pessoas é inegociável para a gente.

EMPRESÁRIO DIGITAL Com a inteligência artificial atuando de forma cada vez mais personalizada, como vocês evitam perder a sensibilidade humana?

JULIANA D'AURIA Valorizando as pessoas dentro da companhia. A tecnologia vai permear sempre a empresa, principalmente dentro desse posicionamento fashion tech, mas temos muito cuidado para não perder a conexão humana. Ela é fundação para a

gente e está presente em todas as áreas, mas as pessoas continuam agregando repertório, conhecimento e sensibilidade. Essa cocriação acontece junto.

Esse é um valor inegociável para nós. Já temos várias áreas implementando inteligência artificial, aplicativos e ferramentas que ajudam no negócio, mas sempre de forma integrada. Porque fashion tech fala sobre moda, e moda fala sobre comportamento e pessoas o tempo inteiro. No fim, quem vive a experiência é o cliente.

EMPRESÁRIO DIGITAL Como você defende investimentos de longo prazo em brand equity diante de um board que naturalmente cobra ROI e conversão no curto prazo?

JULIANA D'AURIA A conversa sobre marca deveria ser menos subjetiva. O papel do CMO é falar de marca como alavanca de negócio. Isso significa ter métricas claras, indicadores claros e mostrar como a marca gera consideração, diferenciação e equity. Quando fazemos isso, a conversa deixa de ser apenas sobre curto prazo ou sustentação de preço e passa a ser sobre geração de valor no longo prazo. Passa a ser sobre aumento de LTV, preservação de margem e sustentação da expectativa que a marca cria no cliente. Então, mesmo falando de branding, estamos falando de resultado. E equity de longo prazo, para mim, também significa preservação de margem.

EMPRESÁRIO DIGITAL O cliente moderno está diante de uma quantidade enorme de estímulos. Quais são os atributos não negociáveis da Aramis para reter esse cliente?

JULIANA D'AURIA A Aramis tem atributos inegociáveis com esse homem moderno, que evolui junto conosco.

São mais de 30 anos de moda masculina, então estamos falando de uma marca que se reinventa constantemente. Mas qualidade é inegociável. Excelência no atendimento também. E, principalmente, entender a evolução desse homem.

As marcas da Aramis Inc. emprestam autoestima para esse consumidor, fazem parte da evolução dele. Então esses atributos sustentam toda a estratégia, independentemente da coleção ou do lançamento.

EMPRESÁRIO DIGITAL Pensando nos próximos cinco anos, qual é a fronteira do varejo de moda que ainda não foi explorada?

JULIANA D'AURIA Tem muita coisa sendo explorada no varejo de moda. Com a inteligência artificial, o leque se abriu absurdamente. Mas existe um ponto para o qual precisamos olhar com muita atenção: a mudança no comportamento do consumidor diante da IA.

Hoje ele pode buscar sua marca de uma forma. Mas daqui a pouco ele estará recebendo recomendações diretamente da inteligência artificial, sem que a marca



**"Tem muita coisa
sendo explorada no
varejo de moda."**

FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM



tenha controle sobre isso. Antes, o consumidor digitava no buscador "presente para o Dia dos Pais". Agora ele conversa com a IA dizendo: "Quero encontrar o melhor presente para um pai que gosta disso, disso e daquilo". Ele inicia uma conversa. Então, o desafio passa a ser entender como criar repertório para essa inteligência artificial por meio de conteúdo, experiência e contexto. A lógica da jornada do cliente já deixou de ser linear há muito tempo. Mas agora novos pontos de contato surgem o tempo inteiro. E o desafio das marcas é conseguir identificar esses pontos e entregar a melhor experiência possível em cada um deles.

EMPRESÁRIO DIGITAL E como a Aramis está se preparando para esse cenário?

JULIANA D'AURIA A Aramis atua em um casual sofisticado, oferecendo autoestima, sofisticação e produtos de qualidade para diferentes ocasiões. Cada uma das marcas

se complementa dentro da arquitetura do grupo. A Urban, que lancei ainda na minha primeira passagem pela empresa, trabalha a tecnologia aplicada ao vestuário do homem contemporâneo. É o smartwear: produtos com mobilidade e soluções para um homem em constante movimento. E a Aramis Next trabalha a nova geração.

Hoje criamos uma estratégia em que as marcas se complementam, mas também preservam individualidade dentro do portfólio. E estamos constantemente tentando identificar e retirar pontos de fricção da jornada, seja por tecnologia, atendimento ou novas experiências. Em uma empresa anterior, fizemos um mapeamento completo da jornada e identificamos cerca de 30 pontos de contato. Com novas tecnologias e novos canais surgindo, esse número pode facilmente dobrar. Então nosso desafio agora é criar repertório, conteúdo, comunidades e visão de futuro para entender como essa jornada continuará evoluindo.

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**



APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA

EM UM CENÁRIO EM QUE A IA COMODITIZA CONHECIMENTO, O DIFERENCIAL COMPETITIVO REAL ESTÁ NA VELOCIDADE, E NA MATURIDADE COM QUE UMA EMPRESA APRENDE E REVISA O PRÓPRIO REPERTÓRIO.

Está cada vez mais evidente que a vantagem competitiva dos negócios em 2026 mudou de lugar. Não está mais em quem tem a melhor tecnologia, o melhor produto, o melhor preço. Está em quem consegue evoluir mais rápido que o próprio contexto. O desafio agora é traduzir essa intuição em prática nos negócios e a tradução exige uma definição mais precisa do que estamos chamando de aprendizagem organizacional.

Há uma diferença grande entre treinamento e aprendizagem. Treinamento é cumprido em horas, módulos, certificações, plataformas. Aprendizagem é metabolizada, ou seja, incorpora-se à forma como uma equipe decide, erra e prioriza. Treinamento opera no indivíduo. Aprendizagem opera no

coletivo. As duas coisas convivem, se reforçam, mas não se substituem. E a maior parte do investimento corporativo, hoje, ainda está concentrada na primeira.

Os números recentes ajudam a dimensionar o tamanho da oportunidade. O Definitive Guide to Corporate Learning, publicado pela Josh Bersin Company em fevereiro de 2026, mostra que o mercado global de treinamento corporativo movimenta US\$ 400 bilhões por ano — e que 74% dos líderes seniores reconhecem que suas empresas ainda não têm os skills necessários para competir. A pesquisa anual da Association for Talent Development (ATD) complementa trazendo que 72% das organizações admitem não ter equipe nem tempo para sustentar uma

cultura viva de aprendizado. Fica claro portanto que o modelo herdado já não basta, e que precisamos criar o novo.

A boa notícia é que o caminho desse novo modelo já foi mapeado há tempos. Peter Senge, em *A Quinta Disciplina* (1990), descreveu a 'learning organization' como aquela capaz de evoluir continuamente porque seus modelos mentais coletivos eram revisados em ritmo compatível com o ambiente. Trinta e seis anos depois, essa definição é mais relevante do que nunca. Mas ela exige um movimento que costuma ser pouco mencionado, o desaprender.

Aprender, na maturidade tecnológica em que vivemos, ficou mais fácil do que nunca. O custo marginal do conhecimento caiu para perto de zero. O que continua escasso, valioso e profundamente humano é a capacidade de revisar, ou seja, de abandonar modelos mentais, processos e métricas que já não sustentam o futuro, mesmo que ainda funcionem o suficiente para parecerem certos. É exatamente isso que Senge antecipava ao colocar os modelos mentais entre as disciplinas centrais de uma organização viva.

Vale uma distinção essencial aqui: desaprender não é mudar de direção a toda hora. É o oposto. Aprendizagem organizacional é a forma mais madura de discernimento. É quando ela sabe o que precisa ser sustentado com firmeza para que o resto possa ser revisado com critério.

O QUE CONTINUA ESCASSO,
VALIOSO E
PROFUNDAMENTE HUMANO
É A CAPACIDADE DE
REVISAR, OU SEJA, DE
ABANDONAR MODELOS
MENTAIS, PROCESSOS E
MÉTRICAS QUE JÁ NÃO
SUSTENTAM O FUTURO,
MESMO QUE AINDA
FUNCIONEM O SUFICIENTE
PARA PARECEREM CERTOS.

Líderes que praticam isso bem costumam mudar de rota menos vezes, não mais. Mas, quando mudam, mudam com profundidade, apoiados em evidência nova, comunicados com clareza, no ritmo certo.

Empresas que constroem essa disposição contínua de criar e revisar estão capturando valor desproporcional. Ainda segundo a pesquisa do Bersin, organizações que adotaram modelos chamados de 'dynamic enablement' (em que a aprendizagem está embutida no fluxo de trabalho, e não isolada em programas) são 28 vezes mais propensas a destravar potencial humano e seis vezes mais propensas a superar metas

financeiras. A diferença não está no investimento em tecnologia. Está na arquitetura de aprendizagem que a sustenta.

Na prática, isso não exige reescrever a empresa. Exige pequenos gestos com efeito grande. Não exclui treinamentos de ampliação de repertório (que são fundamentais), mas muda a forma como esses treinamentos são ministrados e seus conteúdos ressignificados. Aparece numa reunião mensal de comitê dedicada a revisar premissas, e não apenas a aprovar planos. Numa rotina em que cada líder traz, com frequência, uma evidência nova que mudou sua leitura sobre alguma coisa. Nas métricas que reconheçam hipóteses testadas e abandonadas, não apenas iniciativas concluídas.

São movimentos modestos mas que mudam a conversa de lugar. Saem do campo de cumprimento (quantas horas, quantos cursos) e entram no campo da capacidade institucional. E é nesse campo que se constrói diferenciação real. Nas conversas que tenho com lideranças, percebo que muitas vezes o gesto mais difícil não é desenhar uma nova arquitetura operacional, mas reconhecer publicamente que algo da arquitetura anterior já não cabe e abandoná-la. Essa nomeação franca costuma destravar um potencial de evolução enorme.

A vantagem competitiva, em 2026, não vem de quem aprende mais rápido. Vem de quem consegue praticar, com método e maturidade, os dois movimentos da aprendizagem viva: criar o novo e abrir mão, com critério, do que parou de servir. Era exatamente esse, no fundo, o convite que Senge fazia há mais de três décadas. A IA apenas aumentou o preço de ignorá-lo.

Onde há espaço para aprender, e para revisar com discernimento, há espaço para o que ainda não imaginamos.

NUMA ROTINA EM QUE
CADA LÍDER TRAZ,
COM FREQUÊNCIA,
UMA EVIDÊNCIA NOVA
QUE MUDOU SUA
LEITURA SOBRE
ALGUMA COISA. NAS
MÉTRICAS QUE
RECONHEÇAM
HIPÓTESES TESTADAS
E ABANDONADAS,
NÃO APENAS
INICIATIVAS
CONCLUÍDAS.

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 



Alfredo Soares
#boravender

Presidente na Loja Integrada e Fundador do
G4 Educação

QUAL É A ESTRATÉGIA QUE EU USO PARA DOMINAR O ALCANCE E VENDER MAIS

Se seu rosto, sua voz e seu nome aparecem com frequência, o algoritmo te encontra e o mercado te reconhece. É simples assim. As plataformas organizam o feed para entregar o que o usuário demonstra reconhecer e desejar, e "sinais de identidade" (rosto, voz, nome/perfil) aceleram essa ligação. A pergunta prática é: como transformar isso em um sistema que roda todo dia, com escala e controle? Minha resposta é a pirâmide de clipagem.

A lógica por trás

Frequência não é postar por postar; é repetição qualificada da sua identidade em múltiplos canais e contextos. Quanto mais pontos de contato com o mesmo rosto/voz/nome, maior a chance do usuário te ver novamente, assistir por mais tempo e compartilhar. O efeito composto vem de muitas tentativas baratas e poucas peças campeãs impulsionadas com força.

A pirâmide (do topo à base)

Nível 1 — Perfil principal (Curadoria e autoridade). É a sua "sede". Aqui ficam os conteúdos autorais, os melhores cortes e o

posicionamento. A régua de qualidade é máxima. Pense como editor-chefe: o que entra aqui define sua marca.

Nível 2 — Cinco perfis segmentados

(Volume com foco). Cinco verticais com o mesmo nome/rosto, mas temas, públicos e formatos distintos (ex.: Vendas, Liderança, Ecommerce, Cases, Bastidores). Eles servem para ganhar profundidade por interesse e testar narrativas sem "poluir" o principal.

Nível 3 — 20 perfis de clipadores pagos

("apóstolos"). Parceiros (pessoa ou microestúdios) que recebem lotes de cortes exclusivos diariamente. A missão deles: publicar, testar ganchos e descobrir campeões. Você paga por visualização/entrega (CPV) ou por pacote semanal com metas claras.

Nível 4 — 200 perfis-ferramenta

(automação e multiplicação). Canais utilitários para repost, legendagem, dublagem, recorte por plataforma, A/B de thumb/título. Pense neles como "máquinas" que transformam um vídeo em dezenas de variações.

Nível 5 — Competição aberta (1.000+

clipadores independentes). Um ecossistema de fãs e creators que podem

clonar cortes (com crédito) e disputar alcance. Você só precisa criar regras simples de uso (kit de marca, trilhas liberadas, links oficiais, #hashtag) e recompensar os melhores (exposição, drops, afiliado).

O fluxo diário (operando como um estúdio)

1. **Origem:** grave conteúdos-mãe (aulas, podcasts, palestras, Q&As).
2. **Corte:** edite em muitos microvídeos (15–90s) com ganchos variados (problema → promessa → prova → CTA).
3. **Distribuição:** envie lotes aos “apóstolos” + suba variações nos perfis segmentados.
4. **Seleção natural:** aguarde 24–72h e colha dados (retenção aos 3/8/15s, taxa de conclusão, salvamentos, compartilhamentos, comentários com intenção).
5. **Elevação:** os top 1–3% voltam turbinados para o perfil principal (orgânico + mídia).
6. **Escala:** traduza/duble, replique em plataformas, rode remix com novos ganchos e thumbs.
7. **Biblioteca viva:** salve “campeões” num repositório com metadados (hook, dor, promessa, prova, CTA, público-alvo) — é o seu acervo evergreen.

Métricas que importam

- **Alcance útil:** % de novas pessoas alcançadas por corte.
- **Retenção:** curvas aos 3/8/15s e média de watch time.

- **Sinais de valor:** salvamentos, compartilhamentos e replies (intenção).
- **Conversão:** cliques para WhatsApp/LP, leads, vendas atribuídas.
- **Frequência de exposição:** quantas vezes/mês seu público vê seu rosto/voz/nome.

Defina OKRs por nível: os segmentados miram volume + aprendizado; os apóstolos miram custo por view qualificada; o principal mira autoridade + conversão.

Governança e compliance (sem arriscar sua marca)

- **Nomeação clara:** “Cortes Oficiais de [Seu Nome] — Tema X”.
- **Direitos e créditos:** contrato simples com clipadores; permissões de uso, prazos e restrições.
- **Guia de marca:** padrões de fonte, cores, molduras, lower-thirds, trilhas liberadas.
- **Políticas de plataforma:** evite comportamento inautêntico/spam; priorize transparência e conteúdo original; não mascare publicidade.

Case resumido (como isso funciona na prática)

Uma marca pessoal de educação executiva estruturou a pirâmide em 90 dias.

- **Entrada semanal:** 2h de gravação → ~120 cortes.
- **Distribuição:** 5 perfis segmentados + 18 apóstolos (média de 8–12 posts/dia por rede).



- Resultados em 12 semanas:
 - +5,1M de visualizações únicas provenientes dos segmentados e apóstolos;
 - 37 "campeões" realocados para o perfil principal, responsáveis por 72% dos novos seguidores;
 - CPL de lead de R\$ 3,40 em campanhas apenas com cortes de alta retenção;
 - Receita direta atribuída aos cortes campeões: R\$ 420 mil (produtos de ticket médio R\$ 1,5–3 mil).

A chave não foi "viralizar" uma vez, e sim institucionalizar o processo: muitos testes baratos que encontram poucos ganhadores — e então escalar só o que prova valor.

Playbook rápido para começar

- **Semana 1:** defina 5 verticais, crie os perfis segmentados, contrate 5–10 apóstolos, monte o guia de marca.
- **Semana 2:** grave 2h; gere 80–120 cortes; publique em lote (segmentados + apóstolos).

- **Semana 3:** promova 3 campeões no principal; rode mídia neles; documente aprendizados.
- **Semanas 4–8:** padronize o ritmo (produção → teste → promoção → biblioteca).
- **Após 60 dias:** expanda apóstolos para 20; habilite dublagens (ES/EN); ative competição aberta.

Por que isso vende?

Porque branding é memória e performance é intenção. A pirâmide cria memória repetida (rosto/voz/nome) e, ao mesmo tempo, captura intenção com cortes que resolvem dores específicas. Você fica onipresente onde seu público está, sem depender de um único vídeo perfeito. O sistema te dá escala, aprendizado e previsibilidade.

No fim, frequência vence. Mas é a frequência inteligente, construída com método, dados e governança. Monte sua pirâmide, rode por 90 dias e deixe os números contarem a história.

I AM LIGHT

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

**GABRIEL
WICKBOLD**
GALLERY





Eduardo Cristian
Têxtil

Embaixador das confecções,
fundador da Costurando Sucesso,
criador do MBA Fashion Day

AGILIDADE NÃO É MAIS DIFERENCIAL

Existem eventos dos quais você participa, consome conteúdo e volta com algumas ideias. E existem outros, mais raros, que reorganizam a forma como você enxerga o mercado. O Kornit Konnections 2026, em Hollywood, Flórida, foi exatamente isso.

Durante três dias, o que se viu ali não foi uma feira tradicional nem uma vitrine de produtos. Foi uma curadoria intencional de especialistas do mundo inteiro discutindo um único ponto: o que está, de fato, mudando no mercado e o que isso exige das empresas daqui para frente. Sem discurso comercial.

Quando você reúne marketing, branding, comportamento humano, produção e cadeia de suprimentos na mesma mesa, algo inevitável acontece: as narrativas se cruzam. E, quando isso acontece, padrões emergem. O que ficou evidente ali não foi uma tendência isolada. Foi um novo modelo operacional.

O fim da lógica de escala como conhecemos

Durante muito tempo, crescer significava

produzir mais. Mais volume, mais estoque, mais previsibilidade. Essa lógica está sendo tensionada e, em alguns casos, quebrada.

O avanço de plataformas de social commerce, especialmente dentro de ambientes como TikTok e Instagram, muda a dinâmica de demanda. O consumo deixa de ser linear e passa a ser impulsionado por cultura, contexto e velocidade. E cultura muda rápido. Cada vez mais rápido.

O problema é que a maioria das operações ainda foi construída para um mundo onde a mudança era mais lenta. Empresas operando com estoques profundos, grandes volumes e baixa flexibilidade começam a perder eficiência e, em alguns casos, margem. Em outros, sobrevivência.

A volta do físico com uma nova lógica

Um ponto que chamou atenção nas discussões foi o retorno da loja física. Mas com uma configuração completamente diferente. O físico volta como experiência, como ponto de contato, como extensão de marca. O modelo que começa a se

consolidar combina estoques mais enxutos, reposição rápida e integração com canais digitais. A loja deixa de ser um ponto de distribuição e passa a ser um ponto de conexão. Isso muda completamente a lógica da operação.

Cultura como variável operacional

Talvez o insight mais relevante desses três dias seja este: cultura deixou de ser apenas influência de demanda. Ela passou a ser uma variável operacional. Se a cultura muda mais rápido, a operação precisa acompanhar esse ritmo. Isso impacta planejamento de coleção, volume de produção, gestão de estoque e tomada de decisão.

A pergunta deixa de ser o que vai vender em seis meses. Ela passa a ser como construir uma operação capaz de reagir ao que está acontecendo agora.

Kornit: produção sob demanda como realidade industrial

Um dos pontos mais marcantes do evento foi a demonstração, pela própria Kornit, de que a produção sob demanda (POD) deixou de ser conceito para se tornar realidade industrial e mainstream. Não há mais espaço para tratá-la como nicho ou experiência piloto, ela opera em escala, com qualidade e viabilidade econômica comprovadas.

Além disso, a empresa apresentou soluções inovadoras para o segmento de calçados, novas capacidades de integração entre

sistemas e anunciou a aquisição da PrintFactory, movimento que amplia significativamente seu ecossistema de software. Foram destacadas ainda aplicações em áreas antes menos exploradas, como o mercado militar e roupas de compressão, setores que demandam precisão, durabilidade e personalização em volumes menores. O sinal é claro: a tecnologia de impressão digital sob demanda continua expandindo suas fronteiras de aplicação.

FORAM DESTACADAS APLICAÇÕES EM ÁREAS ANTES MENOS EXPLORADAS, SETORES QUE DEMANDAM PRECISÃO, DURABILIDADE E PERSONALIZAÇÃO EM VOLUMES MENORES. O SINAL É CLARO: A TECNOLOGIA DE IMPRESSÃO DIGITAL SOB DEMANDA CONTINUA EXPANDINDO SUAS FRONTEIRAS DE APLICAÇÃO.



O novo playbook: velocidade, precisão e controle

Se existe um consenso entre os especialistas que passaram pelo evento, ele pode ser resumido em alguns pilares: velocidade de resposta, reposição ágil, assertividade de mix, controle de custos, integração entre canais e proximidade com o consumidor.

Empresas que continuam operando com estruturas pesadas, pouco flexíveis e dependentes de previsões longas tendem a sofrer. Não por falta de demanda, mas por incapacidade de acompanhar o ritmo dela.

O que separa quem cresce de quem fica para trás

O ponto central não está na tecnologia isoladamente. Está no modelo mental. As empresas mais preparadas não estão tentando prever o futuro com mais precisão. Estão construindo sistemas que permitem errar menos, ajustar mais rápido e capturar oportunidades com mais eficiência. Operam com base em adaptabilidade, e participar de um evento como esse deixa uma sensação clara: o mercado não está esperando ninguém se adaptar. As mudanças já estão acontecendo. A diferença entre crescer e ficar para trás não estará apenas no produto, no preço ou no canal. Estará na capacidade de operar na velocidade que o mercado exige.

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





Marici Ferreira
Licensing

CEO do EP Grupo - agência de conteúdos e eventos B2B, Presidente da ABRAL - Associação Brasileira de Licenciamento de Marcas e Personagens, professora na ESPM e autora do livro "Que história é essa? O Licenciamento de marcas e personagens no Brasil".



SEM FANDOM, SEM FUTURO: O NOVO REQUISITO PARA CRESCER NO MERCADO DIGITAL

Durante anos, o crescimento no mercado digital foi impulsionado por alcance, mídia e performance. A lógica era simples: quem investia mais, aparecia mais e, consequentemente, vendia mais. Mas essa equação está mudando rapidamente. Em um cenário saturado de conteúdo, plataformas e ofertas, não é mais a visibilidade que sustenta negócios no longo prazo. É a conexão.

E é nesse ponto que surge um novo ativo estratégico, ainda subestimado por muitas empresas: o fandom. Fandom não é apenas audiência engajada. É pertencimento. É quando o consumidor deixa de ser um comprador ocasional para se tornar defensor, embaixador e, muitas vezes, co-criador da marca. É quando existe identificação emocional suficiente para transformar um produto em símbolo e uma marca em cultura.

Se antes as empresas competiam por atenção, hoje competem por relevância afetiva. Essa mudança tem impactos profundos na forma como as marcas são construídas, posicionadas e monetizadas. O funil tradicional, awareness, consideração e conversão, já não dá conta de explicar o comportamento do consumidor contemporâneo. Ele não apenas compra: ele segue, comenta, compartilha, cria conteúdo e, principalmente, escolhe fazer parte.

Nesse novo contexto, construir fandom não é uma ação de marketing. É uma estratégia de negócio.

Marcas que entenderam isso deixaram de tratar suas comunidades como público-alvo e passaram a enxergá-las como ecossistemas. Elas investem em narrativa, consistência e propósito. Criam experiências, não apenas campanhas. E,

sobretudo, constroem propriedade intelectual, ativos que transcendem produtos e podem ser desdobrados em múltiplas frentes, do digital ao físico.

O licenciamento, por exemplo, ganha um novo papel nesse cenário. Ele deixa de ser apenas uma extensão comercial e passa a ser uma ferramenta de ampliação de universo. Quando bem aplicado, o licenciamento fortalece o vínculo emocional com o consumidor, permitindo que ele leve aquela marca para diferentes momentos da sua vida, do conteúdo ao consumo.

Mas há um ponto importante: fandom não se compra. Se constrói. E isso exige tempo, coerência e, principalmente, autenticidade. O consumidor atual reconhece, e rejeita, tentativas artificiais de engajamento. Não basta estar presente nas plataformas; é preciso ter algo a dizer, uma história a contar e valores claros que sustentem essa narrativa.

Empresas que ainda operam apenas com base em performance enfrentam um risco crescente: tornarem-se commodities digitais. Dependentes de mídia, vulneráveis a algoritmos e facilmente substituíveis. Por outro lado, marcas que cultivam fandom constroem barreiras competitivas difíceis de replicar. Elas reduzem o custo de aquisição, aumentam o valor do ciclo de vida do cliente e criam uma base resiliente, capaz de sustentar lançamentos, atravessar crises e impulsionar inovação.



Barbie leva a ativação 'Você Pode Ser Qualquer Barbie' para Coachella | divulgação

O futuro do mercado digital não será definido por quem fala mais alto, mas por quem é ouvido de verdade. E ser ouvido, hoje, significa ser relevante o suficiente para que alguém escolha ficar, participar e defender.

Sem fandom, não há comunidade.

Sem comunidade, não há longevidade.

E sem longevidade, não há futuro. A pergunta que fica para líderes e empresas é direta: sua marca tem clientes, ou tem fãs?



Ao lado, Palmeiras e Cimed ampliam parceria e apresentam linha de produtos licenciados. Abaixo, Corrida Disney Brasil 2026: A Disney Magic Run chega com tudo ao Brasil | divulgação





Fábio Madaia
Marketing

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



CONTRATEI O CLAUDINHO

"O MAIOR PERIGO NOS MOMENTOS DE TURBULÊNCIA NÃO É A
TURBULÊNCIA EM SI. É AGIR COM A LÓGICA DE ONTEM."

PETER DRUCKER

Claudio. É o nome popular que o mercado brasileiro deu ao Claude, a inteligência artificial da Anthropic. E se já tem apelido, é porque já entrou na rotina de muita gente.

Nas minhas conversas com empresários de pequenas e médias empresas, uma coisa me chama atenção há meses: quem já está usando IA no dia a dia quase não fala sobre isso. Simplesmente usa. Quem não está usando ainda, em geral, está num dos dois campos — ou acha que é coisa para empresa grande, ou está esperando a

poeira baixar para entender o que realmente importa. Essa segunda turma me preocupa.

Não porque esteja errada sobre a complexidade do tema. A IA é complexa mesmo, e há muito barulho por aí. O problema é que, enquanto a poeira baixa, o tempo passa. E tempo, para uma PME, é o recurso mais caro que existe.

Tenho um ponto de vista que carrego faz algum tempo e que não acho que vai mudar: chamar isso de Inteligência Artificial é um erro de enquadramento. Artificial sugere

substituto, sugere ameaça, sugere a máquina no lugar do humano. Não é isso que está acontecendo para quem usa bem. O que está acontecendo é ampliação. Um empresário competente com as ferramentas certas faz o que antes precisaria de uma equipe. Um time pequeno bem instrumentado entrega o que antes só time grande conseguia. Por isso prefiro Inteligência Aumentada, porque é o que ela é, na prática.

E a prática hoje tem endereço. Tem nome. Tem produto instalado e funcionando.

Posso falar com convicção sobre isso porque há 90 dias migrei tudo, absolutamente tudo, do chat para o ecossistema completo do Claude. Consultor, mentor, CMO as a Service, empresário. Todas as minhas frentes de trabalho. Foi a decisão com maior impacto positivo que tomei na minha vida profissional em muito, muito tempo. Não é exagero. É o que acontece quando a ferramenta certa encontra o uso certo.

O Claude, na sua versão completa, é um ecossistema. O Cowork é um agente que trabalha dentro do seu computador, lê seus arquivos, cruza informações, produz documentos, agenda tarefas para rodar automaticamente toda manhã. Não é um chat. É delegação real. Os Projetos separam o contexto de cada cliente, cada frente de trabalho, sem misturar nada. As Skills ensinam o sistema a operar do seu

jeito, o seu formato de proposta, o seu processo de briefing, o seu relatório mensal. Os Plugins distribuem isso para toda a equipe de uma vez. Os Connectors ligam ao e-mail, ao calendário, ao CRM, às planilhas, não para sugerir, para agir. Os Artifacts entregam dashboards que se atualizam com seus dados em tempo real. O Claude Design, lançado há poucas semanas com o Canva, vai de um briefing a uma peça visual editável em minutos. E o Claude Code está reduzindo o custo de desenvolvimento de sistemas internos a uma fração do que era há dois anos

Cada uma dessas ferramentas resolve uma camada diferente do dia a dia de quem toca uma PME. Não em teoria, agora, disponível, para qualquer empresa disposta a aprender.

O debate sobre humanos versus máquinas eu deixo para o painel do evento. Ele vai continuar existindo, vai ter gente aplaudindo dos dois lados, vai render muita visualização. Mas não vai ajudar ninguém a fechar o mês.

O que me parece mais útil é fazer a pergunta prática: o que na sua operação hoje está demorando mais do que deveria, custando mais do que precisa ou dependendo de você quando não precisava? Quem já fez essa pergunta e foi atrás da resposta sabe do que estou falando. Ainda não fez? Talvez seja hora.

Se quiser o contato do Claudinho, me avise que eu te passo.



Rosely Boschini
Best Sellers

CEO na Editora Gente
Founder da Imersão Best-Seller

O VERDADEIRO IMPACTO É INTENCIONAL

Quem foram as pessoas mais importantes para que você chegasse até aqui? Quem, em algum momento, contribuiu para que você tivesse coragem de tomar decisões, sustentasse seus interesses ou seguisse adiante mesmo quando não parecia simples? Quem ajudou a formar o olhar que você tem hoje e, de alguma forma, influenciou o fato de você estar exatamente neste ponto da sua trajetória?

Ao longo da nossa vida, muitas pessoas passam e deixam marcas profundas. Nem sempre com grandes gestos, nem sempre de forma evidente. Mas deixam algo que permanece. Nós costumamos chamá-las de professores.

Recentemente, me deparei com um vídeo que me fez pensar sobre isso. Durante um show, a cantora Adele foi surpreendida com a presença de sua professora de literatura inglesa, ainda da infância. Elas não se viam há mais de 20 anos. A reação da cantora, a emoção genuína, as lágrimas, as palavras de gratidão, não era

a de uma estrela mundial encontrando uma antiga conhecida. Era a de uma menina que nunca esqueceu quem acreditou nela primeiro. Ao falar sobre a professora, Adele não destacou o que aprendeu tecnicamente, mas, principalmente, o quanto essa professora fez com que ela, e os outros alunos, reconhecessem o próprio valor, prestassem atenção nos próprios sonhos e anseios. Aquela professora mudou a vida da cantora, foi uma figura central para que ela se tornasse a artista que hoje todos nós conhecemos.

Trago essa história porque o impacto dessa professora não aconteceu por acaso. Existe intenção na forma como ela exerceu o seu papel. Uma decisão de ir além do conteúdo e atuar, de fato, na formação dos seus estudantes.

Esse exemplo não é só sobre as duas. É um lembrete de que alguém, em algum momento, pode estar construindo uma memória sobre você. Porque, em alguma medida, todos nós ocupamos esse lugar na vida de alguém.



Foi Aristóteles quem disse: "todos precisam de um professor", se referindo à necessidade que nós temos de receber mentoria ao longo da vida, quando precisamos aprender algo novo. Quando pensamos em professores, costumamos sempre pensar nos profissionais que nos acompanharam durante os anos de colégio, mas a verdade é que, ao longo da nossa vida, encontramos diversos professores, mesmo aqueles que não se apresentam com esse título, mas que, através de suas palavras e ações, deixam marcas que carregamos para sempre.

O que diferencia esses professores dos demais não é o conhecimento que possuem. É a intenção com que o exercem. São pessoas que ensinam não porque é o seu papel formal, mas porque têm uma missão genuína de impactar quem está ao seu redor.

E é exatamente por isso que são lembrados – anos, às vezes décadas depois – com uma gratidão que vai muito além do que qualquer cargo ou conquista poderia gerar.

A partir disso, eu convido você a refletir: no seu papel de líder, de gestor, de referência na sua área, você tem exercido essa influência com intenção? Não apenas transmitindo conhecimento, mas criando condições para que as pessoas ao seu redor acreditem no próprio potencial e encontrem coragem para avançar? Daqui a dez anos, quando um dos seus liderados olhar para trás, você será uma das pessoas que ele vai querer reencontrar?

O verdadeiro impacto é construído, dia após dia, com presença e intenção. E a hora de escolher que tipo de influência você quer deixar é sempre agora.



O QUE SE APRENDE COMANDANDO 350 DONOS DE NEGÓCIO

Não comando lojas. Comando a relação com mais de 300 pessoas que, em algum momento da vida, decidiram apostar a própria poupança, o próprio nome e o próprio tempo num modelo desenhado por outra pessoa. Quando isso fica claro, muda tudo. O que parecia gestão de rede vira gestão de confiança, e confiança não admite improviso.

Setenta e cinco por cento. Esse é o índice de franquias que prosperam nos primeiros anos, segundo a ABF. O número costuma ser usado como propaganda do setor. Olhando de dentro, ele me diz outra coisa: ele não separa quem teve sorte de quem não teve. Separa quem aceitou o método de quem achou que podia reescrevê-lo na primeira semana. As duas categorias entram com o mesmo contrato. Só se diferenciam depois do primeiro trimestre difícil.

Sessenta anos de marca. Vinte de franquia. Esses números não estão aqui para enfeitar parágrafo. Estão aqui porque ensinam uma coisa que demorei a entender com a clareza necessária: marca forte abre porta, mas é a execução repetida da cadeia inteira que decide se o cliente volta. Produção, logística, vitrine, treinamento, atendimento. Cada etapa é uma chance de a promessa cair. E uma promessa que cai numa loja não cai numa loja. Cai na rede.

Há uma confusão que vale desfazer. Franqueador não é fornecedor de marca. Franqueador é fornecedor de método. A marca é o que o consumidor vê. O método é o que sustenta o que ele vê quando ninguém está olhando. Pesquisa de produto, inteligência de mercado, projeto de loja, manual operacional, treinamento de equipe, padrão de atendimento. É um mapa. E mapa só serve para quem decidiu, de antemão, que vai segui-lo antes de tentar redesenhá-lo.

Aprendi, observando 300 operações ao mesmo tempo, que o franqueado que prospera não é o mais criativo. É o mais disciplinado nos primeiros 18 meses. A criatividade vem depois, e vem útil. Antes disso, ela costuma ser a forma elegante de adiar o trabalho de aprender o que já foi testado. Já vi muito empreendedor talentoso quebrar tentando ser autoral cedo demais. E vi gente sem nenhum brilho aparente construir uma das melhores lojas da rede só porque executou o que estava no manual, na ordem em que estava no manual.

Isso me leva a uma constatação desconfortável de dizer em voz alta: a parte mais difícil de liderar uma rede de franquias não é treinar quem chega. É conviver com a tentação, dentro da própria operação, de tratar 300 empreendedores como se fossem 300 gerentes. Eles não são. Gerente recebe ordem. Empreendedor recebe contexto e decide. Quando o franqueador esquece essa distinção, a rede vira filial mal disfarçada, e a energia que transforma uma região local em mercado seca por dentro.

Há um detalhe da equação que pesa mais do que parece. A loja não é minha. Cada uma delas tem dono, e o dono vai estar lá no sábado de movimento, no segundo turno do balanço, na conversa difícil com o funcionário que precisa sair. Esse dono dá vida ao propósito da marca de um jeito que nenhum executivo da matriz consegue replicar. Reconhecer isso não é gentileza.

É descrição correta de onde está a força do modelo. Quem inverte essa leitura constrói rede frágil, por mais que o número de unidades cresça no relatório.

A pergunta que carrego para dentro das reuniões de expansão não é quantas lojas a gente consegue abrir no próximo ciclo. É quantas a gente consegue sustentar com o mesmo nível de execução que tornou a primeira possível. Crescer rede de franquias é fácil de anunciar. Difícil é crescer sem que a média da rede caia. Essa é a métrica que ninguém coloca no slide e que decide, em silêncio, se uma marca de varejo vai durar uma década ou três.

A gente fala muito em modelo replicável. Replicável de verdade não é o que pode ser copiado. É o que continua funcionando depois de copiado 300 vezes, em 300 cidades, por 300 pessoas diferentes, em 300 contextos diferentes. Isso só se sustenta quando o franqueador entende que o trabalho dele não termina no contrato assinado. Começa ali.

Não sei dizer, com honestidade, qual o tamanho exato da rede que a gente vai ter daqui a dez anos. Sei dizer o que precisa ser verdade em cada uma das lojas para que esse tamanho importe. E é dessa pergunta, e não da pergunta sobre escala, que tenho deixado a próxima década começar a ser respondida.



Elton Barbosa
Estratégia e Negócios

Business Partner & Host, fundador da 3R Business, fundador e CSO do @GrupoEB, Strategy Advisor & Board Member e angel Investor

QUEM DIRIGE A RELAÇÃO

REFLEXÕES DE QUEM ENTROU NUM WAYMO NOS ESTADOS UNIDOS DEPOIS DE DUAS DÉCADAS DESENHANDO EXPERIÊNCIA E VOLTOU PENSANDO EM CONEXÃO, NÃO EM ENGENHARIA.

A primeira coisa que me chamou atenção dentro do Waymo não foi o fato de ninguém estar dirigindo. Foi um botão. Um botão grande, no meio do painel, escrito Start Drive. Eu e o Fernando Saddi, fundador da Easy Carros, que estava ao meu lado, passamos quase um minuto filmando o carro antes de perceber que a próxima ação estava ali, óbvia, esperando. Achei aquilo simples demais para ser por acaso. Não era. Era a tese inteira do produto cabendo num quadrado iluminado.

Há uma confusão que vale desfazer logo no começo, e ela me interessa porque mexe com o terreno onde construí carreira. Confunde-se inovação com tecnologia. São coisas diferentes. Tecnologia é insumo. Inovação é decisão de uso. O Waymo, do ponto de vista do passageiro, não impressiona pela direção autônoma. Impressiona pela leitura precisa de quem está dentro do carro. Quem passou 20 anos em publicidade e propaganda, lidando com lançamento de produto,

ativação de marca e experiência de público em festival, reconhece esse tipo de trabalho de longe. É design de relação, não de engenharia.

O segundo ponto é o que mais me marcou na corrida. A tela do meio do painel replica, com leve variação de texto, a informação que aparece na tela superior. Parece redundância. Não é. É o reconhecimento de que existem dois passageiros dentro de cada passageiro. Tem o ansioso, que quer acompanhar passo a passo o trajeto. E tem o que está respondendo um e-mail da reunião da tarde e só precisa saber se vai chegar na hora. É a mesma pessoa, em momentos diferentes, com necessidades diferentes. Quem desenhou aquilo entendeu uma coisa que vale para qualquer experiência. O cliente nunca é uma persona. É um conjunto de estados.

O terceiro ponto é prático e desconfortável de admitir, principalmente para quem trabalha com marca. A parte mais sofisticada do Waymo não é a inteligência

★ INÉDITO NO BRASIL

Quantas peças estão paradas no seu estoque agora?

Com a Fazenda de Impressão Kornit, esse problema acaba.

- Tecnologia Kornit: produção 100% automatizada
- Reduza até 30% do seu inventário com produção sob demanda
- Coleções exclusivas sob demanda
- Sustentável: sem água, sem desperdício, sem estoque encalhado



ACESSE AGORA
fazendadeimpressao.com.br

Powered by:  Kornit Digital

artificial. É a gentileza embutida nos detalhes. O barulho do cinto é mais agradável do que o de um carro normal. A temperatura se ajusta numa interface agradável. A música de ambiente se escolhe por categoria. Qualquer um desses elementos, isolado, parece pequeno. Juntos, contam uma história só. A próxima geração de consumidor não vai aceitar, em mobilidade, uma experiência pior do que aquela que já tem em streaming, em delivery, em entretenimento ao vivo. Quem entender isso antes vai dominar a relação com o cliente.

Há um quarto ponto que carrego para casa, e é dele que essa edição me fez querer escrever. Na mesma semana, peguei um patinete na rua e cruzei, sem aviso, com um Zoox, o carro autônomo que a Amazon está testando na cidade. O Saddi conversou depois com um amigo de escola dele, que foi engenheiro da Tesla e da Lucid, e me trouxe a conversa. Saí daquela semana com uma pergunta que insiste em voltar. Esses carros não estão no Brasil. A Tesla, na prática, também não. A Lucid, também não. E é fácil tratar essa ausência como destino geográfico. Não é destino. É soma de decisões. É regulação que não acompanha, é infraestrutura que não se prepara, é mercado consumidor tratado como periferia de roadmap por quem decide onde lançar o que primeiro.

Há um detalhe que insisto em separar do entusiasmo geral, e ele é o mais marqueteiro de todos os pontos.

A inovação que vai chegar ao Brasil primeiro não vai ser a mais espetacular. Vai ser a mais executável. Vai ser aquela que conseguir sobreviver à nossa malha viária imperfeita, à nossa fiscalização desigual, ao nosso comportamento de consumidor, à nossa tributação confusa, à nossa logística de manutenção, à nossa cultura de seguro. Quem desenha experiência para o Brasil sabendo de tudo isso está, na prática, desenhando para o mundo emergente inteiro. Quem desenha achando que é só replicar o que funciona em São Francisco vai descobrir, no primeiro trimestre, o que eu já vi acontecer em projetos grandes de marca quando a operação não acompanha o discurso. O problema nunca é a ideia. É a integração.

A última coisa que ofereço aqui não é uma resposta. É uma pergunta, principalmente para quem decide investimento neste país. Se o Waymo, a Tesla, a Lucid e o Zoox ainda não chegaram, a questão não é quando eles chegam. A questão é o que cada operação brasileira está fazendo, hoje, para que o nível de experiência do seu cliente já esteja onde precisa estar quando essa tecnologia, enfim, desembarcar. Porque ela vai chegar para todo mundo no mesmo dia. O que vai separar quem cresce de quem some é o que está sendo construído agora, em silêncio, na parte da operação que o relatório raramente mostra.



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