

empresário digital



ED. 282

Gisele Paula

O que eu acho realmente chique
no atendimento ao cliente

Fabio Madia

Todo mundo virou mídia. Mas
nem todos viraram marca

Alfredo Soares

Essa é a minha arquitetura
pessoal para criação de
conteúdo

RICHARD ALBANESI

O HOMEM À FRENTE DAS TELAS

CEO da THE LED, o empreendedor transformou uma tecnologia ainda desconhecida em solução para varejo, mídia, marcas... E agora, com seus painéis, está revolucionando a comunicação dentro das lojas.



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

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

— **empresário
digital** —



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



O que você vai construir com aquilo que você se transformou?

Existe uma pergunta mais importante do que descobrir onde está o erro e o que fazemos depois dele.

Passei anos observando empresas, líderes e decisões tentando entender onde as coisas saem do caminho. Mas identificar a falha é só o começo; o que define alguém é o uso que faz do que aprendeu com ela. Experiência não gera sabedoria por si só, nem dor, nem sucesso. Tudo depende daquilo em que escolhemos nos transformar.

Há quem atravesse dificuldades e se torne mais duro. Há quem conquiste poder e o use para criar distância. E há quem faça o oposto: transforma aprendizado em consciência, influência em acesso, crescimento em oportunidade para os outros.

É nesse ponto que esta edição encontra Richard Albanesi.

Richard construiu sua trajetória enxergando os painéis de LED como algo maior que



superfícies de comunicação. Em ambientes internos ou externos, empresas, residências ou eventos, eles deixam de ser telas e viram canais de relacionamento, experiência e aquisição.

Mas seria pequeno resumir Richard à tecnologia. O que mais chama atenção é como ele usa o que construiu para impactar pessoas, ele pertence a uma categoria rara de empresário: a de quem cresce sem perder a capacidade de enxergar o outro.

Generosidade não aparece no balanço, empatia não entra no valuation, e o número de pessoas que alguém ajudou não está no EBITDA. Talvez esteja aí um dos erros da nossa época: aprendemos a medir quase tudo, menos aquilo que realmente deixa legado. Conheço gente competente e empresários brilhantes; mais raro é encontrar quem transforme influência em acolhimento e oportunidade genuína. Talvez essa seja uma das formas mais sofisticadas de sucesso.

Não seremos apenas aquilo que conquistamos, mas as portas que abrimos, as pessoas que ajudamos, os telefonemas atendidos sem interesse comercial por trás.

Meu livro pergunta onde está o erro. Esta edição acrescenta: depois de encontrá-lo, quem você decidiu se tornar? E a pergunta maior continua sendo o que você vai construir com quem você se tornou.

Richard parece ter encontrado uma boa resposta. Construiu tecnologia, negócios, canais de conexão... e preservou algo mais valioso: usar tudo isso em favor de outras pessoas.

O futuro vai exigir mais tecnologia, mais dados, mais eficiência. Mas, sobretudo, vai exigir gente grande o suficiente para entender que crescer de verdade não é chegar mais alto, é fazer com que aquilo que você se tornou tenha valor também para alguém além de você.

"Não seremos apenas aquilo que conquistamos, mas as portas que abrimos, as pessoas que ajudamos."



Marco Marcelino
Publisher

**Richard Albanesi**

Founder & CEO da THE LED

FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM

RICHARD ALBANESI

CEO DA THE LED, O EMPREENDEDOR TRANSFORMOU UMA TECNOLOGIA AINDA DESCONHECIDA EM SOLUÇÃO PARA VAREJO, MÍDIA, MARCAS... E AGORA, COM SEUS PAINÉIS, ESTÁ REVOLUCIONANDO A COMUNICAÇÃO DENTRO DAS LOJAS.

A EVOLUÇÃO DA THE LED
ACOMPANHA UMA
MUDANÇA MAIOR: A
TRANSFORMAÇÃO DO
PRÓPRIO PAPEL DA
COMUNICAÇÃO VISUAL.
RICHARD ALBANESI FALA
SOBRE ESTRATÉGIA,
COMPORTAMENTO DO
CONSUMIDOR E AS
OPORTUNIDADES QUE
SURGEM QUANDO
TECNOLOGIA E VISÃO DE
NEGÓCIO CAMINHAM
JUNTAS.

Ele tinha só 13 anos quando fez sua primeira viagem à China com a mãe, a empresária Alcione Albanesi. Enquanto muitos

garotos dessa idade estavam preocupados apenas com escola e futebol, Richard Albanesi começava a conhecer por dentro o negócio de iluminação da família. Passou por estoque, loja, diferentes departamentos e aprendeu cedo que tecnologia só faz sentido quando alguém encontra uma utilidade para ela.

Em 2010, ele apostou num produto que ainda precisava ser explicado aos clientes e fundou a THE LED. De lá para cá, os painéis deixaram de ser apenas aqueles grandes telões associados a shows e ganharam shoppings, lojas, aeroportos, empresas e outros espaços urbanos. A companhia acompanhou essa mudança, mas também ajudou a empurrá-la: experimentou formatos, antecipou tecnologias e ampliou sua atuação até transformar o hardware em apenas uma parte do negócio.

Hoje, à frente de mais de 500 funcionários, Albanesi está interessado sobretudo no que acontece depois que uma tela se acende. Inteligência artificial, dados, retail media e novas formas de monetizar o varejo entraram nessa equação. Nesta entrevista à Empresário Digital, ele conta como uma aposta feita quando o LED ainda era novidade virou uma empresa que quer participar do próximo capítulo da comunicação visual digital brasileira.



EMPRESÁRIO DIGITAL Sua mãe, Alcione Albanesi, foi uma pioneira no setor de iluminação. Como esse legado familiar influenciou sua decisão de seguir pelo empreendedorismo?

RICHARD ALBANESI Ser filho da Alcione Albanesi é uma grande responsabilidade. Minha mãe é uma pessoa incrível pelo que produz, como produz, pelo que faz, pelo olhar humano. A minha inspiração foi muito em tudo aquilo que eu vivi com o exemplo de mulher empreendedora dela, começando sua trajetória em 1992, o trabalho com a FLC Lâmpadas, e por tudo que realiza hoje nos Amigos do Bem.

Comecei muito cedo. Fui para a China com ela aos 13 anos. Já trabalhava aqui

testando as lâmpadas da FLC e depois comecei na loja da Santa Ifigênia. Minha mãe sempre teve essa questão de colocar a gente cedo para trabalhar. Naquele momento, talvez eu falasse: "Poxa, eu quero jogar bola, eu quero aquilo". E hoje eu agradeço demais. Passei por todas as áreas, por todos os departamentos da empresa. Acho que foi o que me fez entender e crescer para chegar até aqui.

EMPRESÁRIO DIGITAL Quais foram os principais aprendizados que você levou dessa experiência?

RICHARD ALBANESI A parte comercial, sem dúvida nenhuma, e a parte estratégica são coisas de que gosto muito. Também absorvi muito sobre visão de futuro, do que



DESDE 1993
TRANSFORMAMOS
VIDAS

A MISÉRIA CASTIGA A INFÂNCIA.

AJUDE. DOE.



amigosdobem.org



"Minha mãe é uma pessoa incrível pelo que produz, como produz, pelo que faz, pelo olhar humano. A minha inspiração foi muito em tudo aquilo que eu vivi com o exemplo de mulher empreendedora dela."

FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM



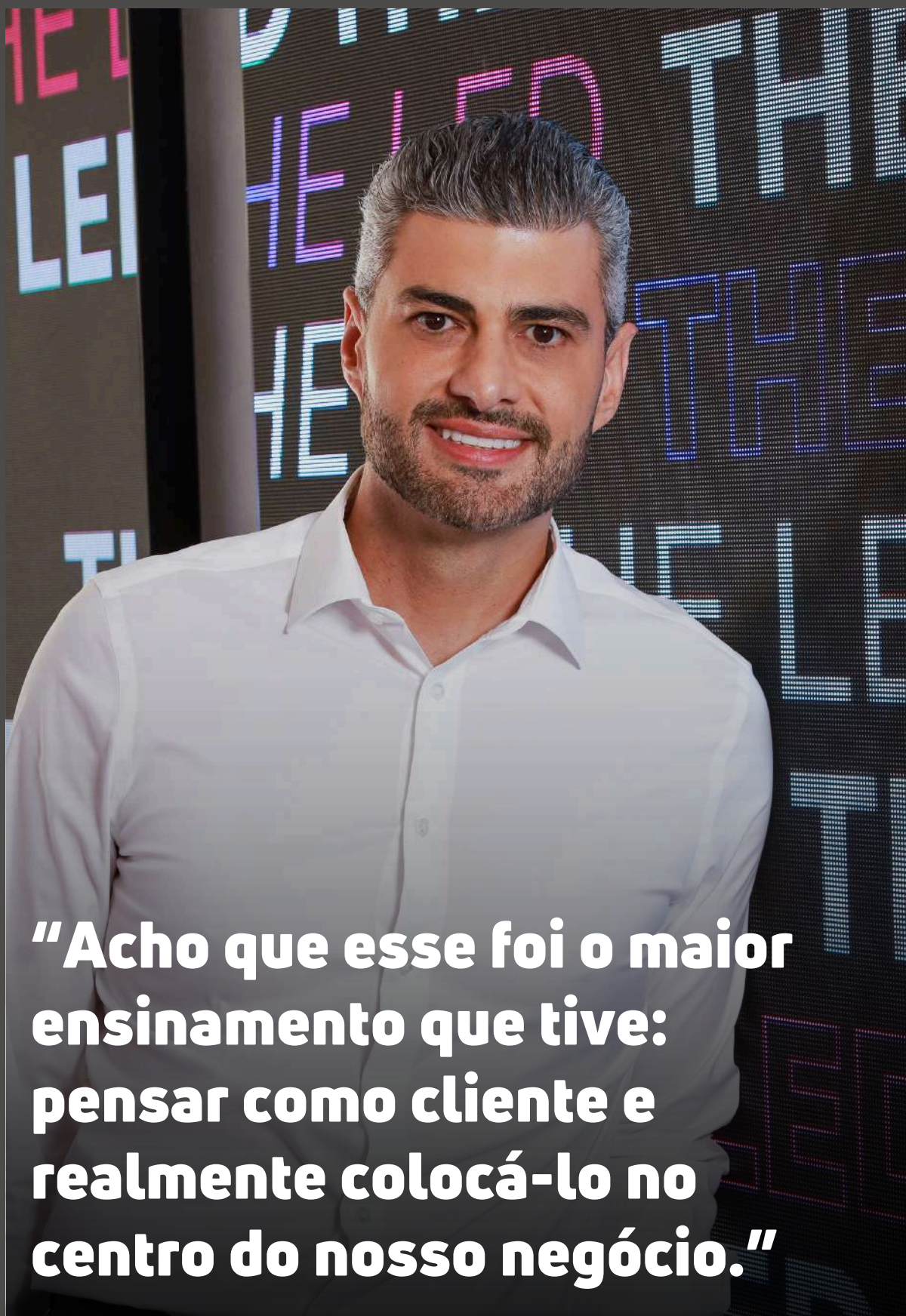
realmente a gente consegue fazer com as coisas e transformar, mas muito com a cabeça do cliente. Acho que esse foi o maior ensinamento que tive: pensar como cliente e realmente colocá-lo no centro do nosso negócio. Isso é o que a gente faz hoje na THE LED. Como a gente atende melhor? Como o cliente gostaria de ser atendido?

EMPRESÁRIO DIGITAL A THE LED nasceu em 2010, quando o mercado de painéis de LED era muito diferente do atual. Quais foram as decisões estratégicas mais importantes daqueles primeiros anos para diferenciar a empresa?

RICHARD ALBANESI Imagina que naquele momento não existia painel de LED. Precisávamos explicar o que era o produto. Começamos com a intenção de querer

fabricar o melhor e comercializá-lo, porém não era possível. Então, começamos atuando na área de eventos. Iniciamos com a turnê do Chitãozinho & Xororó, Claudia Leitte... Nosso caminho foi muito para essa parte dos artistas. Só que nunca deixamos de acreditar que o mercado iria crescer. Eu sempre disse "Vai ter LED em todo lugar". E, realmente, o que a gente vive hoje é reflexo da visão lá de trás. Só que demorou muito.

Quando a gente fala dessa trajetória, tivemos algumas fases. Nosso primeiro cliente de instalação fixa foi a Elemidia, no Shopping VillaLobos. Instalamos painéis aéreos pendurados dentro do shopping. Depois vieram as lojas, o varejo. Foi um crescente de tecnologia. Quanto mais resolução passávamos a ter, mais possibilidades apareciam. Hoje a



"Acho que esse foi o maior ensinamento que tive: pensar como cliente e realmente colocá-lo no centro do nosso negócio."

FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM

gente usa para dashboards, dentro das empresas.

Outro grande marco na história da THE LED foi em 2019, no momento em que a gente ganhou a loja da Riachuelo do Shopping Morumbi, que inclusive está lá até hoje. Ali foi quando mostramos que o varejo se torna experiência. E essa experiência é onde o nosso produto consegue atingir as expectativas do consumidor. Cada vez mais somos digitais, mas você entrar numa loja onde tem colunas, impacto e as marcas conseguem falar com seu consumidor muda tudo.

EMPRESÁRIO DIGITAL Olhando para sua trajetória, quais momentos foram mais relevantes para moldar sua visão de liderança e gestão?

RICHARD ALBANESI Um grande marco de transformação do nosso negócio foi a pandemia. Imagina que tínhamos um braço voltado para eventos e outro para instalação fixa, para atender varejo. Naquele momento, tomamos a decisão

de não fazer mais eventos. E, um pouco antes, tínhamos 200 metros quadrados de painel em estoque para evento, precisávamos aumentar, fizemos uma compra de 1.200 metros. Eles chegaram em janeiro de 2020. E a pandemia, 17 de março, nunca esqueço.

Naquele momento, falamos: "O que nós vamos fazer?". Foi o momento em que paramos com eventos. Retomamos nosso negócio para virar uma empresa de solução. "Não vamos mais vender, vamos colocar nosso produto junto com nossos clientes e parceiros em outro modelo." E aí veio a locação a longo prazo, colocando muito serviço, a parte de tecnologia, trazendo para o cliente desde o projeto, instalação, estrutura metálica, produto, um sistema que gerencia todas essas telas...

Naquele momento, o cliente falava: "Mas como eu gerencio? Como eu mudo a mídia?". Começamos a trazer o braço de criação de conteúdo. Obviamente foi uma transição nos anos de 2020 e 2021, e seguimos até hoje nesse propósito.

A GENTE PERCEBEU QUE NÃO BASTAVA MAIS VENDER O PAINEL. ERA PRECISO ENTREGAR UMA SOLUÇÃO COMPLETA, COM TECNOLOGIA, INSTALAÇÃO, CONTEÚDO E GESTÃO PARA QUE O CLIENTE REALMENTE CONSEGUISSE EXTRAIR VALOR DAQUILO.

"Cada vez mais somos digitais, mas você entrar numa loja onde tem colunas, impacto e as marcas conseguem falar com seu consumidor muda tudo. "



Hello Opportunities

Conectando Ideias e Negócios



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

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

Mais do que exposições

Elevamos o nível das experiências e ativações de marca através de

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



Saiba mais em:
nm-brasil.com.br

 **NÜRNBERG
MESSE**

EMPRESÁRIO DIGITAL E como você, como líder, fomenta uma cultura de inovação e transformação dentro da THE LED?

RICHARD ALBANESI Um dos nossos principais pilares é a inovação. Fomos a primeira empresa no Brasil a desenvolver esses produtos. Imagina que, em 2012, no Salão do Automóvel, trouxemos um LED de 2,5 milímetros para a Audi, num momento em que ninguém falava nisso. As fábricas mundiais começaram a desenvolver esse produto em 2014. Sempre estivemos muito à frente. Quando falamos hoje dos LEDs transparentes, já temos projetos instalados há mais de seis anos.

Imagina que cinco anos atrás tínhamos 50 colaboradores e hoje temos mais de 500. Para as grandes empresas é um número muito pequeno. Mas, para nós, é outra coisa: brinco que não conhecer todas as pessoas que trabalham aqui é um desafio para mim. Eu faço todos os onboardings, participo desse momento, estou ali com todo mundo.

A nossa cultura é a da solução. Quando pensamos nisso, ter trabalhado para eventos nos trouxe realmente a experiência para qualquer projeto. Aqui não existe um "não". O cliente liga: "Cara, eu preciso instalar daqui a três dias um painel numa loja". Para a gente, está tudo bem. Imagina que instalávamos nos palcos. Viajávamos

com os artistas, estávamos no Brasil inteiro. Nosso perfil passa muito por essa agilidade, de estar próximo do cliente, de entender nosso mercado.

EMPRESÁRIO DIGITAL Como vocês têm integrado inteligência artificial e Digital Out of Home para entregar valor que vá além do hardware?

RICHARD ALBANESI Nós fizemos a aquisição da Invian, uma empresa que nasceu no Peru, atendendo a América Latina, os principais players de Out of Home, as principais marcas mundiais, e ela também tinha atuação no Brasil. É uma plataforma com mais de 12 sistemas proprietários e muitos em desenvolvimento. Isso mudou nossa área de tecnologia.

Hoje, por IA, conseguimos ter detecção de falha de um painel. Ela já identifica se tem qualquer problema e nos avisa. Temos o chamado de campo e todas as rotas automatizadas. O técnico sabe que tem um problema. Mesmo que não tenha câmera virada para o painel, o cliente abre um chamado. Nesse momento, sabemos o tempo em que ele abriu o chamado; o técnico chega, tira a foto antes, com o problema, e depois dá a solução. Vamos medindo tudo isso.

E agora entramos numa nova era: a da tecnologia voltada para a mídia. Esse eu



"A nossa cultura é a da solução. Quando pensamos nisso, ter trabalhado para eventos nos trouxe realmente a experiência para qualquer projeto."

FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM

acho que é o nosso grande diferencial. Vamos fazer um grande lançamento em setembro. Trazer agentes de IA vendedores de mídia, voltados para agências, anunciantes e clientes.

Imagina que ele vai estar dentro de uma loja, vai ver o produto e ali já vai conseguir, via plataforma, comprar a tela, colocar a mídia. Por WhatsApp! Essa vai ser uma grande inovação, não existe hoje. E, por qualquer inteligência artificial, ele vai poder entrar e falar: "Eu quero uma campanha publicitária para o mercado X. Quero São Paulo, Rio de Janeiro, com foco no público BC, e tenho uma verba de tanto. Me monta um plano".

EMPRESÁRIO DIGITAL Retail media e tecnologias imersivas estão transformando o mercado. Como a THE LED se planeja para estar à frente dessas mudanças?

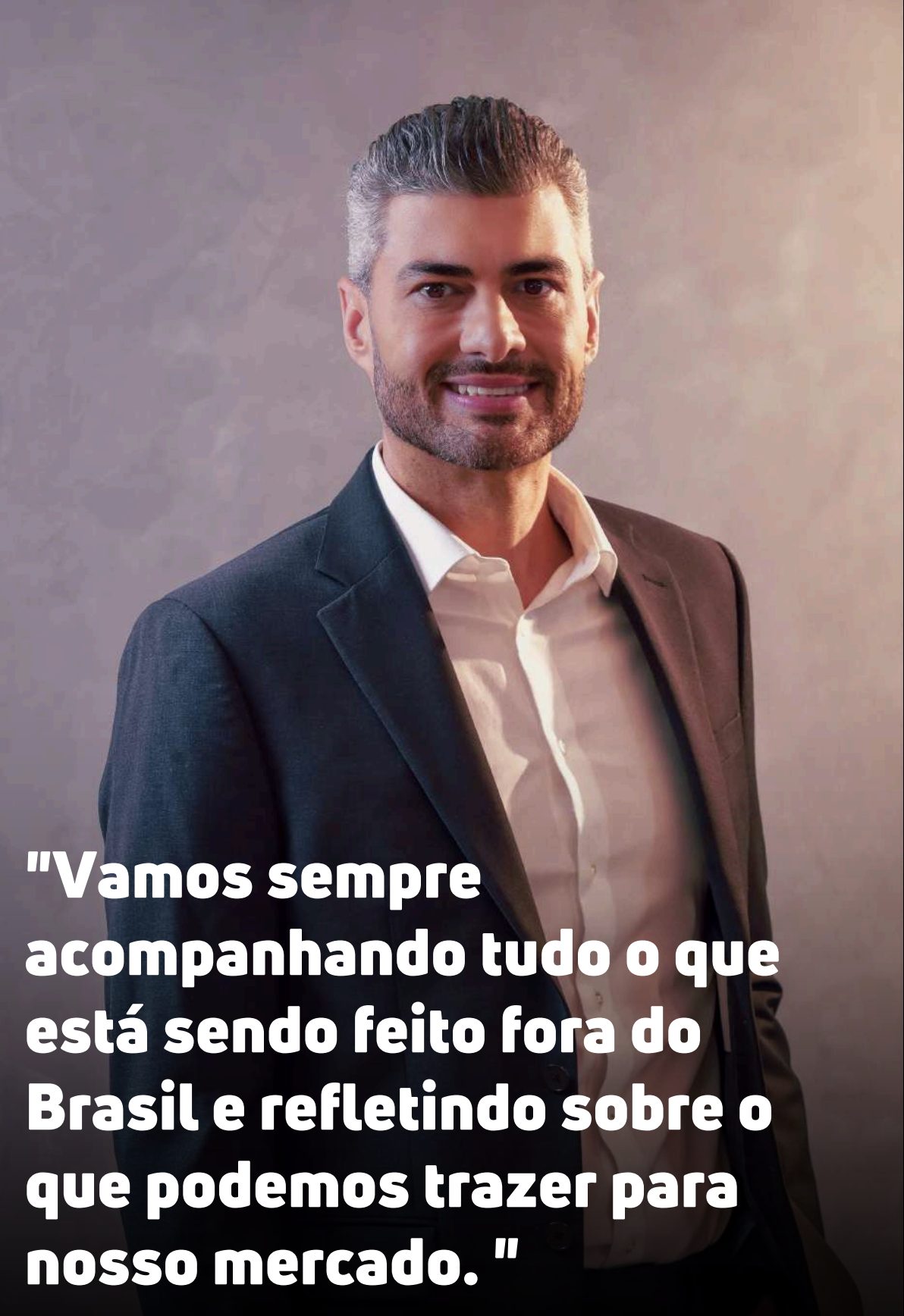
RICHARD ALBANESI O varejo vem sofrendo muito e a gente pensa em como ajudar a monetizar o ponto de venda. Por isso, eu falo para todo o nosso time: hoje somos voltados para o Retail Media In Store. Somos a maior empresa voltada a esse segmento, a que tem a maior quantidade de ativos hoje instalados, os maiores pontos de venda. Um crescimento que vem desde 2022. Nossa estratégia foi ganhar a maior quantidade possível de parceiros, clientes e pontos instalados.

Compramos uma empresa que chama Retail Media no ano passado exatamente para mudar o conceito de como rentabilizamos o ponto de venda, ou seja, como trazemos a verba publicitária para dentro do varejista.

No começo, foi muito difícil, porque há aqueles questionamentos: "A tela é minha? É do trade? É do marketing? De quem é essa verba? A verba vem de onde? É de uma negociação comercial?". Pensa comigo: se você tem uma marca, investe em TV, no digital, em OOH, você está buscando o quê? Audiência. E onde está a sua audiência? No varejo alimentar, mais de 90%, 93% das nossas compras são no varejo físico. Então temos nossa audiência qualificada dentro do varejo físico. Mais de 30 minutos de permanência. É uma mudança de cultura.

EMPRESÁRIO DIGITAL Hoje, uma empresa que não dá importância à inteligência de dados fica para trás. Como você vê o papel da THE LED em transformar dados abstratos em resultados financeiros e de branding que o cliente consiga enxergar na ponta?

RICHARD ALBANESI Nossa defesa é que o varejista tem que ter essa consciência de disponibilizar todos os dados de todas as campanhas. Hoje já temos comprovado que as campanhas que veiculamos dentro de um ponto de

A portrait of a man with short, dark hair and a beard, smiling. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt. The background is a soft, out-of-focus grey.

"Vamos sempre acompanhando tudo o que está sendo feito fora do Brasil e refletindo sobre o que podemos trazer para nosso mercado. "

FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM

venda, usando lojas com as mesmas características, mesmos públicos, geram um aumento de consumo muito grande. Muitas vezes, o dobro.

Imagina com IA, conseguir mudar o criativo por horário, mensurando qual está dando mais resultado, ao vivo, com o sell-out da loja. Imagina ter acesso ao estoque da loja e saber que aquela campanha subiu, mas acabou o estoque. Muda a campanha, tira a campanha do ar.

Esse é nosso desafio hoje: como ter acesso a todos esses dados. Estamos totalmente prontos dentro da nossa plataforma, de toda a nossa inteligência, mas o varejista ainda tem que entender isso.

EMPRESÁRIO DIGITAL Qual é o seu processo pessoal, e também o das equipes, para mapear tendências globais e adaptá-las à realidade e à maturidade do mercado brasileiro?

RICHARD ALBANESI Hoje acompanhamos muito tudo o que vem acontecendo no mundo. Nossa grande vantagem é essa relação muito próxima com a China. Quando falamos em painel de LED, toda a fabricação mundial é chinesa. Temos uma linha de montagem no Brasil, mas a tecnologia efetivamente está lá. Então temos um acompanhamento muito grande, estamos sempre buscando inovação.



FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM

Fora isso, quando pensamos no nosso modelo de Retail Media In Store, pesquisamos muito. Nossos clientes nos ajudam porque trabalhamos com clientes globais. Vamos sempre acompanhando tudo o que está sendo feito fora do Brasil e refletindo sobre o que podemos trazer para nosso mercado.

Agora, falando de in-store, de instalação dentro de loja, o Brasil é a referência para o mundo. Hoje, o que fazemos aqui, os clientes pedem para fazermos fora do país também. Na Europa, na América Latina, Estados Unidos... Nosso modelo comercial ajudou muito a acelerar esse processo.

EMPRESÁRIO DIGITAL Nos próximos anos, como você vê o papel da THE LED na transformação digital das grandes cidades?

RICHARD ALBANESI A gente acredita que, no mercado de LED, ainda estamos só no



"O mundo vai se digitalizar. Já está digital na palma da nossa mão, mas, sem dúvida nenhuma, vai para o ambiente físico."

FOTO: @FOTOGRAFOMIKEBONFIM



começo. Vamos crescer muito. O mundo vai se digitalizar. Já está digital na palma da nossa mão, mas, sem dúvida nenhuma, vai para o ambiente físico. Já vemos isso quando entramos nos aeroportos, nos shoppings. Já somos extremamente impactados, mas ainda existe um mercado muito grande.

EMPRESÁRIO DIGITAL E quais desafios você enxerga para o setor nos próximos anos? Como a THE LED está se preparando para enfrentá-los?

RICHARD ALBANESI Nosso grande desafio é instalação. É conseguir ter seu produto instalado dentro de um ponto de venda onde quer que estejamos presentes. E esse é um desafio operacional. Só que é

nossa maior vantagem também, ao mesmo tempo. E temos o desafio de pessoas. Acho que, cada vez mais, as empresas vêm sofrendo muito, principalmente quando você cresce e realmente tem times espalhados em todo o Brasil. Para nós, essa questão é algo em que sempre pensamos muito aqui dentro de casa: como trazer um time forte, competente e, acima de tudo, comprometido com a entrega.

Quando falamos de tecnologia, acho que estamos muito à frente, muito antenados. E vamos nos desenvolvendo. Eu acho que o brasileiro tem essa característica de se reinventar. E a THE LED se reinventou algumas vezes. Então, se for preciso, vamos nos reinventar mais e mais.

Enxergue novas possibilidades

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



www.serinews.co



Gisele Paula
Experiência do cliente

Fundadora e CEO Instituto Cliente Feliz
e Co-Fundadora do Reclame Aqui



O QUE EU ACHO REALMENTE CHIQUE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

Nos últimos tempos, ficou muito comum falar sobre coisas consideradas chiques. Lugares, roupas, viagens, restaurantes e experiências sofisticadas. Mas, quando penso em atendimento ao cliente, percebo que aquilo que considero verdadeiramente chique tem muito menos relação com luxo e muito mais com a maneira como tratamos as pessoas.

Acho chique uma empresa que personaliza o atendimento.

Personalizar não significa apenas colocar o nome do cliente no início de uma mensagem automática. Significa entender que pessoas diferentes possuem necessidades, expectativas e formas de se comunicar diferentes. Uma empresa hospitaleira observa, escuta e adapta a

sua entrega. Ela conhece o cliente o suficiente para não tratá-lo apenas como mais um número no sistema.

Também acho muito chique uma empresa que economiza o tempo do cliente.

Tempo é um dos recursos mais valiosos que temos. Por isso, quando uma empresa simplifica um processo, antecipa uma informação ou resolve uma solicitação sem transferir o cliente de um setor para outro, ela demonstra respeito.

Quantas vezes uma empresa cria procedimentos pensando apenas em facilitar a própria operação e transfere todo o esforço para quem compra? O cliente precisa repetir a história, preencher informações que a empresa já possui, procurar respostas em diferentes canais e cobrar várias vezes pelo mesmo retorno.

Economizar o tempo do cliente também é uma forma de hospitalidade.

Acho chique quem se prepara para receber.

Seja em uma reunião presencial ou em uma conversa on-line, a maneira como nos apresentamos comunica o quanto aquele encontro é importante. Organizar o ambiente, conhecer previamente o cliente, cuidar da apresentação e estar

verdadeiramente disponível são atitudes que demonstram consideração. Receber bem também está nos pequenos detalhes. É saber oferecer um café ou uma água no momento certo, perceber se a pessoa está confortável e criar um ambiente no qual ela se sinta à vontade. Hospitalidade não está no valor da xícara. Está na intenção de quem serve.

Acho muito chique quem sabe ouvir o cliente com elegância.

Ouvir sem interromper. Esperar a pessoa concluir o raciocínio. Não tentar se defender imediatamente e não transformar toda crítica em uma discussão. Mesmo quando discordamos, podemos acolher o que foi dito, fazer uma pausa e, depois, apresentar o nosso ponto de vista com respeito.

Durante os anos em que estive à frente do ReclameAQUI, aprendi que a forma como uma empresa reage a uma crítica revela muito sobre a sua cultura.

Empresas maduras não tentam vencer uma discussão contra o cliente. Elas procuram compreender o que aconteceu, identificar o que pode ser melhorado e preservar a relação.

Acho chique quem recebe o cliente com um sorriso natural. Um sorriso que comunica presença e disponibilidade.

Aquele que diz, sem precisar de palavras:
"Eu percebi você e estou feliz em recebê-lo."

Acho chique a empresa que se lembra do aniversário do cliente, das suas preferências e dos detalhes compartilhados ao longo da relação. Em um mundo tão acelerado, no qual quase ninguém se lembra de ninguém, ser lembrado virou uma experiência valiosa.

E acho especialmente chique quem tem paciência para explicar novamente quando o cliente não entendeu.

Se a mensagem não ficou clara, a responsabilidade pela comunicação continua sendo de quem comunica. Demonstrar irritação, pressa ou superioridade constrange o cliente e rompe a conexão. Ter paciência para explicar de outra maneira, sem fazer a pessoa se sentir mal, é uma forma de proteger a dignidade dela.

Isso está tão raro que virou elegância.

Todos esses comportamentos possuem algo em comum: fazem o cliente se sentir visto, respeitado e importante. A hospitalidade começa quando deixamos de enxergar apenas uma compra, um chamado ou um número de protocolo e passamos a enxergar a pessoa que está diante de nós. Ela aparece na atenção, na escuta, na

gentileza e no cuidado com o tempo do outro.

A hospitalidade começa quando deixamos de enxergar apenas uma compra, um chamado ou um número de protocolo e passamos a enxergar a pessoa que está diante de nós. Ela aparece na atenção, na escuta, na gentileza e no cuidado com o tempo do outro.

E isso não depende exclusivamente de hotéis luxuosos, restaurantes premiados ou grandes investimentos. Qualquer empresa pode ser hospitaleira. Mas, para isso, a hospitalidade precisa fazer parte da cultura, das decisões, dos processos e da maneira como as pessoas são preparadas para atender.

Em um mercado no qual atrair novos clientes está cada vez mais difícil, a experiência se tornou uma das principais formas de diferenciação. O cliente pode até chegar por causa do produto, do preço ou da publicidade. Mas a maneira como ele é tratado influencia diretamente a sua decisão de permanecer, comprar novamente e indicar a marca.

No final das contas, ser chique no atendimento é tratar as pessoas com atenção, respeito e gentileza. É saber aplicar os princípios da hospitalidade para proteger o tempo, o conforto e a dignidade de cada cliente.



Julian Tonioli
Investidor

Engenheiro pela USP e sócio-fundador da Auddas

CEO NÃO MEDE TUDO: MEDE O QUE SUSTENTA O NEGÓCIO

Pensar nos indicadores de um CEO não é um exercício técnico isolado. É, antes de tudo, uma discussão sobre como uma empresa mede o seu próprio sucesso. Em um ambiente em que crescimento, eficiência e geração de valor disputam prioridade o tempo todo, definir os KPIs certos deixa de ser um detalhe operacional e passa a ser uma escolha estratégica.

Na prática, o papel do CEO não é acompanhar dezenas de métricas. É garantir que poucas variáveis-chave traduzam, com clareza, a saúde do negócio. KPIs de CEO são, por natureza, macro. Eles precisam capturar o desempenho geral da companhia, não de uma área específica.

Por isso, alguns indicadores aparecem de forma recorrente. Faturamento é o mais óbvio, porque mostra a capacidade de geração de receita. Margens são igualmente relevantes, já que crescimento sem rentabilidade não sustenta valor no longo prazo. Geração de caixa talvez seja o

indicador mais sensível de todos, porque é ele que garante a sobrevivência da operação, especialmente em ciclos mais adversos.

Mas limitar a leitura do CEO ao financeiro é um erro comum. Qualidade e satisfação do cliente entram como pilares estruturais. Métricas como NPS ajudam a entender se o crescimento está sendo construído sobre uma base consistente ou se há fragilidades que vão aparecer mais à frente.

Retenção de clientes, por sua vez, indica se a empresa consegue sustentar relações de longo prazo ou se está presa a uma lógica de aquisição constante e cara.

O ponto central é que esses KPIs não funcionam de forma isolada. Eles precisam ser analisados em conjunto. Crescimento com queda de margem, aumento de receita com deterioração de NPS, ou geração de caixa pressionada por ineficiências operacionais são sinais claros de desalinhamento estratégico.

É nesse contexto que entra a diferença entre KPI e OKR, uma confusão ainda comum nas empresas. KPI é fotografia. É o indicador que mostra onde a empresa está. OKR é movimento. É o que define para onde a empresa quer ir.

Os OKRs não são universais. Eles dependem diretamente da estratégia definida. Quando a companhia constrói seu planejamento estratégico e estabelece quais são os objetivos prioritários, esses objetivos se transformam, na prática, em OKRs. São eles que direcionam a execução.

Os Key Results, nesse caso, funcionam como a tradução concreta desses objetivos. São metas mensuráveis que precisam ser perseguidas pelo CEO por meio da sua equipe. Não existe uma lista

padrão porque cada empresa, em cada momento, tem desafios diferentes. Uma companhia pode estar focada em expansão geográfica, outra em ganho de eficiência, outra em reestruturação.

O erro mais comum é inverter essa lógica.

Empresas que começam pelos OKRs sem clareza estratégica acabam criando metas desconectadas da realidade do negócio.

E CEOs que acompanham indicadores demais, sem priorização, perdem a capacidade de tomar decisão.

No fim, a função do CEO não é medir tudo. É garantir que o que está sendo medido realmente importa. Porque, em gestão, o que não é priorizado vira ruído. E ruído, em escala, custa caro.



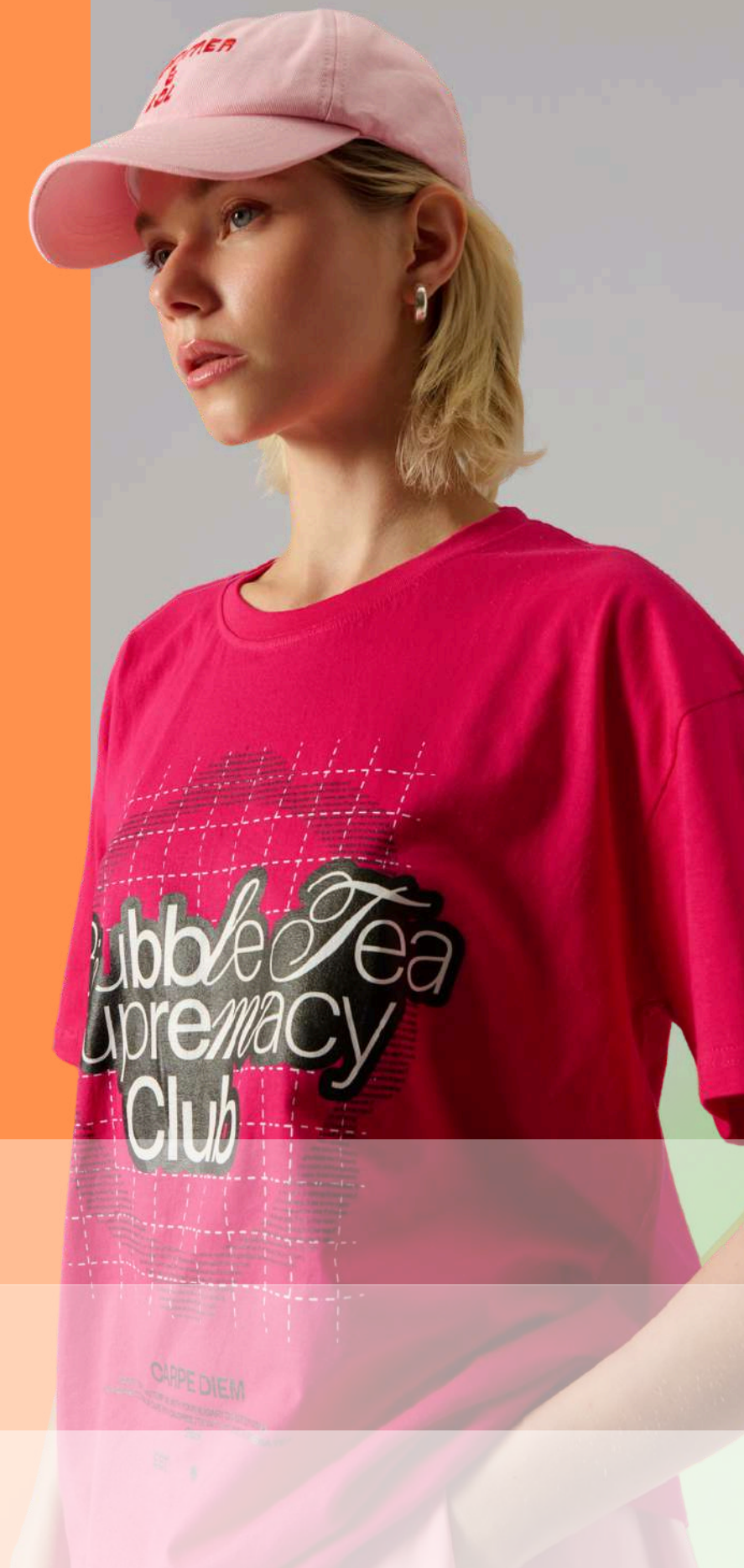
Use tecnologia Kornit MAX, sem precisar comprar a máquina.

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**



Elton Barbosa
Estratégia e Negócios

Estrategista de negócios, fundador da 3R Business e CSO do Grupo EB, atuando na conexão entre marcas, experiência e relacionamento empresarial.

A AULA DE VAREJO QUE COUBE EM UMA TARDE

EU VIVO DE ENCONTROS. OS BONS VIRAM CAFEZINHO, OS ÓTIMOS VIRAM NEGÓCIO, E OS RAROS VIRAM COLUNA.

O desta edição virou coluna. Sentei à mesma mesa dois fundadores que, à primeira vista, não tinham nada a ver um com o outro. Guilherme, do Azeite Lóv, uma marca jovem que acaba de desembarcar no Brasil com ambição de gigante. E Marcelo, do Café Santa Monica, casa com mais de um século de varejo e a disposição de quem nunca parou de aprender. Um trouxe para a conversa a velocidade de quem está descobrindo o mercado agora. O outro trouxe a profundidade de quem já atravessou tudo o que esse mercado pode fazer com você. Entre um azeite e um café, os dois trocaram o que nenhum curso entrega: experiência de quem está na arena, com gôndola de verdade, ciclo de caixa de verdade e decisão de verdade.

Em poucas horas, a conversa produziu seis leis do varejo que valem para qualquer negócio de consumo. Eu fiz minha função preferida, a de apresentador. E saí dali como aluno. O que vem a seguir é o que aprendi. A primeira descoberta veio do lado jovem

da mesa. Guilherme passou anos colocando azeite na gôndola e não vendendo nada. O cliente comprava uma vez e nunca mais. O diagnóstico que virou o jogo dele foi simples e brutal: só o sell-in não funciona. A venda que importa é a que acontece na ponta, com ação, demonstração, degustação. E a técnica que sustenta isso tem uma regra que ele repetiu de memória: você nunca vende pelo seu menor preço. Deixa margem reservada para trabalhar o ponto de venda, porque o amarelinho de desconto cria percepção de vantagem mesmo quando ela não existe exatamente. Na prática, a margem que sobra no fim do mês é a que sobrou de sobra. A que constrói marca é a que foi gasta de propósito, na frente do cliente.

Se a venda na ponta precisa de munição, o segundo aprendizado explica por que ela acaba antes da hora. Marcelo detalhou a mecânica que todo fornecedor assina e poucos dimensionam. O contrato com o varejista carrega percentuais fixos, logística, datas comemorativas, ativação

comercial. A nota sai de cem, o pagamento vem de noventa. Isso é normal e previsível. O perigo está na sequência: cada cliente com sua ação, cada campanha com seu desconto, e a margem vai sendo tomada fatia por fatia. A defesa é disciplinar. Tabela única, controlada, na sua mão. Quem negocia preço solto, cliente a cliente, negocia a própria sobrevivência.

A tentação seguinte chega disfarçada de demanda fácil. No mercado livre, os sellers usam marcas conhecidas para gerar tráfego e praticam margem mínima para isso. Parece venda, é exposição de marca. Só que dois reais de diferença num anúncio queimam o posicionamento de todos os outros canais. A regra que ficou da conversa: distribuidor e seller só entram jogando o seu jogo, com piso de preço definido. No curto prazo parece crescimento. No reconhecimento, custa a marca inteira.

Do outro lado da mesa, a casa centenária acrescentou a lição que só quem já viveu o ciclo inteiro consegue dar. No importado, você paga na saída do pedido e no embarque, e recebe do varejista só depois da entrega, com prazo. Entre pagar e receber existem noventa dias, no mínimo. Crescer, nesse cenário, é acelerar o próprio desequilíbrio: quanto mais você vende, mais caixa você precisa antes de faturar. E o custo de não ter estoque pronto é duplo. A venda se perde e o cliente compra do concorrente na hora. Ruptura não é atraso, é transferência de mercado. No meio da tarde, Guilherme desmontou uma matemática que o

consumidor nunca vê. A qualidade de um azeite superior se apoia em dois fatores, colheita e origem, e quase nenhuma regulamentação obriga o rótulo a contá-los com honestidade. O azeite engarrafado num país pode ter vindo de outro inteiro. O posicionamento dele é exatamente o oposto desse jogo: qualidade equivalente à das marcas premium por uma fração do preço, sustentada por escala de origem, e transparência radical sobre o que está dentro da garrafa. A lição atravessa categorias: quando o setor inteiro esconde, quem explica ganha a gôndola dos que decidem informados.

A última lei veio de Marcelo, e é a que mais aperta. A janela da inovação existe, mas fecha. Cada ano que passa, o mercado vai se apropriando da sua qualidade, da sua embalagem, do seu posicionamento. Ter uma inovação e crescer devagar é financiar a cópia. E encurtar essa curva exige o que quase ninguém quer ouvir: investir em marca, formar time, buscar quem já tem relacionamento com o comprador. O Brasil é grande demais para ser aberto de dentro de um escritório.

Fecho com a observação que resume a tarde. Os dois negócios têm idades separadas por quase um século e, mesmo assim, debateram as mesmas seis leis sem discordar de nenhuma. Produto diferente, estágio diferente, gramática igual. O varejo não perdoa quem aprende só na teoria.



Fabio Madia
Marketing

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



TODO MUNDO VIROU MÍDIA. MAS NEM TODOS VIRARAM MARCA

No fim tu hás de ver que as coisas mais leves são as únicas que o vento não conseguiu levar: um estribilho antigo, um carinho no momento preciso, o folhear de um livro de poemas, o cheiro que tinha um dia o próprio vento... – Mário Quintana, in *A Cor do Invisível*, p. 153

O Brasil tem 90 milhões de perfis no LinkedIn. Foram 12 milhões a mais em um

único ano, crescimento de 15,4%, segundo o relatório Digital 2026 do DataReportal. É mais gente do que a população de Portugal, Grécia e Suécia somadas, reunida numa plataforma cuja premissa é que você tem algo relevante a dizer sobre você — na PF e na PJ/CLT.

Isso sem considerar o Instagram, o YouTube, o TikTok, o Kwai e o próprio WhatsApp.

Em 1997, Tom Peters publicou na *Fast Company* um ensaio chamado "The Brand Called You". A tese era simples e, para a época, quase ofensiva: o profissional deveria pensar em si mesmo como marca, e a única pergunta que importava era o que o tornava diferente da pessoa na baia ao lado.

Fato é que construir marcas fortes e de valor é difícil, demanda trabalho, qualidade, resiliência e autenticidade — seja a de uma empresa, a de um produto ou a de uma pessoa.

Hoje, o Personal Branding se transformou na maior fábrica de uniformidade da história da comunicação profissional. Em vez de buscar a sua melhor versão, as pessoas estão tentando copiar a melhor versão do vizinho, porque para ele "deu certo". Mesmo gancho na primeira linha. Mesma quebra de parágrafo curta para forçar o "ver mais". Mesma história pessoal reconvertida em lição de gestão. Mesma pergunta no fim para estimular comentário. Um mercado inteiro decorou a mesma fórmula e passou a chamar isso de voz própria. No mais clássico da produção de conteúdo do LinkedIn: "O QUE APRENDI COM...", "5 LIÇÕES DE...".

O ERRO DE CATEGORIA

Houve uma troca que ninguém corrigiu no caminho. Marca pessoal foi ensinada como

disciplina de produção — frequência, formato, horário, algoritmo, consistência de postagem. Mas marca, na verdade, nasce a partir da disciplina de um posicionamento proprietário. Você pode publicar todos os dias por três anos e não ter posicionamento nenhum.

Passei treze anos em publicidade convivendo com marcas legendário, como Nike, Harley-Davidson, Disney, Jeep, Ford, entre muitas outras. Nenhuma dessas marcas se construiu por volume de comunicação. A Harley-Davidson não fala mais que a concorrência, mas fala a mesma coisa há décadas.

Aplicado a pessoas, o princípio não muda. Ninguém constrói reputação profissional postando três vezes por semana. Constrói entregando a mesma qualidade em todos os momentos e com todos os pontos de contato que vão muito além das redes sociais, por tempo suficiente para que outra pessoa se disponha a repetir o seu nome, de forma positiva, numa sala onde você não está.

A VIDA COMO ELA É

Aqui entra o dado mais incômodo, e ele não é sobre produção. Enquanto a oferta de discurso explode, a disposição de ouvir encolhe. O Edelman Trust Barometer 2026 mostra que sete em cada dez brasileiros hesitam em confiar em quem tem valores ou

fontes de informação diferentes das suas. Apenas 44% interagem semanalmente com pontos de vista distintos dos seus — oito pontos percentuais a menos que no ano anterior.

Traduzindo para o nosso tema: cresce o número de pessoas falando e diminui a disposição de ouvir quem não confirma o que já se pensa. Não estamos disputando atenção num mercado em expansão. Estamos disputando entrada num círculo de autoengano. Volume não resolve isso. Volume piora. Cada post genérico a mais é uma confirmação, para quem passa o dedo, de que não vale a pena parar.

O QUE FUNCIONA É CONSTRANGEDORAMENTE ANTIGO

AUTENTICIDADE. No fim das contas, o que realmente importa é ser quem você é.

Gostem ou não. É produzir conteúdo e se comportar de acordo com os seus propósitos e valores — não para agradar o círculo do autoengano. E é exatamente assim que você irá criar o seu núcleo real e legítimo de pessoas que de fato te admiram por ser quem você é. Pois, num mundo onde as coisas estão cada vez mais artificiais, a verdade é o que conta, doa a quem doer, apaixone a quem apaixonar. Estar em paz consigo mesmo é a liberdade que de fato nos aproxima dos nossos próximos desafios profissionais.

Marca pessoal não é o que você publica. É o que sobra quando você para de publicar.



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



ESSA É A MINHA ARQUITETURA PESSOAL PARA CRIAÇÃO DE CONTEÚDO

Tem empresa publicando há três anos e ainda tratando conteúdo como se fosse decoração de feed e, quando alguém pergunta quanto aquilo vendeu, ninguém sabe responder. Hoje, o meu perfil publica 12 conteúdos por dia. São três turnos com quatro posts em cada um. Não escolhemos esse volume porque 12 é um número mágico ou porque o algoritmo mandou. Existe uma função para cada conteúdo dentro da jornada de quem me acompanha.

O primeiro precisa chamar atenção. Pode ser uma notícia, uma frase, um assunto em alta ou um vídeo curto com potencial de circular. É o conteúdo que encontra alguém que ainda não sabe quem eu sou.

O segundo explica quem eu sou. Mostra história, autoridade, posicionamento e identidade. A pessoa pode ter chegado por uma frase viral, mas precisa entender por

que deveria continuar ali.

O terceiro apresenta o que eu faço.

Entra prova social, método, diferencial, resultado e a forma como eu ajudo empresários. É onde a audiência começa a entender que existe negócio por trás daquele perfil.

O quarto mostra o que eu vendo. A

pessoa precisa saber o que pode comprar, como pode contratar e qual é o próximo passo. Tem empresário que publica todo dia e esconde a oferta como se vender fosse falta de educação.

Essa sequência acontece três vezes por dia. Alcance, identidade, consciência e oferta. Quando estou em evento, viagem ou vivendo algum assunto em tempo real, usamos a estratégia de *overposting*. Um conteúdo a cada dez ou 30 minutos até o feed praticamente respirar aquele

momento. Ali, o volume sobe porque a atenção já está acontecendo e seria muito burro deixar todo aquele material passar.

Só que quantidade exige uma decisão que muita gente evita. Quanto de qualidade você consegue sustentar?

Qualidade custa tempo, dinheiro e time. Em alguns momentos, eu prefiro um conteúdo bom publicado agora a um conteúdo perfeito que chega quando o assunto morreu. A empresa precisa encontrar o nível de qualidade que consegue repetir. Um vídeo impecável por mês pode gerar menos resultado do que 30 vídeos bons distribuídos com inteligência.

Também separei uma coisa que costuma ser confundida: captura e produção.

Produzir é sentar, planejar, roteirizar e executar uma ideia. Capturar é perceber que a sua vida já tem conteúdo. A reunião, o palco, a conversa com cliente, a resposta

para o time, a viagem e o bastidor já estão acontecendo. O trabalho é registrar.

Eu posso gravar um vídeo longo e transformar aquilo em episódio, dez reels, respostas, frases e materiais comerciais. Com IA, um conteúdo bruto pode virar 30. O problema deixou de ser falta de conteúdo. A maioria das pessoas não captura, não organiza e não distribui o que já tem.

Depois vem a parte que separa um perfil famoso de um canal de crescimento: as métricas.

A primeira métrica que acompanho é dinheiro no bolso. Quanto o perfil gerou de venda e conversão? Depois vêm os leads qualificados, as pessoas que já entenderam o conteúdo e entraram em negociação. Em seguida, os leads totais que chegaram por kits, aulas, playbooks e outras iscas.

Só depois olho alcance e visualizações. Eles mostram o tamanho da frequência da

A EMPRESA PRECISA ENCONTRAR O NÍVEL DE QUALIDADE QUE CONSEGUE REPETIR. UM VÍDEO IMPECÁVEL POR MÊS PODE GERAR MENOS RESULTADO DO QUE 30 VÍDEOS BONS DISTRIBUÍDOS COM INTELIGÊNCIA.

mensagem. Encaminhamentos também são fundamentais no meu caso, porque empresário nem sempre comenta ou curte. Ele manda o conteúdo para o sócio, para a agência, para o líder ou para alguém do time. Depois observo compartilhamentos e, por último, seguidores.

Seguidor importa. Só não pode ser a principal medida de uma operação criada para vender.

Existe ainda uma quarta camada que muita empresa trata como legenda de rodapé: o CTA.

Um conteúdo pode ser excelente e morrer porque o próximo passo foi mal pensado. CTA envolve texto, posição, formato, cor e

intenção. "Fale com um vendedor", "baixe o kit", "entre no WhatsApp", "assista à aula" e "conheça o G4" levam a comportamentos completamente diferentes.

Nem todo conteúdo precisa mandar o cliente direto para o comercial. Às vezes, a melhor decisão é trocar uma ferramenta pelo contato da pessoa, levar para uma aula e aumentar a consciência antes de oferecer qualquer coisa.

Conteúdo constrói venda. Cada peça precisa saber qual parte dessa construção está fazendo. Quando quantidade, qualidade, função, métrica e CTA trabalham juntas, o perfil deixa de ser uma rede social e vira um canal de aquisição.



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

