



Fábio Madia

O marketing que
vence a renda fixa

Julian Tonioli

O futuro das empresas está
em jogo e a sucessão
continua fora da agenda

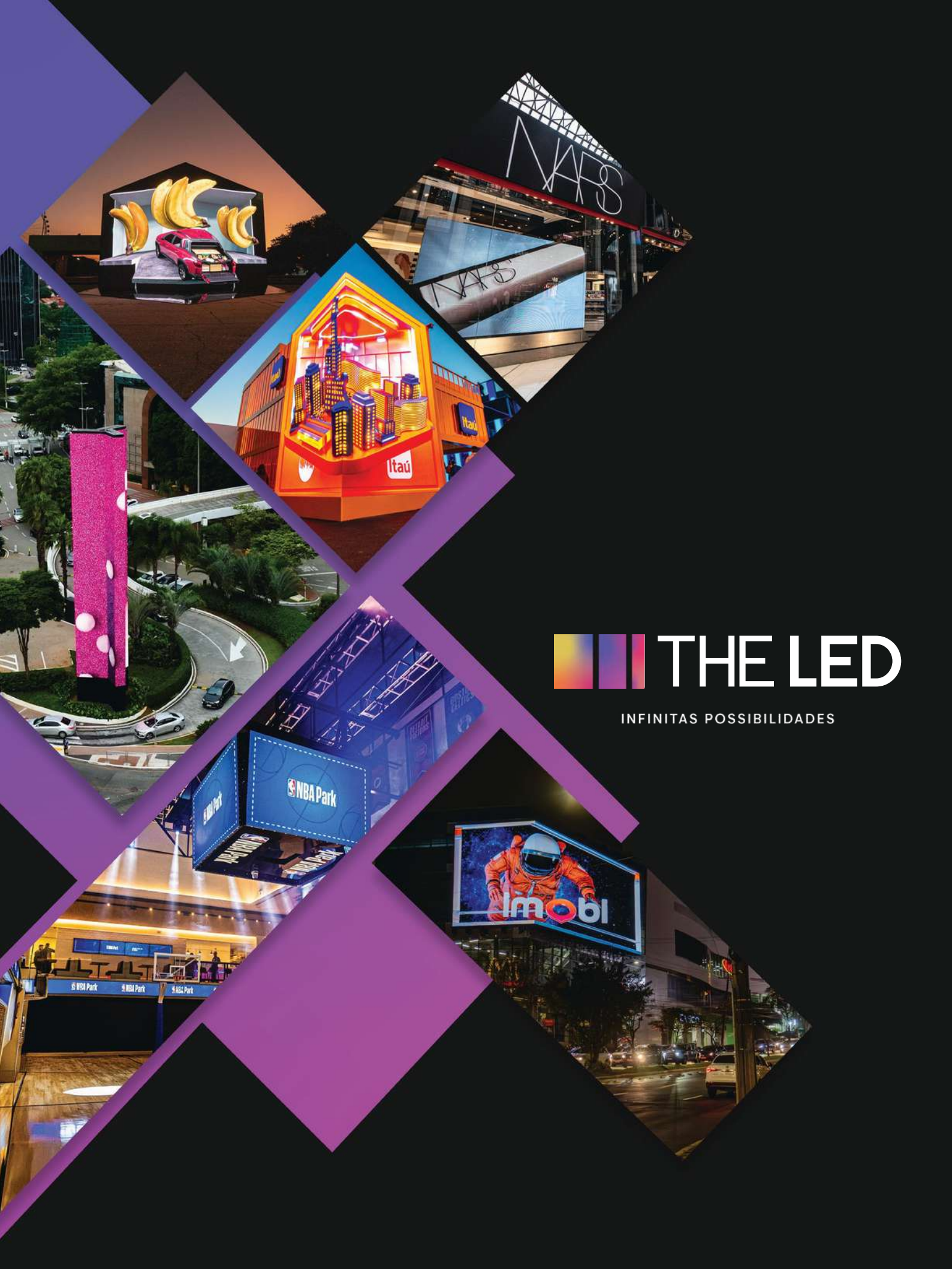
Alfredo Soares

Não seja a cadeira
que você senta

CLAUDIO LOTTENBERG

COMO CONSTRUIR INSTITUIÇÕES À PROVA DO TEMPO

Presidente do Conselho do Hospital Israelita Albert Einstein, esse líder de líderes revela como a boa governança e o humanismo são peças-chave para a crescente relevância de um ecossistema que é referência histórica em saúde.



THE LED

INFINITAS POSSIBILIDADES

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

Pesquisa e desenvolvimento: Bruna Marcelino

✉ bmarcelino@serineWS.co.br

Operações: Luiz Flávio

✉ lvieira@serineWS.co.br

Operações: Beatriz Vaz

✉ bvaz@serineWS.co.br

Chefe de Operações: Marina Deotti

✉ mdeotti@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



A pergunta que o sucesso não faz

Existe uma frase que Claudio Lottenberg soltou no meio da conversa, quase sem cerimônia: "O maior fracasso do sucesso é o sucesso".

Ao escutá-lo, parei por alguns segundos, pois ali, em oito palavras, estava o diagnóstico mais preciso que já ouvi sobre por que organizações vencedoras apodrecem por dentro enquanto celebram por fora. Tenho a sensação incômoda de que a maioria de nós administra empresas fazendo a pergunta errada. Queremos saber o que estamos acertando; passamos reuniões inteiras colecionando confirmações, e chamamos isso de "gestão".

Depois de ler a entrevista na íntegra, você também sairá com a essa constatação, porque ele passou a vida perguntando o contrário.

O Dr. Lottenberg presidiu o Hospital Israelita Albert Einstein, comandou a Unimed nacional, foi secretário de Estado da Saúde de São Paulo e, como oftalmologista que é, operou três gerações sem e com o laser que ajudou a introduzir no Brasil.

Um currículo assim costuma produzir homens que respondem. No caso dele, curiosamente, produziu um homem que pergunta.

Repare na telemedicina. O Brasil regulamentou o atendimento remoto em 2020, empurrado pela pandemia, como quem assina um documento com a casa já em chamas. O Einstein operava telemedicina desde 2014. Estados Unidos desde 1994, Reino Unido desde 1996, e até Venezuela e Angola chegaram antes de nós.

Lottenberg enfrentou o próprio Conselho Regional de Medicina para sustentar aquilo. Seis anos de solidão institucional. O que ele fez, no fundo, foi identificar o erro do sistema antes que o sistema tivesse coragem de admitir que errava.

Venho estudando há anos esse tipo de comportamento — a capacidade de tratar o erro não como acidente a esconder, e sim como método a interrogar.

Escrevi um livro inteiro em torno de uma única pergunta, e cada vez que encontro um líder da estatura de Lottenberg confirmo que os grandes já a fazem instintivamente, muito antes de qualquer teoria: eles não

perguntam por que deu certo; perguntam onde está o erro que o sucesso está escondendo.

A governança, ele disse, é isto: o executivo cuida do trimestre; o conselheiro cuida daquilo que o trimestre não enxerga. Um discute o resultado, o outro discute a sobrevivência. Por isso Claudio Lottenberg defende conselhos com engenheiros em bancos e financistas em hospitais. Quem conhece demais o negócio tende a confundir familiaridade com verdade. O olhar de fora não sabe o suficiente para ter certeza, e é justamente aí que mora sua utilidade.

Sobre inteligência artificial, a mesma lucidez sem histeria: "tecnologia não substitui o médico, organiza o pensamento dele". Sobre dados, a mesma impaciência produtiva: "É inadequado levantar tantos problemas de privacidade sem buscar soluções, quando informações anonimizadas poderiam acelerar décadas de pesquisa científica". O dado, para ele, não é ameaça nem enfeite, mas bússola.

Quem trabalha com inteligência de mercado há mais de vinte e cinco anos, como eu, reconhece um irmão de ofício quando encontra um.

O que fica dessa conversa não é a tecnologia nem a gestão, nem os prêmios. É a moldura ética de um homem que presidiu por décadas uma das maiores organizações de saúde do país sem receber um centavo pelos cargos de liderança. Que sustenta o argumento de que saúde pode ter interesses mercantis, mas jamais será um negócio, porque é um bem social. Que define humanismo não como dom de nascença, mas como fruto de leitura, de fé, de construção deliberada. Um médico sem fé não passa confiança, ele diz. E paciente nenhum se cura só de remédio.

O Einstein não virou referência internacional apesar das perguntas incômodas. Virou por causa delas.

O sucesso responde o que a longevidade pergunta.

"O erro não é um acidente a esconder, mas um método a interrogar."



Marco Marcelino
Publisher

**Claudio Lottenberg**

Presidente do Conselho da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein e da Confederação Israelita do Brasil

CLAUDIO LOTTENBERG

PRESIDENTE DO CONSELHO DO HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN, ESSE LÍDER DE LÍDERES REVELA COMO A BOA GOVERNANÇA E O HUMANISMO SÃO PEÇAS-CHAVE PARA A CRESCENTE RELEVÂNCIA DE UM ECOSISTEMA QUE É REFERÊNCIA HISTÓRICA EM SAÚDE.

HÁ MÉDICOS QUE
CONSTROEM UMA
CARREIRA BEM-SUCEDIDA
E OUTROS QUE, ALÉM
DISSO, AJUDAM A
REDESENHAR UM
SISTEMA INTEIRO.

CLAUDIO LOTTENBERG,
SEM DÚVIDA, PERTENCE
AO SEGUNDO GRUPO.

Ao longo de quatro décadas, percorreu um caminho pouco comum: foi um dos pioneiros da cirurgia refrativa a laser no Brasil, comandou um dos hospitais mais respeitados da América Latina, liderou empresas do setor privado, participou da formulação de políticas públicas e passou a ocupar uma posição rara, na qual ciência, gestão, inovação e interesse público se encontram.

Sob sua liderança, o Hospital Israelita Albert Einstein deixou de ser reconhecido apenas como um símbolo de excelência da saúde suplementar para ampliar sua presença na pesquisa, na formação de profissionais, na gestão de hospitais públicos e na discussão dos grandes temas que moldam o futuro da medicina. Hoje, como presidente do Conselho da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein e da Confederação Israelita do Brasil, Lottenberg dedica boa parte do seu tempo a uma questão que extrapola os limites da assistência médica: como construir conversas e instituições capazes de permanecer relevantes em um mundo que muda cada vez mais rápido?

Nesta entrevista exclusiva à *Empresário Digital*, ele fala sobre a passagem da gestão para a governança, explica por que conselhos fortes dependem de diversidade de pensamento e defende uma liderança menos preocupada em controlar pessoas do que em construir propósito. Também aborda temas que estão no centro da



transformação da saúde, como inteligência artificial, medicina preventiva, uso de dados, telemedicina e novos modelos de remuneração hospitalar.

Ao revisitar decisões que provocaram resistência – como a entrada do Einstein no SUS, a criação da faculdade de medicina e a aposta precoce na telemedicina –, Claudio Lottenberg revela um traço recorrente de sua trajetória: a disposição de desafiar consensos quando acredita que uma mudança pode produzir impacto duradouro. No fim da conversa, fica evidente seu papel-chave na defesa permanente de uma liderança que combina ousadia, responsabilidade e compromisso com aquilo que beneficia a sociedade no longo prazo.

EMPRESÁRIO DIGITAL O que muda ao sair da gestão executiva para a governança?

CLAUDIO LOTTEMBERG Na realidade, gestão executiva e governança tratam de questões diferentes. A gestão executiva é, como o próprio nome diz, executar, fazer acontecer. A governança trata de uma discussão de natureza estratégica, na qual se atribuem papéis.

Na gestão, você discute ações estratégicas, táticas e operacionais. Quem cuida da governança ocupa-se fundamentalmente da estratégia. Quem cuida da execução faz os desdobramentos de natureza tática e operacional. São níveis de atividade que se complementam. A estratégia pensa no médio e no longo



"Sempre digo que o líder primeiro causa estranhamento. Depois desperta resistência. Só mais tarde conquista respeito."

FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM



prazo. A execução garante que aquilo que foi comprometido no curto prazo continue acontecendo e crie as condições necessárias para que a estratégia seja sustentada no futuro.

EMPRESÁRIO DIGITAL Em que momento você percebeu que administrar um sistema de saúde exigia muito mais do que ser um ótimo médico?

CLAUDIO LOTTEBERG Administrar um sistema de saúde também é trabalhar em saúde. Em alguns momentos vivi um conflito, porque parecia impossível conciliar as duas coisas: ser médico e cuidar de uma atividade assistencial sem estar diretamente no contato com o paciente. Muitas vezes pensamos que o atendimento deriva apenas dessa relação interpessoal, como se alguém não

precisasse se preocupar com medicamentos, infraestrutura, instalações físicas ou suprimentos necessários para um procedimento. Mas essa interação é vital. Quando você é médico e se restringe apenas ao contato com o paciente, pode deixar de perceber detalhes que fazem toda a diferença. Um paciente que retorna várias vezes para um tratamento talvez pudesse ter resolvido tudo em uma única ocasião. O mesmo acontece no sentido contrário. Quem cuida apenas da infraestrutura, sem enxergar o ser humano do outro lado, pode se tornar um profissional frio, incapaz de compreender angústias e necessidades.

Essa conciliação foi fundamental para mim. Tornei-me um médico melhor por entender sistemas de saúde e consegui

RECEPÇÃO PAPERLESS

**Digitalize o atendimento
e simplifique a gestão de
documentos.**

A solução Recepção Paperless da Canon foi desenvolvida para transformar processos administrativos em fluxos digitais inteligentes, eliminando a necessidade de documentos em papel durante o atendimento.

Integrada aos sistemas existentes, a plataforma automatiza o cadastro, a coleta de informações, a assinatura eletrônica e o arquivamento dos documentos, proporcionando mais eficiência operacional, rastreabilidade e segurança das informações.

**Aplicação 100% web integrada
aos sistemas existentes.**

Mais eficiência. Menos papel. Mais resultado.

Canon

Conheça os diferenciais da
Recepção Paperless Canon.
Escaneie o QR Code.



colaborar muito mais com esses sistemas justamente por ser médico.

EMPRESÁRIO DIGITAL Você foi pioneiro da cirurgia a laser para correção da miopia no Brasil. Como foi participar de uma inovação que mudou a vida de tantas pessoas?

CLAUDIO LOTTENBERG Acredito que fui abençoado por escolher uma área da medicina que tem um papel muito relevante. Enxergar é algo muito importante. A pessoa não precisa estar doente para enxergar mal. Ela apenas depende de um acessório, dos óculos, para ter qualidade de vida. Quando você descobre que pode fazer com que alguém viva sem essa dependência, é extremamente gratificante.

Também tive a oportunidade de participar de uma revolução tecnológica. Até o surgimento da cirurgia refrativa, estávamos acostumados a ver pessoas vivendo de óculos. De repente surge o laser, uma tecnologia pouco agressiva e com um impacto enorme na qualidade de vida.

Enquanto outras tecnologias de ponta atendem situações específicas, a cirurgia refrativa alcança milhões de pessoas. Isso produz um efeito que pode ser medido sob a ótica da saúde coletiva. Hoje encontro filhos de pacientes que operei há 30 anos. Em muitos casos estou operando a segunda e até a terceira geração da mesma família.

Outro aspecto interessante é acompanhar a evolução da própria oftalmologia. Vieram os avanços na cirurgia de catarata, tratamentos para doenças antes consideradas incuráveis e uma contribuição importante para a longevidade. E há ainda um componente estético. No passado, o paciente me procurava para trocar os óculos. Hoje ele me procura para deixar de usá-los. Foi uma jornada fascinante participar dessa transformação.

EMPRESÁRIO DIGITAL O modelo de gestão do Einstein pode ser replicado?

CLAUDIO LOTTENBERG Pode, pois é um modelo centrado em processos de qualidade. Nossa sustentabilidade não é construída pelo desperdício, mas por

ATÉ O SURGIMENTO DA CIRURGIA REFRATIVA, ESTÁVAMOS ACOSTUMADOS A VER PESSOAS VIVENDO DE ÓCULOS. DE REPENTE SURGE O LASER, UMA TECNOLOGIA POUCO AGRESSIVA E COM UM IMPACTO ENORME NA QUALIDADE DE VIDA.

Conheça os diferenciais.
Escaneie o QR Code.



Scanner DR-S350 + imageFORCE C3150

Digitalização inteligente. Impressão de alta precisão.

O **scanner de rede DR-S350** foi desenvolvido para digitalizar prontuários e documentos médicos com rapidez e confiabilidade.

A **imageFORCE C3150** combina tecnologia exclusiva Canon OLED, resolução de 4.800 × 2.400 dpi e velocidade de até 50 ppm. Sua qualidade em tons sólidos e escalas de cinza a torna indicada para a impressão de exames de radiografia, ressonância magnética, tomografia e ultrassom.



Mais eficiência para o
fluxo documental na
área da saúde.



Canon

aquilo que chamamos de medicina de valor. Ela nasce da segurança do paciente.

Foi essa política assistencial que nos deu reputação e respeito. As pessoas nos procuram não apenas pelo que fazemos, mas principalmente pelo que entregamos. E esse compromisso é totalmente replicável. Trata-se de fazer as coisas da maneira correta. Não existe razão para que isso não possa ser adotado por qualquer organização.

EMPRESÁRIO DIGITAL O que as organizações sociais ensinaram à gestão da saúde pública?

CLAUDIO LOTTENBERG As organizações sociais foram criadas para permitir a participação do setor privado na gestão pública. Elas funcionam porque são mais ágeis. Licitam mais rapidamente, resolvem problemas com maior velocidade e são cobradas por resultados. O modelo tradicional de contratação direta é lento, oneroso e muitas vezes não responde no tempo de que o paciente precisa.

No início havia muita resistência, inclusive por razões ideológicas. Hoje, governos de diferentes orientações utilizam organizações sociais. O importante é que elas entregam resultados com controle social, acompanhamento por métricas e muito mais eficiência.

EMPRESÁRIO DIGITAL Os hospitais precisam se preparar para uma medicina cada vez mais preventiva?

CLAUDIO LOTTENBERG Precisam. Os hospitais terão de assumir uma visão baseada na qualidade de vida. Devem cuidar da saúde, e não apenas da doença.

Também acredito que a remuneração precisa mudar. Ela não pode estar vinculada ao evento da doença, e sim ao valor entregue. Em alguns países já existe o modelo em que o prestador recebe pela vida cuidada, e não pelo número de procedimentos realizados. Nesse modelo, quanto menos o paciente precisar ser internado, melhor. É um sistema muito mais alinhado ao interesse da sociedade. Mudar cultura nunca é simples, entretanto, quando existem incentivos econômicos adequados, essa mudança acontece com mais facilidade.

EMPRESÁRIO DIGITAL Como equilibrar inteligência artificial, autonomia médica e responsabilidade clínica?

CLAUDIO LOTTENBERG Temos discutido inteligência artificial de forma muito pobre. Ela está aqui para organizar o pensamento do médico, não para substituí-lo. Ninguém está retirando a autonomia médica. Na radiologia, por exemplo, houve muita preocupação porque parte da leitura passou a ser automatizada. Hoje o



"Mudar cultura nunca é simples, mas, quando existem incentivos econômicos adequados, essa mudança acontece com mais facilidade"

FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM

radiologista é muito mais intervencionista do que apenas um profissional que faz diagnósticos. Ele utiliza a imagem para intervir.

A inteligência artificial amplia capacidades. Ela torna o médico mais preciso e objetivo. Nenhum médico sabe tudo. Nenhum ser humano sabe tudo. O papel da IA é complementar informações. O médico consegue integrar essas informações dentro da lógica clínica. O leigo não consegue.

A tecnologia vai nos transformar em médicos melhores e preservar justamente aquilo que é mais importante: o conteúdo humano da relação entre médico e paciente.

EMPRESÁRIO DIGITAL Com o uso crescente de dados na saúde, como conciliar inovação, privacidade e LGPD?

CLAUDIO LOTTENBERG A questão da privacidade de dados é absolutamente vital. Primeiro, precisamos definir claramente o que é uma informação individual e o que é uma informação da comunidade. As informações individuais podem ser utilizadas, desde que de forma anônima e com a permissão de quem é o proprietário desses dados. No caso da saúde, o próprio paciente. Estamos diante de um modelo novo, cuja regulação será construída progressivamente. O que considero adequado é levantar tantos

problemas sem buscar soluções. Imagine a riqueza de dados disponíveis para a pesquisa científica... Quanto conhecimento pode ser produzido a partir de informações pregressas... Se esses dados forem utilizados de forma anônima, o próprio indivíduo será beneficiado no futuro pelo avanço do conhecimento.

Ainda estamos num processo de entendimento e construção de uma regulação capaz de oferecer segurança. Tenho confiança de que a sociedade conseguirá utilizar esse patrimônio da melhor forma possível.

EMPRESÁRIO DIGITAL O que um conselho de administração exige que a gestão executiva não ensina?

CLAUDIO LOTTENBERG Um conselho não exige necessariamente conhecimentos técnicos sobre o setor em que atua. Você pode ter um engenheiro participando do conselho de um banco sem conhecer profundamente a atividade bancária.

**NENHUM SER HUMANO
SABE TUDO. O PAPEL DA
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL
É COMPLEMENTAR
INFORMAÇÕES.**

Da mesma forma, um médico pode contribuir para uma instituição financeira trazendo a visão do cliente. O que um conselheiro precisa dominar são competências de liderança. Ele discute estratégia, não operação. Fala sobre longevidade, crescimento e sustentabilidade da organização. Isso não depende apenas do conhecimento técnico. Às vezes é até positivo que um conselheiro não conheça profundamente aquele segmento, porque ele traz perspectivas diferentes. No Einstein, por exemplo, temos médicos, profissionais de finanças, de seguros, de pesquisa e diversas outras áreas. Essa diversidade multiplica a qualidade das decisões e complementa a visão técnica.

EMPRESÁRIO DIGITAL Quais são os principais valores de governança do Einstein?

CLAUDIO LOTTENBERG O Einstein soube preservar, ao longo de sua história, valores essenciais da tradição judaica: refuá (saúde), chinuch (educação), tzedaká (justiça social) e mitzvá (boas ações). Essa identidade foi, inclusive, objeto de estudos que atribuem parte importante do sucesso da organização à preservação desses princípios.

Além disso, somos uma organização sem fins lucrativos. Tudo o que geramos é reinvestido na própria instituição. Não distribuímos dividendos e nossos diretores



FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM

não são remunerados por seus cargos de liderança. Esse talvez seja um dos nossos maiores diferenciais. Eu fui presidente do Conselho e presidente da Diretoria sem receber remuneração por essas funções. Sou remunerado apenas pela minha atividade médica. Pode parecer um detalhe, mas isso fortalece um sentimento de pertencimento muito grande. Quem participa da governança do Einstein se apaixona pela organização.

Essa cultura acaba envolvendo também os profissionais contratados. Quando converso com colaboradores, dificilmente vejo alguém falando apenas de remuneração. Claro que todos precisam do trabalho para viver, porém, existe um orgulho muito grande em fazer parte de uma instituição comprometida com valores, ética, conhecimento e desenvolvimento. Esse ambiente acaba contagiando positivamente toda a organização.

EMPRESÁRIO DIGITAL Qual foi a decisão mais difícil que você tomou como líder de um conselho?

CLAUDIO LOTTENBERG Foram várias. Uma das primeiras aconteceu quando percebemos que, para ampliar nosso papel social, o Einstein precisava entrar no Sistema Único de Saúde.

A implantação do programa de transplante hepático também foi uma decisão extremamente complexa. Envolveria uma nova equipe, questões políticas internas e externas e uma mudança importante numa organização que já era bem-sucedida. Valeu muito a pena.

Outra decisão difícil foi defender a continuidade da nossa faculdade de enfermagem. Na época eu era o membro mais jovem da liderança e devo muito ao meu antecessor, Reynaldo Brandt, que confiou na minha convicção de que manter aquela base de ensino era essencial. Essa decisão acabou abrindo caminho para aquilo que hoje é nossa faculdade de medicina.

Também foi desafiador assumir hospitais públicos por meio das organizações sociais. O Einstein foi a primeira organização social a assumir a gestão hospitalar na cidade de São Paulo. Era uma relação completamente nova com o poder público. Eu havia acabado de deixar a

Secretaria Municipal da Saúde. Foi difícil assumir a Secretaria e foi difícil deixá-la.

Esses momentos colocam a liderança à prova. Liderar é um exercício muito solitário. Muitas vezes, você paga um preço por decisões que, no curto prazo, não são compreendidas. Sempre digo que o líder primeiro causa estranhamento. Depois desperta resistência. Só mais tarde conquista respeito. Sempre acreditei que esse respeito viria no longo prazo. Talvez por isso tenha tomado decisões difíceis. Estava convencido de que elas eram necessárias para transformar o Einstein numa referência para o Brasil e, hoje, também para o cenário internacional.

EMPRESÁRIO DIGITAL Num ambiente onde a emoção supera os fatos e as instituições são questionadas, qual o papel da liderança na defesa da democracia?

CLAUDIO LOTTENBERG A liderança tem o papel de resgatar a profundidade do debate. Vivemos um tempo em que as narrativas ficaram mais fortes que os fatos, e as pessoas muitas vezes não escolhem mais aquilo que é verdadeiro. Escolhem aquilo que reforça suas emoções, seus grupos e suas convicções prévias. Isso é perigoso para qualquer democracia. O líder comprometido com princípios éticos não pode se calar diante disso. Precisa ocupar os espaços públicos, inclusive as

redes sociais, e construir narrativas verdadeiras que façam contraponto à desinformação. A democracia não é perfeição. É construção permanente. E ela se enfraquece quando cidadãos deixam de pensar criticamente e passam apenas a repetir discursos prontos. Nesse momento, alguém sempre ganha poder demais. Por isso defendo menos torcidas organizadas da política e mais cidadãos conscientes. Menos reação emocional e mais reflexão. A democracia depende de pessoas dispostas a pensar por conta própria e a liderança existe para estimular exatamente isso.

EMPRESÁRIO DIGITAL O que significa liderar a comunidade judaica brasileira num momento de aumento global do antissemitismo?

CLAUDIO LOTTENBERG Significa uma responsabilidade que vai muito além da nossa comunidade. O antissemitismo cresceu de forma preocupante nos últimos anos, especialmente no ambiente digital, onde a velocidade e a fragmentação da atenção criaram o terreno perfeito para o ódio se espalhar. Combater isso não é defender um governo ou uma posição política. É defender um princípio universal: nenhuma forma de preconceito pode ser tolerada.

A tradição judaica tem muito a oferecer ao debate público mais amplo. Ela sempre colocou o conhecimento, o estudo e o questionamento como valores centrais.

Sempre valorizou o contraditório e a construção coletiva. Existe um conceito chamado Tikun Olam, a responsabilidade de ajudar a reparar o mundo, que traduz bem o que entendo por liderança: não se trata de ocupar espaços de poder, mas de assumir responsabilidade sobre o ambiente humano que ajudamos a construir.

Liderar a comunidade desde a pandemia, passando pelo 7 de Outubro, até os dias atuais, é preservar a memória, defender a verdade e, ao mesmo tempo, manter as pontes abertas com toda a sociedade. Porque a liberdade não pertence a nenhum povo. Ela pertence à humanidade.

EMPRESÁRIO DIGITAL Depois de tantas conquistas, ainda há espaço para aprender?

CLAUDIO LOTTENBERG Tenho muito a aprender! Entendo que o maior fracasso do sucesso é o próprio sucesso. Quando você passa a enxergá-lo como ponto de chegada, deixa de se desafiar. E estamos vivendo transformações profundas. A inteligência artificial é uma delas. Ela, sozinha, não resolve nada. O que faz diferença é a maneira como será utilizada pelas organizações e pela sociedade.

Também estamos vivendo uma mudança radical na comunicação. As mídias sociais produzem engajamento e transformam narrativas em percepção da realidade, sejam elas verdadeiras ou não. Por isso considero fundamental que pessoas

comprometidas com princípios éticos ocupem esses espaços, construam narrativas verdadeiras e façam o contraponto à desinformação. Outro desafio é envolver os jovens. Tenho a impressão de que muitos estão pouco encantados com a vida pública e com a possibilidade de contribuir para mudanças estruturais. Vivemos uma polarização que leva parte das pessoas a agir como torcidas organizadas e outra parte simplesmente a desistir de participar.

Isso me motiva. É por isso que continuo dando entrevistas, escrevendo livros, artigos, conversando com jovens e participando das redes sociais. Tenho muito orgulho dos valores que orientaram minha trajetória. Sinto que tenho a obrigação de compartilhá-los, não apenas com meus filhos, mas com a sociedade.

É isso que me mantém ativo.

EMPRESÁRIO DIGITAL Como você gostaria de ser lembrado daqui a muitos anos?

CLAUDIO LOTTENBERG Prefiro olhar para aquilo que fiz do que para a maneira como serei lembrado. Tenho muito orgulho de ter ajudado a aproximar um hospital que nasceu voltado para a elite de uma atuação fortemente presente na saúde pública. Para mim, saúde não é um negócio. Saúde é um bem social. Pode haver interesses econômicos, mas não consigo conceber que alguém aceite viver sem acesso à saúde ou a outros mínimos sociais. Também gostaria de ser lembrado pela disposição de desafiar modelos tradicionais.

Foi assim quando criamos o sistema de triagem liderado por profissionais de enfermagem. Foi assim quando trouxemos a telemedicina para o Brasil. Ela só foi regulamentada durante a pandemia, mas o Einstein já trabalhava com telemedicina desde 2014. Enfrentamos muita resistência, inclusive do Conselho Regional de Medicina. Acreditei que era o caminho. Da mesma forma, enfrentamos desafios para criar uma faculdade privada de excelência e para incorporar instituições que precisavam ser recuperadas.

Sempre procurei exercer uma ousadia responsável. Gostaria que as novas gerações entendessem que ousar é uma virtude quando existe responsabilidade, propósito e compromisso com aquilo que é bom para a sociedade.

TENHO MUITO ORGULHO DOS VALORES QUE ORIENTARAM MINHA TRAJETÓRIA. SINTO QUE TENHO A OBRIGAÇÃO DE COMPARTILHÁ-LOS, NÃO APENAS COM MEUS FILHOS, MAS COM A SOCIEDADE.

EMPRESÁRIO DIGITAL Quando olha para as próximas décadas, o que mais te preocupa, e o que mais te dá esperança?

CLAUDIO LOTTENBERG Preocupa-me a superficialização do debate, a polarização que transforma cidadãos em torcidas e o afastamento dos jovens da vida pública. Tenho a impressão de que muitos estão pouco encantados com a possibilidade de contribuir para mudanças estruturais. Isso é perigoso, porque sociedades fortes dependem de pessoas dispostas a participar e a pensar no coletivo. O que me dá esperança é justamente a possibilidade de reverter isso.

É por acreditar nesse contraponto que continuo dando entrevistas, escrevendo,

conversando com jovens e ocupando esses espaços.

Tenho orgulho dos valores que orientaram minha trajetória e sinto a obrigação de compartilhá-los.

Sobre planos para o futuro, tenho aprendido que futuro não é algo moldado somente pelos nossos sonhos. A tradição judaica diz que nós fazemos planos e Deus dá risada. O que posso afirmar é que meus planos e meus sonhos nunca se restringiram ao meu mundo individual. Toda vez que surgir uma convocação com finalidade coletiva, estarei aberto a analisar. Talvez seja essa disposição — a de servir quando se é chamado — o que dá sentido a tudo que construí até aqui.



FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM



FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM

EMPRESÁRIO DIGITAL Todo médico precisa ser, necessariamente, um humanista?

CLAUDIO LOTTENBERG Não consigo conceber um médico que não seja um humanista. O tecnicismo e a visão cartesiana explicam muitas coisas, mas o ser humano não é lógico. As reações são individuais. As interpretações são únicas. Uma mesma doença produz impactos completamente diferentes em pessoas diferentes. Quem não desenvolve uma visão humanista dificilmente compreenderá essa diversidade.

Não digo que alguém nasce humanista. O humanismo é construído.

Ele nasce da leitura, da cultura e do desenvolvimento da fé. E não falo necessariamente de religião. É possível desenvolver fé sem uma religião específica.

Um médico que não transmite confiança encontra dificuldade para cuidar das pessoas. Muitas vezes o paciente não precisa apenas de um tratamento. Precisa acreditar naquele ser humano que está diante dele.

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**



Andrea Dietrich
Transformação Digital

Estrategista e consultora de estratégia digital & branding. Founder da Altheia, podcaster e palestrante.



O PARADOXO DAS EMPRESAS QUE DERAM CERTO: COMO PRESERVAR O LEGADO SEM COMPROMETER O FUTURO

Pense no fundador da sua empresa. Aquele que começou do zero, sem manual, sem consultoria, sem framework importado de Harvard. Ele precisava, ao mesmo tempo, entregar o pedido da semana e imaginar onde o negócio estaria em dez anos. Precisava ser eficiente na operação e corajoso na aposta. Precisava controlar custos e arriscar em novos mercados.

Sem saber o nome, ele praticava o que chamamos de ambidestria organizacional.

Trago um paradoxo para refletirmos juntos. Muitas indústrias, especialmente familiares, já foram ambidestras na origem. E vejo que muitas começam a perder essa capacidade exatamente no processo de crescer, organizar e profissionalizar.

Esse fenômeno tem respaldo e foi analisado pela Boston Consulting Group que identificou que a vitalidade corporativa, ou seja, o potencial de crescimento futuro e de reinvenção de uma empresa, tende a diminuir à medida que as organizações crescem.

A estrutura que trouxe escala vai trazendo rigidez. O processo que garantiu qualidade também engessa a criatividade. O core business que sustenta o caixa consome toda a atenção, a energia e o orçamento. Quanto maior e mais bem-sucedida uma empresa se torna, maior a tendência de concentrar energia no que já conhece e menor sua disposição para questionar os próprios modelos.

Durante muitos anos, a ambidestria foi apresentada como a capacidade de equilibrar exploração e exploração, ou seja, explorar novas oportunidades enquanto se extrai o máximo valor do negócio atual. O conceito continua super válido, mas acredito que ele ganha novos significados frente aos desafios que as organizações enfrentam hoje, num mundo complexo e dominado pela IA.

A verdadeira ambidestria não é uma metodologia de inovação. Ela precisa ser uma capacidade adaptativa. A habilidade de preservar aquilo que merece continuidade enquanto se cria espaço para aquilo que ainda precisa nascer.

O que observo, no entanto, é que a IA está assumindo a parte da exploração (automatizar, otimizar, executar), e os humanos estão reduzindo, de forma quase invisível, a capacidade de imaginar futuros diferentes. Aquela mesma capacidade que um dia fez a empresa existir.

Os números confirmam essa inquietação. A 29ª Global CEO Survey da PwC, com 4.454 CEOs em 95 países, mostra que a confiança dos líderes no crescimento de receita caiu de 56% em 2022 para 38% em 2025, chegando a apenas 30% em 2026 – o menor patamar dos últimos cinco anos. As empresas estão adotando IA e ficando menos confiantes no futuro ao mesmo tempo.

A tecnologia que deveria liberar capacidade imaginativa está sendo usada para fazer mais do mesmo, só que mais rápido.

A ambidestria, nesse contexto, deixa de ser só equilibrar dois tipos de inovação.

É uma decisão consciente de liderança de deixar a IA ser boa no que ela é boa, e investir com igual seriedade naquilo que só o ser humano faz: a exploração, a imaginação, a capacidade de inventar futuros que ainda não existem nos relatórios.

E isso se torna especialmente desafiador em empresas familiares que chegaram à segunda ou terceira geração com um modelo que funcionou muito bem, e que, justamente por isso, é difícil questionar.

Os novos tempos exigem líderes abertos que consigam integrar paradoxos. Preservar o legado sem se tornar prisioneiro dele. Garantir resultados de curto prazo sem sacrificar o longo. Fortalecer a eficiência sem sufocar a experimentação. Incorporar novas tecnologias sem perder aquilo que torna a organização única.

Tensões que não se resolvem, se sustentam. E sustentá-las conscientemente é o que separa os líderes que estão construindo algo duradouro dos que estão apenas administrando o que já existe.

As organizações mais longevas do mundo não prosperaram porque abandonaram seu legado.

Prosperaram porque foram capazes de reinterpretá-lo continuamente. Elas compreenderam que legado não significa preservar processos, estruturas ou modelos de negócio. Legado significa preservar identidade. Todo o resto pode, e talvez deva evoluir.

As empresas que prosperaram nas últimas décadas foram extraordinárias em executar. As que prosperarão nas próximas décadas precisarão ser igualmente competentes em imaginar.

E talvez essa seja a competência mais estratégica de todas: preservar a essência enquanto se reinventa o caminho.

Voltando ao fundador da sua empresa. Ele não precisava de um framework para ser ambidestro. Ele era porque não tinha escolha e porque imaginava um futuro possível.

Você ainda imagina?

**AS ORGANIZAÇÕES MAIS LONGEVAS DO MUNDO
NÃO PROSPERARAM PORQUE ABANDONARAM SEU
LEGADO. PROSPERARAM PORQUE FORAM CAPAZES
DE REINTERPRETÁ-LO CONTINUAMENTE.**

Use tecnologia Kornit MAX, sem precisar comprar a máquina.

Pague por peça impressa.
O resto é com a Kornit.

a partir de
\$0,99 por peça*

- ♦ Máquina, tintas, software e manutenção, tudo em um único contrato.
- ♦ Benefício fiscal para empresas no Lucro Real.
- ♦ Produção automatizada sob demanda, sem estoque parado.

*Sujeito a restrições.



ACESSE AGORA:
Modelo de negócio 100% OPEX

 Kornit Digital



Julian Tonioli
Investidor

Engenheiro pela USP e sócio-fundador da Auddas

O FUTURO DAS EMPRESAS ESTÁ EM JOGO E A SUCESSÃO CONTINUA FORA DA AGENDA

A transição entre gerações exige mais do que a transferência de poder: requer planejamento, alinhamento cultural e preparação de lideranças

Enquanto as empresas dedicam tempo, recursos e energia para discutir crescimento, inovação, transformação digital e expansão de mercado, um tema fundamental continua sendo negligenciado por grande parte das organizações: a sucessão.

O alerta não vem apenas da prática empresarial. Uma pesquisa recente da Boston Consulting Group revelou que 78% dos executivos de alta liderança estão preocupados com a sucessão, seja em relação às suas próprias posições ou a cargos estratégicos dentro das empresas. O dado evidencia uma preocupação crescente, mas também revela um paradoxo: apesar da relevância do tema, poucas organizações possuem processos estruturados para lidar com ele. A sucessão está entre os desafios mais críticos para a sustentabilidade dos negócios. E, ao mesmo

tempo, entre os menos planejados.

O principal equívoco é imaginar que a sucessão acontece quando surge uma necessidade. Na realidade, é um processo contínuo de preparação. Não se trata apenas de substituir pessoas, mas de garantir a continuidade da estratégia, da cultura e da capacidade de execução da organização. Empresas que tratam o tema com seriedade investem na construção de trilhas de desenvolvimento para futuros líderes, identificam talentos internos com potencial para assumir posições-chave e trabalham sistematicamente no fortalecimento das competências que serão necessárias para os próximos ciclos de crescimento. Esse aspecto é ainda mais relevante em um cenário de mudanças aceleradas. O líder que conduziu uma empresa ao sucesso nos últimos dez anos pode não possuir exatamente as mesmas competências exigidas para a próxima década. Por isso, o planejamento sucessório precisa estar conectado à estratégia de longo prazo do negócio.

Nas empresas familiares, o desafio ganha uma camada adicional de complexidade. A transferência de poder não envolve apenas cargos e responsabilidades. Ela envolve história, legado, relacionamentos e valores construídos ao longo de décadas. É comum encontrarmos organizações que realizaram uma transição formal de liderança, mas não conseguiram promover uma transição cultural bem-sucedida. Nesses casos, os conflitos entre gerações acabam comprometendo a governança, a velocidade de decisão e até mesmo os resultados do negócio.

Por isso, um processo sucessório eficiente deve contemplar não apenas a transferência de funções, mas também a preservação dos elementos culturais que sustentam a identidade da empresa. O equilíbrio entre continuidade e renovação é um dos fatores que diferenciam sucessões bem-sucedidas de processos traumáticos. O mercado costuma reagir rapidamente quando uma empresa perde um executivo-chave, um fundador ou um líder estratégico sem que exista um sucessor preparado. A descontinuidade gera insegurança interna, aumenta riscos operacionais e pode comprometer a confiança de clientes, investidores e parceiros.

Por outro lado, organizações que possuem planos de sucessão estruturados demonstram maturidade de gestão, fortalecem sua governança e ampliam

significativamente sua capacidade de atravessar ciclos de mudança. A questão, portanto, não é se a sucessão acontecerá. Ela acontecerá inevitavelmente. A única dúvida é se a empresa estará preparada quando esse momento chegar.

A reflexão que fica para empresários, sócios e executivos é simples: sua organização já começou a planejar a sucessão das posições críticas? Existe hoje um pipeline de talentos sendo preparado para assumir responsabilidades estratégicas? Ou a empresa está apenas torcendo para que nenhuma saída inesperada aconteça? Os números mostram que a preocupação já existe. O desafio agora é transformar essa preocupação em planejamento e ação. Porque, no fim das contas, sucessão não é um evento. É uma estratégia de perpetuidade empresarial.

UM PROCESSO SUCESSÓRIO EFICIENTE DEVE CONTEMPLAR NÃO APENAS A TRANSFERÊNCIA DE FUNÇÕES, MAS TAMBÉM A PRESERVAÇÃO DOS ELEMENTOS CULTURAIS QUE SUSTENTAM A IDENTIDADE DA EMPRESA



Rosely Boschini
Best Sellers

CEO na Editora Gente
Founder da Imersão Best-Seller



QUANDO VOCÊ COMPARTILHA SEU PROPÓSITO, O IMPACTO CRESCE

Muitas vezes eu me deparo com especialistas altamente competentes, reconhecidos no seu mercado, com anos de experiência acumulada, mas que, mesmo assim, seguem adiando. Adiando o livro. Adiando a mentoria. Adiando o projeto que ampliaria o alcance do seu trabalho para muito além do que já construiu. Não é falta de capacidade. É uma dúvida que paralisa e poucos admitem em voz alta: "será que o que eu tenho a dizer vai realmente mudar algo na vida de alguém?", "será que eu realmente tenho algo capaz de fazer a diferença para o outro?".

Eu já posso responder: todos nós temos algo que pode contribuir com a jornada de alguém. E uma das experiências mais recentes que fortaleceram essa minha visão foi acompanhar o Amigos do Bem numa viagem para o sertão nordestino, na região de Buíque, no Agreste de Pernambuco.

Um lugar muito pobre, mas que vem se transformando justamente pela atuação desse projeto incrível fundado por Alcione Albanesi em 1993.

Hoje, o Amigos do Bem conta com 140 grupos de atuação e mais 11 mil voluntários em diversas áreas, promovendo educação, trabalho e dignidade no sertão brasileiro. E uma das coisas mais bonitas que esse projeto mostra é que: quando temos uma missão declarada e demonstramos nosso comprometimento com ela, as pessoas se conectam, tanto as que precisam do que está sendo oferecido quanto aquelas que podem ajudar o projeto a ir mais longe também.

Não mate o propósito ao escondê-lo

O lema que guia os Amigos do Bem carrega essa lógica: "Se não posso fazer

tudo o que devo, devo ao menos fazer tudo o que posso". É uma frase que desarma a paralisia, porque a maioria das pessoas que adia uma ação não está esperando pela motivação (apesar de muitos dizerem isso), está esperando permissão para começar. E essa permissão costuma estar escondida no erro de achar que precisamos estar 100% prontos antes de agir.

A mensagem dos Amigos do Bem nos provoca a entender que é nossa responsabilidade dar o primeiro passo com tudo o que já temos neste momento. E mais do que isso: o movimento acontece quando o foco deixa de estar em nós – em estarmos prontos, em termos todas as respostas, em merecermos o palco – e passa a estar em quem podemos impactar.

Por isso, a pergunta mais importante que você precisa se fazer é: quem está esperando, agora, pelo que só você tem condições de oferecer? Esse é o seu ponto de partida.

Ninguém começa uma grande transformação sabendo exatamente aonde ela vai chegar. Alcione não sabia que a primeira missão ao sertão, com 20 pessoas, se transformaria em um dos maiores projetos sociais do país. Da mesma forma, muitos autores que chegam até mim não imaginam quantas vidas serão alcançadas por uma ideia que, naquele momento, ainda existe apenas dentro deles. Mas quando o seu foco deixa de ser "será

que sou bom o suficiente?" e passa a ser "quem pode ser ajudado pelo que aprendi?", a insegurança perde força e o propósito assume o comando. É justamente esse movimento que permite que outras pessoas se conectem ao seu projeto, multiplicando seu alcance.

Você tem muito a compartilhar

A causa que você carrega, seja ela qual for, não existe apenas para você. Ela existe porque há pessoas que precisam se reconhecer nela para saber que também podem avançar. O especialista que adia o livro não está apenas postergando um projeto pessoal. Está deixando sem resposta as perguntas de quem ainda não encontrou o caminho que ele já percorreu. O mentor que ainda não começou a mentorar está guardando para si uma experiência que poderia mudar a trajetória de pessoas e empresas hoje.

Por isso, a questão não é se você está pronto para começar ou se tem algo a ensinar. Raramente alguém se sente completamente pronto. A questão é se você está disposto a tornar visível o propósito que o guia e confiar que, quando isso acontece, as pessoas certas encontrarão o caminho até ele.

Lembre-se: grandes transformações podem começar com uma única pessoa. Mas só crescem quando essa pessoa para de guardar o propósito para si e começa a convidar o mundo a fazer parte dele.



Fábio Madia
Marketing

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

O MARKETING QUE VENCE A RENDA FIXA

Semana passada, numa mentoria com um empresário do interior de São Paulo, ele abriu o aplicativo do banco e me mostrou, sem cerimônia nenhuma, o rendimento do CDB que tinha contratado no mês anterior: mais de 1% ao mês, sem operação, sem funcionário, sem imposto sindical e, principalmente, sem concorrente copiando a campanha no dia seguinte. E me perguntou, olhando para mim como quem já sabia a resposta: por que eu vou investir em marketing se, parado, o meu dinheiro rende isso?

A pergunta é justa. A comparação talvez não. Entendo o raciocínio, aliás. O CDB é sedutor porque já chega pronto, resumido num único número, no aplicativo do banco: 1% ao mês, sem letra miúda. O marketing, ao contrário, chega para o empresário como um amontoado de siglas, promessas e faturas mensais que raramente vêm acompanhadas de uma explicação honesta do retorno. Não é à toa que, colocados lado a lado, o CDB parece o investimento sério e o marketing parece o "gasto de fé".

Um CDB rende o que rende. Ponto final. É linear, previsível e, goste-se ou não, tem teto. Uma marca bem construída não paga juros fixos, ela se acumula: vale mais amanhã do que vale hoje, e vale ainda mais depois de amanhã, porque cada entrega cumprida, cada campanha coerente com o que a empresa realmente é, cada ano de consistência empilha valor em cima do valor anterior. É o único ativo de uma empresa que se aprecia quanto mais atenção o dono dedica a ele (bem assessorado), ao contrário do dinheiro parado no banco, que só multiplica pela taxa que o mercado financeiro decidiu pagar naquele mês, nem um pouco mais.

E olha que nem precisamos sair do terreno mais objetivo, o da mídia paga, para já derrubar a comparação. Analistas independentes, que medem o retorno real de milhares de contas, encontram números que mostram entre dois e cinco reais de retorno para cada real investido, variando por setor e principalmente pela competência da gestão das campanhas.

Nenhum CDB do país, em nenhum cenário de Selic, chega perto disso, nem no cenário mais conservador dessa conta. Ou seja, antes mesmo de falarmos de marca, de posicionamento ou de valor de longo prazo, o próprio marketing de performance, bem executado e bem medido, ganha da renda fixa.

Só que essa conta do retorno de mídia paga está mudando de figura, e é aqui que a senioridade deixa de ser detalhe e vira condição. Ela foi construída num mundo em que a busca do consumidor terminava num clique, num site, numa conversão rastreável. Só que o comportamento do usuário mudou: segundo a Kantar, cerca de 24% das pessoas que usam inteligência artificial já utilizam algum assistente de IA para pesquisar produtos antes de comprar, e cada vez mais buscas terminam numa resposta direta do ChatGPT, do Gemini ou do Perplexity, sem clique nenhum no meio do caminho. É o fenômeno que o mercado já chama de zero-click search. Se o modelo de IA não conhece a sua marca, ele simplesmente não a recomenda, e o clique que sustentava aquele retorno nunca chega a acontecer. O jogo não acabou. Mudou de tabuleiro, e quem só sabe jogar no tabuleiro antigo vai ver o próprio retorno de performance encolher sem entender por quê.

Outro ponto que deve ser analisado é a importância da marca com valor percebido

pelo mercado, especialmente pelos seus consumidores. Em novembro de 2025, a própria McKinsey publicou uma pesquisa com 500 CMOs seniores europeus e encontrou algo que contraria o hype do momento: construção de marca apareceu como a prioridade número um para 2026, à frente de qualquer outro tema, inclusive da inteligência artificial, que ficou em 17º lugar entre 20 prioridades pesquisadas. Mesmo em cenário de instabilidade econômica, 72% desses executivos planejam aumentar o orçamento de marca, porque, segundo o próprio relatório, a incerteza faz o consumidor buscar segurança em marcas nas quais já confia.

Medir com precisão continua sendo raro até para quem tem orçamento e equipe grandes. E, no levantamento mais revelador que já li sobre o assunto, a Kantar acompanha, desde 2006, duas carteiras de marcas: a das mais valiosas do mundo e a das que têm a conexão mais forte com o consumidor. As duas, comparadas ano após ano a índices públicos como o S&P 500 e o MSCI World, superam consistentemente os dois. E essa vantagem importa mais agora do que em qualquer outro momento, porque a concorrência mudou de tamanho. Antes, uma empresa competia com o concorrente do lado. Hoje, compete

com qualquer coisa que dispute a atenção do consumidor: um vídeo, um criador de conteúdo, uma notificação de outro aplicativo, a resposta que a própria IA já entrega antes de a pergunta terminar de ser digitada.

Nesse cenário de hipercompetição, marca desconhecida e marca forte deixaram de estar na mesma corrida. A desconhecida precisa comprar cada centímetro de atenção, todo santo mês, sempre partindo do zero. A marca forte já chega com um desconto embutido: o consumidor já confia, já reconhece, já decide mais rápido, e isso reduz o custo de aquisição e aumenta a margem de quem vende. Quanto mais saturado o mercado, maior a vantagem de quem já é lembrado sem precisar pagar, de novo, para ser visto.

Ou seja, a comparação certa nunca foi marca contra CDB. Marca se compara com bolsa de valores, porque as duas competem pelo mesmo tipo de retorno de longo prazo, e os

valores das duas flutuam todos os dias, seguindo a realidade de mercado. Já o marketing de performance, sim, pode ser comparado com qualquer aplicação conservadora, porque os dois competem pelo mesmo dinheiro de curto prazo. Nos dois casos, quem faz marketing de qualidade está, seguramente, ganhando.

O empresário do interior de São Paulo, aquele que me mostrou o extrato do CDB, no fim da conversa entendeu a diferença. Não parou de investir em marketing. Passou a investir com outro critério: o de separar quem está simplesmente executando tarefas de quem está, de fato, construindo um ativo que se valoriza sozinho, e que ainda por cima sabe navegar a mudança que está acontecendo debaixo dos nossos pés.

A pergunta não é banco ou marketing. É: a marca que você está construindo hoje vai valer mais em cinco anos, ou você só está usando o marketing do mês para ajudar a pagar as contas do próximo?



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



NÃO SEJA A CADEIRA QUE VOCÊ SENTA

Eu aprendi uma das maiores lições sobre marca pessoal muito antes de entender que isso um dia teria nome, método, estratégia e importância no mundo dos negócios. A frase veio do meu pai. Ele me disse algo que nunca saiu da minha cabeça: "Não seja a cadeira que você senta, porque um dia você vai sair dela e o telefone vai continuar tocando. Seja maior do que a cadeira que você senta".

Na hora, parecia apenas um conselho de pai. Com o tempo, virou uma lente para enxergar carreira, negócios, reputação e liderança.

Muita gente passa a vida confundindo cargo com valor. Confunde crachá com autoridade. Confunde sala, mesa, título e posição com relevância real. Só que existe uma verdade dura no mundo dos negócios: cargos passam, empresas mudam, ciclos

encerram, estruturas se reorganizam e a cadeira, em algum momento, deixa de ser sua. A pergunta é: quando você sair dela, o que fica?

Fica a sua história? Fica a sua reputação? Fica a confiança que você construiu? Fica a lembrança do que você entregou? Fica uma comunidade que acompanha a sua visão? Ou fica apenas um cargo antigo no currículo?

É aqui que entra a importância da marca pessoal. Marca pessoal não é vaidade. Não é aparecer por aparecer. Não é transformar a própria vida em vitrine. Marca pessoal, quando bem construída, é a documentação consistente da sua trajetória, das suas ideias, dos seus aprendizados, das suas convicções e da sua forma de enxergar o mundo. É a capacidade de fazer com que as pessoas saibam quem você é antes mesmo de você entrar na sala. E isso, no mercado

vale muito. Vivemos uma era em que confiança virou uma das moedas mais importantes dos negócios. Produtos estão mais parecidos. Serviços estão mais fáceis de copiar. Tecnologia está mais acessível. Preço pode ser igualado. Campanha pode ser replicada. Mas história verdadeira, repertório acumulado e reputação construída ao longo do tempo são muito mais difíceis de copiar.

É por isso que líderes que comunicam bem saem na frente. Não porque falam mais alto. Mas porque conseguem transformar experiência em percepção de valor.

A maioria dos profissionais e empresários erra porque espera "chegar lá" para começar a contar sua história. Espera o grande cargo, a grande venda, a grande empresa, o grande marco. Só que marca pessoal não nasce no pódio. Ela nasce no processo. Ela nasce quando você documenta o caminho, compartilha aprendizados, mostra bastidores, assume opinião, registra sua evolução e permite que o mercado acompanhe a construção da sua autoridade.

Ninguém constrói relevância de um dia para o outro. Relevância é acúmulo. Acúmulo de presença. Acúmulo de entrega. Acúmulo de clareza. Acúmulo de coerência. O erro é achar que marca pessoal é sobre falar de si. Não é. É usar a sua história para gerar valor para os outros.

Quando um empresário compartilha o que aprendeu errando, ele encurta o caminho de quem está começando. Quando um executivo fala sobre uma decisão difícil, ele ajuda outros líderes a pensarem melhor. Quando um fundador documenta a construção da empresa, ele inspira, educa, atrai talentos, aproxima clientes e fortalece a marca do negócio.

A sua história não serve apenas para alimentar o seu ego. Ela pode ser uma ferramenta de crescimento. E aqui existe um ponto fundamental: se você não conta a sua história, alguém vai contar por você. Ou pior, ninguém vai contar.

Muita gente boa fica invisível porque acredita que o trabalho fala por si só. Eu entendo essa lógica, mas ela está incompleta. O trabalho fala, sim. Mas em um mundo barulhento, competitivo e acelerado, ele precisa de canal, narrativa e repetição. Entregar é indispensável. Comunicar a entrega também.

Não adianta ser excelente e permanecer escondido. O mercado precisa saber onde você joga, no que você acredita, que problema você resolve e por que a sua visão importa. Isso não diminui a profundidade do trabalho. Pelo contrário, amplia o alcance dele. A marca pessoal também protege você da dependência da cadeira. Enquanto a sua relevância estiver totalmente amarrada ao cargo que você

ocupa, você está vulnerável. Mas quando você constrói uma identidade profissional maior do que a posição, você cria mobilidade. Cria opção. Cria campo.

Você pode mudar de empresa, criar um negócio, virar conselheiro, investir, empreender, ensinar, liderar outra indústria ou abrir novas conversas. A cadeira muda, mas a confiança vai junto.

Essa talvez seja uma das maiores diferenças entre quem tem cargo e quem tem capital reputacional. Cargo é emprestado. Reputação é construída. Cargo depende da estrutura. Reputação depende da sua consistência. Cargo pode acabar em uma reunião. Reputação sobrevive aos ciclos.

Por isso, construir marca pessoal exige mais responsabilidade do que vaidade. Não é parecer maior do que você é. É comunicar com verdade aquilo que você vive, aprende e entrega. É ter clareza de mensagem. É não terceirizar a percepção que o mercado tem de você. E, principalmente, é entender que a sua história também é um ativo.

Empresários constroem empresas. Executivos constroem times. Profissionais constroem carreira. Mas quem tem visão de longo prazo constrói também memória. Porque memória gera lembrança. Lembrança gera confiança. Confiança gera

oportunidade. E oportunidade, quase sempre, nasce antes da venda.

Nasce quando alguém escuta seu nome e associa a competência. Nasce quando um cliente vê seu conteúdo e entende sua visão. Nasce quando um parceiro acompanha sua jornada e percebe consistência. Nasce quando o mercado começa a ligar você a um determinado tema, problema ou transformação.

Isso não acontece por acaso. Acontece porque você decidiu aparecer com intenção.

A frase do meu pai continua atual porque ela fala sobre independência. Sobre não se apegar demais ao lugar onde você está sentado. Sobre entender que a cadeira pode te dar poder temporário, mas só a sua história bem construída pode te dar influência duradoura. No fim, a pergunta que todo profissional deveria se fazer é simples: eu sou lembrado pela cadeira que ocupo ou pelo valor que entrego?

Se a resposta ainda depende demais do cargo, talvez seja hora de começar a construir algo maior. Documente sua história. Compartilhe seus aprendizados. Assuma suas ideias. Mostre sua visão. Gere valor com o que você viveu. Porque um dia você vai sair da cadeira.

E quando esse dia chegar, o telefone precisa continuar tocando por você.

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



I AM LIGHT

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

**GABRIEL
WICKBOLD**
GALLERY

