

A SÍNDROME DO F.O.R.T.O

POR TIAGO ALVES

POR QUE ACHAMOS ERRADO DESISTIR?

POR JOÃO BRANCO

AS PESSOAS, O TEMPO E OS DADOS

POR MARCO MARCELINO

MÉTODO KANBAN

POR ANDREA DIETRICH

POLIANA SOUSA

O ROSTO DA COCA-COLA PARA A AMÉRICA LATINA

POLIANA SOUSA ASSUMIU A LIDERANÇA EM PLENA PANDEMIA, APÓS ANOS À FRENTE DO MARKETING, NO BRASIL, DE UMA DAS MARCAS MAIS VALIOSAS DO PLANETA. UMA TRAJETÓRIA QUE VEM COLECIONANDO OS MAIS ALTOS RECONHECIMENTOS DO MERCADO, COMO A INDICAÇÃO AO PRÊMIO CABORÉ.



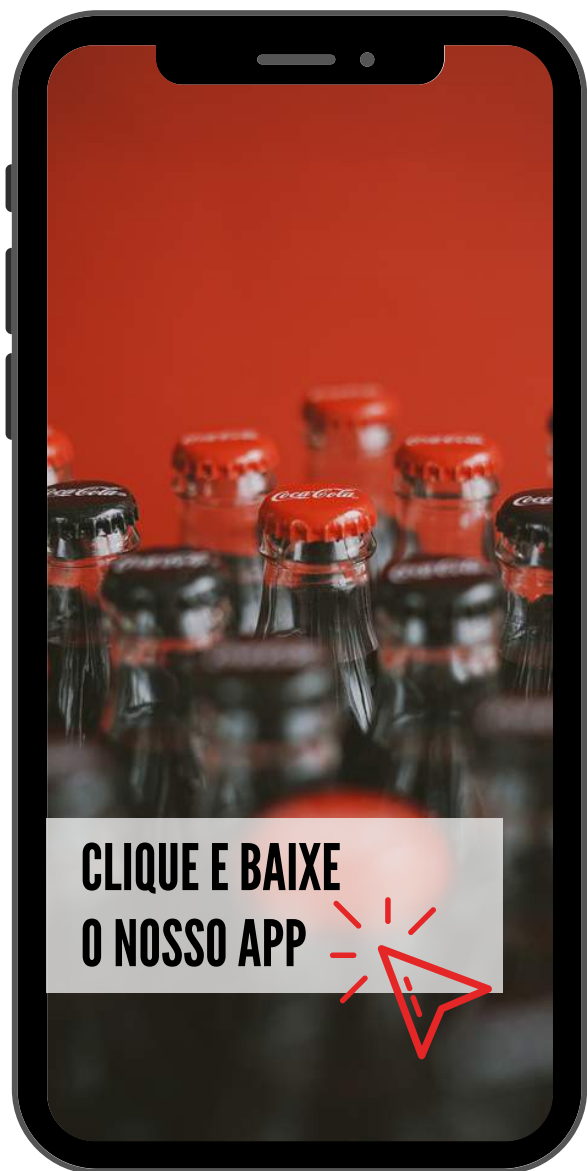
SERINEWS.CO

I AM LIGHT

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

**GABRIEL
WICKBOLD**
GALLERY





DESCUBRA NOVAS CONEXÕES

QR CODE E LINKS DIGITAIS

Nova proposta editorial pensada para ser lida em multiplataformas e conectar novas oportunidades de negócios. Um novo estilo editorial desenhado para aproximar conteúdos específicos de públicos relevantes.

**empresário
digital**

04	Editorial
06	Economia
08	Capa (Poliana Sousa)
20	Transformação digital
22	Investidor
26	Marketing
28	Networking
32	Publicidade
34	Têxtil
86	Out of home

www.empresariodigital.com.br/edicoes



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
Fone/Fax: (11) 2787-6386

Publisher: Marco Marcelino (MTB 44.446)
✉ mmarcelino@serineWS.co.br

Editores: Jorge Luiz Mussolin (MTB 15.978)
✉ jmussolin@serineWS.co.br

Alexandre Carvalho do Santos (MTB 44.252)
✉ alecarvalho@serineWS.co.br

Conteúdo: Mércia Araujo, Samia Laços,
Andréa Pinheiro, Gisele Faria e Diane de
Camillis

Designer: Patricia Barboni

Web Designer: Marina Deotti
✉ mdeotti@serineWS.co.br

Head de Operações: Fabio Peres
✉ fperes@serineWS.co.br

Fotografia: Wyss Brasil e Yuri Mine

As matérias assinadas são de responsabilidade dos autores, não refletindo necessariamente a opinião da SerineWS.co. As fotos publicadas tem caráter de informação e ilustração das matérias. Os direitos das marcas são reservados aos seus titulares. As matérias aqui apresentadas pode ser reproduzidas e compartilhadas com devida citação da fonte SerineWS.co.



MARCO MARCELINO

EDITORIAL

AS PESSOAS, O TEMPO E OS DADOS

Novos tempos acelerados por uma pandemia nos levarão a um mundo com novos desafios.

Eu sei que muitos falam de transformação digital como algo inovador, e talvez seja para a maioria. Mas já não é mais uma novidade. Também sei que existem diferentes entendimentos do que isso significa. Na minha opinião, transformação digital significa humanizar para automatizar. Aconteceu já em 29 de junho de 2007, quando um maluco chamado Steve Jobs dividiu hardware (iPhone) e software (aplicativos). Ali nascia um fenômeno que mudou a regra do jogo e hoje há milhões de aplicativos diferentes para facilitar as nossas vidas, a qualquer momento e em qualquer lugar. Todos nos tornamos emissores e podemos influenciar as pessoas com o nosso conteúdo e a nossa exposição.



Mas é fato, que ainda não sabemos o que fazer com tantos dados no momento em que escrevemos uma cultura mais analítica. O farto campo das ideias tem limites e barreiras, como a infraestrutura, por exemplo.

E se isso também for visto como oportunidade? Os modelos mentais mudam em busca de soluções disruptivas, seja com o olhar de se tornar um unicórnio ou emplacar uma ideia social.



A palavra de ordem e os grandes desafios talvez estejam na integração das economias. As objeções vão desde as regras de negócio, passando pelas leis, até o julgamento sobre a ética. Com tanta demanda para o consumo, a escassez dos recursos leva a novos caminhos e escolhas. Ninguém disse que seria fácil.

A tecnologia se faz presente e nos provoca a pensar no futuro – que pode ser daqui a alguns anos ou minutos. Temos ainda um modo simplório de pensar na progressão das coisas de forma linear, quando, na realidade, tudo tem acontecido exponencialmente. O longo prazo do início do século ficou muito mais curto hoje. Até para pedir um Uber, perdemos a compostura por uma demora de poucos minutos.

A verdade é que não precisamos ter razão, cada um entende o seu senso de urgência e necessidade. É por isso que entender o contexto diante desse novo mundo é um superdesafio. É um mundo cheio de incertezas e sob as mais diversas óticas sociais. Então, que bom que surgem cada vez mais pessoas incríveis que defendem agendas diferentes, derrubando o preconceito e as práticas tóxicas que afastam as chances de uma vida próspera e feliz.

Por isso, valorizamos e damos espaço para gente que compartilha boas experiências: do alto executivo que trabalha e gosta do luxo, até o propósito dos que defendem uma agenda minimalista.

Penso que as narrativas chatas com julgamento sobre o consumo, darão lugar ao altruísmo e que a análise do contexto nos ajudará a entender além da incapacidade de governar o próprio tempo.

E então, quando me vejo a bordo de um carro elétrico rodando 600 km, me dou conta de que o discurso deu lugar a um movimento incrível, capaz de poupar 30 anos de vida de uma árvore. Por isso acredito que novas tecnologias vão nos levar para lugares incríveis. É tudo uma questão de tempo.

marco
marcelino

Marco **Marcelino** | Publisher

RICARDO AMORIM

ECONOMIA

CÉU AZUL, mas com nuvens carregadas atrás das montanhas

Brasil, finalmente, acelerou a vacinação. Com mais gente vacinada, caiu muito o número de pessoas contaminadas, hospitalizadas e de mortes. Com isso, a atividade econômica foi normalizada e a economia cresceu mais. A julgar por países mais adiantados na vacinação e normalização da economia, esta recuperação deve continuar forte nos próximos meses.

Depois de muito tempo com mobilidade limitada e preocupadas com a saúde e a economia, as pessoas consomem mais quando se sentem mais seguras. Principalmente, o consumo de produtos e serviços não essenciais e de lazer, crescem muito.

Infelizmente, países mais adiantados na vacinação e na reabertura também mostram que, se muita gente opta por não se vacinar, como em Israel e EUA, com mais contato social, algum tempo depois, também voltam a subir as mortes, o que causa novos lockdowns.

Por outro lado, nos Emirados Árabes Unidos e em Portugal, os dois países mais vacinados do mundo, onde o percentual dos que não se vacinaram é bem menor, não houve uma nova onda da pandemia, ao menos não até agora.



Pesquisas indicam que, no Brasil, a porcentagem dos que não querem se vacinar é baixa, mas o Presidente tem questionado a necessidade de vacinação. Talvez, menos brasileiros se imunizem por isso. Caso o percentual de não imunizado seja grande, corremos o risco de termos novas medidas de restrição econômica.

Um passaporte de vacinação evitaria isso. As pessoas tiveram o direito de escolher não se vacinar. Agora, deveriam ter de lidar com as consequências da decisão. Em Israel, EUA e Reino Unido, mais de 98% das mortes têm sido de pessoas não imunizadas. Um passaporte de vacinação cuidaria, ao mesmo tempo da saúde e da economia, mas o governo federal já se pronunciou contra.

Sem um passaporte de vacinação, um novo fechamento de atividades econômicas é o primeiro risco entre o final deste ano e a primeira metade do ano que vem. Infelizmente, não é o único. A alta da inflação exigiu sucessivas elevações dos juros, que ainda assim, ainda não conseguiram controlar a inflação até aqui. Por isso, os juros subirão mais. A taxa Selic pode até voltar a dois dígitos em 2022, se o cenário eleitoral for conturbado.

Além disso, confirmadas as previsões dos meteorologistas, faltará água nos reservatórios das usinas hidroelétricas do Sudeste e Centro-Oeste do país,

exigindo mais altas do preço da energia elétrica e, eventualmente, até racionamento.

Por fim, o cenário internacional, que ajudou muito a recuperação da economia brasileira até aqui, está piorando. Dificuldades da Evergrande deixaram claro que as medidas do governo chinês para desaquecer o mercado imobiliário podem quebrar incorporadoras muito endividadas, causando grandes perdas para bancos na China, EUA e Europa. Isso pode, eventualmente, ser o gatilho de uma nova crise financeira global.

Enfim, aproveite os próximos meses, com mais empregos e crescimento econômico, mas esteja preparado para um 2022 mais desafiador, inclusive, infelizmente, até com risco de nova recessão.

O cenário internacional, que ajudou muito a recuperação da economia brasileira até aqui, está piorando. Isso pode, eventualmente, ser o gatilho de uma nova crise financeira global.



Ricardo Pereira

Poliana Sousa

O ROSTO DA COCA-COLA PARA A AMÉRICA LATINA

Poliana Sousa assumiu a liderança em plena pandemia, após anos à frente do marketing, no Brasil, de uma das marcas mais valiosas do planeta. Uma trajetória que vem colecionando os mais altos reconhecimentos do mercado, como a indicação ao Prêmio Caboré.

POR ALEXANDRE CARVALHO

Daros profissionais brasileiros têm uma admiração de seus pares que chegue perto da conquistada por Poliana Sousa. Escolhida como uma das Women To Watch no Brasil em 2017 e como uma das melhores CMOs do país pela Forbes em 2020, a executiva acaba de receber uma indicação ao prêmio mais cobiçado do mercado publicitário, o Caboré, na categoria “profissional de marketing”.

Ex-VP de marketing da Coca-Cola, Poliana é, desde janeiro, a líder para a América Latina de uma das marcas mais icônicas do mundo. Um reconhecimento que estava faltando, mas que chega em boa hora. Poliana assumiu o novo cargo em plena pandemia e tem trabalhado numa mudança organizacional desafiadora, sem encontrar a sua equipe presencialmente, e não podendo visitar os países onde a operação da Coca-Cola passa pela sua gestão.

Esse desempenho fica ainda mais impressionante quando você conhece de perto algumas peculiaridades da trajetória dessa líder inspiradora. Ela não negocia quando se trata dos seus valores, busca sempre conciliá-los com as marcas que representa, e ainda é uma entusiasta de projetos que visam dar igualdade de oportunidades às mulheres no mercado de trabalho. A história de sua carreira já é um prêmio que daria orgulho a qualquer empresa. A Coca-Cola, hoje, é a que tem esse privilégio.



VOTE POLI NO CABORÉ 2021

**PROFISSIONAL
DE MARKETING**



Fonte: WMcCann



Clique ou Fotografe
para assistir!

EMPRESÁRIO DIGITAL – O que representa essa indicação ao Caboré neste momento da sua vida?

POLIANA SOUSA – Para mim tem um significado muito importante, de orgulho e de emoção. Tive até uma certa descrença, porque achei que já tinha passado meu timing para o Caboré, que minha carreira iria acabar e não ia acontecer. Eu já tenho quase 25 anos de trabalho nesse mundo do marketing, então foi um reconhecimento de todo esse tempo, de tudo que eu consegui atingir, com

os times que eu trabalhei, com todas as pessoas que estiveram por trás disso, porque a gente não faz nada sozinha. E eu acho que também foi um reconhecimento maravilhoso a toda equipe da Coca-Cola, aos nossos fabricantes, aos nossos parceiros, agências, produtoras e veículos de mídia. E não é fácil, né? Você manter uma das marcas mais icônicas do mundo, trazer novas marcas, novas maneiras de trabalhar. Essa indicação ao Caboré ainda tem um gostinho mais especial diante de tudo isso que aconteceu nos últimos dois anos.

CREDIBILIDADE, SOLIDEZ E INOVAÇÃO

Somos o maior time de especialistas
em comunicação visual.



**Gostamos de desafios e abraçamos desde
projetos mais simples até os mais ousados.**

Com as melhores tecnologias aliada a experiência de nosso time, somos referência de mercado de comunicação visual e atendemos todos os setores da economia, com diversas soluções inovadoras, competitividade nos preços e respeito aos combinados. **Tudo isso para impressionar e destacar a sua marca.**



Projetos Especiais



PDV & Merchandising



Decoração de Frotas



#artfixcomvoce

ARTFIX®

Comunicação Visual

www.artfix.com.br

(11) 5098.3434

contato@artfix.com.br

ED – Além do Caboré, você já teve outros reconhecimentos muito relevantes do mercado. Em um exercício de autoconhecimento, que diferenciais seus levaram a tanta admiração?

POLIANA SOUSA – Acho que uma das minhas características mais marcantes é a resiliência. Saí de Cuiabá com 17 anos e primeiro fui fazer intercâmbio, depois bolsa de estudos fora do Brasil, e não foi fácil. Enfrentei muito desafio,

leveí muito “não” na cara, muitas portas se fecharam. e eu não desisti. Em segundo lugar, sou uma pessoa que faz acontecer. Eu brinco com o time que não tem tarefa, pequena ou grande, que seja impossível. Eu gosto de ter um desafio. Achar soluções para missões impossíveis é o que mais me dá vontade de acordar todo dia para trabalhar, porque a minha energia e a minha motivação vêm disso. Por último, acho que eu sou uma pessoa muito agregadora. Aprendi muito sobre o poder que vem das pessoas que você tem ao seu lado. Pessoas que poderão me ajudar nesse caminho, que eu ao mesmo tempo também posso ajudar.

ED – Você teve uma ascensão incrível, de analista de marketing a diretora de outra empresa gigante que é a Procter & Gamble – onde você permaneceu por mais de 19 anos. Quais os principais aprendizados que você extraiu dessa trajetória?



Eu brinco com o time que não tem tarefa, pequena ou grande, que seja impossível. Eu gosto de ter um desafio.



Onde alguns
veem um novo carro,
nós vemos
uma nova era.



Audi e-tron Sportback totalmente elétrico.
Descubra mais em [audi.com.br](https://www.audi.com.br)

Future is an attitude

Alguns dos itens, acessórios, opcionais e aplicativos contidos neste anúncio poderão não estar disponíveis no Brasil. Consulte a concessionária autorizada Audi de sua preferência para mais informações e disponibilidade dos mesmos.

Perceba o risco, proteja a vida.



POLIANA SOUSA – Olha, a minha história com a Procter vem desde a faculdade. Todos os livros falavam da Coca-Cola e da Procter & Gamble. A Procter como a maior anunciante do mundo, a Coca-Cola como a marca mais icônica. E eu lembro que estudava sobre a P&G e me interessava muito por causa do foco no consumidor, sempre foi uma área que me fascinava. Então, quando fui recrutada para trabalhar lá e comecei a minha carreira já nos Estados Unidos, na sede da P&G, foi uma escola. Tudo o que eu aprendi de marketing vem de lá, desde a parte de desenvolvimento estratégico, mídia, comunicação corporativa e BI, além de pensamento estratégico, conexão com o consumidor, liderança, colaboração com outras áreas. Por causa da P&G, trabalhei em três países com culturas totalmente diferentes, consegui aprender muito, não só sobre o mundo dos negócios, mas também sobre pessoas, consumidores e colegas.

ED – Você se especializou em cuidar de marcas que fazem parte da vida das pessoas. Que cuidados um executivo precisa ter ao assumir essa posição?

POLIANA SOUSA – É uma responsabilidade enorme. Porque o trabalho que a gente faz vai para a casa de milhões de consumidores todos os dias. Existem outros profissionais de marketing que

trabalham com produtos que têm um ciclo de compra mais longo. Mas muitos consumidores bebem Coca-Cola pelo menos uma vez por semana, então um cuidado que a gente precisa ter com esse tipo de marca é o respeito pelo consumidor. Um CEO da P&G sempre falava: “consumer is the boss”. Ao pensar em produtos e soluções, nós, como executivos, precisamos pensar: se o consumidor estivesse sentado aqui nesta mesa de reunião, o que elealaria disso? Ele gostaria? O meu papel passa por ser essa voz do consumidor. Outro ponto importante é a responsabilidade que vem com o consumo em massa. Aqui no Brasil estamos presentes em mais de 1 milhão de pontos de venda. Com essa capilaridade vem a responsabilidade de assumir as causas em que acreditamos, de liderar muita mudança.

ED – O que mudou na sua vida profissional de VP de marketing para a posição atual?

POLIANA SOUSA – Tem sido uma montanha-russa de emoções e de aprendizado. Estou nessa posição há dez meses, mas já aprendi, já cresci tanto que parece que faz muito mais tempo. Quando eu ainda liderava o marketing aqui no Brasil, estava na minha zona de conforto, por conhecer o mercado e as pessoas. Aí, quando me ofereceram essa posição, foi um desafio enorme. Não só para mim, mas para as nossas marcas e para a

Coca-Cola principalmente. Porque temos mercados muito diferentes na América Latina. México e Brasil são, respectivamente, o segundo e terceiro países da Coca-Cola no mundo. O Brasil disputa a terceira posição com o gigante mercado da China. Então tive de acelerar muito o meu aprendizado. E, por causa da pandemia, sem poder viajar, precisei aprender e fazer acontecer sem visitar fisicamente os países com os quais eu trabalho. Mudou muito a minha rotina, porque agora eu tenho um time espalhado pela América Latina inteira. Fico conectada virtualmente com todo mundo.

ED – Falando nisso, que outros desafios você encontrou na Coca-Cola por causa da pandemia?

POLIANA SOUSA – O pior foi o começo. Todo mundo achava que ia ser uma coisa de duas semanas, depois virou dois meses, quatro meses e estamos assim até hoje. O lockdown teve um impacto muito significativo, porque 40% do nosso consumo é fora de casa. O consumo de Coca-Cola acontece muito no cinema, na lanchonete, na padaria, no restaurante e então, com o lockdown, tivemos que reescrever todo o nosso planejamento estratégico. Não estávamos contando que teríamos que compensar dentro de casa os 40% de consumo que tínhamos fora do lar. Rasgamos o planejamento para 2020 e reescrevemos do zero. Precisamos

fazer uma redefinição estratégica de todos os nossos negócios, porque o hábito do consumidor mudou, o canal de compra mudou. Tivemos que ser ágeis, tomar decisões difíceis de investimento e, ao mesmo tempo, ter um cuidado grande com nossos parceiros que estavam passando por esse sufoco. Tudo isso com a equipe trabalhando remotamente pela primeira vez na vida. Por isso também tivemos um foco grande nos times. E o trabalho do RH naqueles primeiros meses foi fundamental. Não satisfeitos, ainda anunciamos uma reestruturação em agosto do ano passado. Já estava prevista, mas a pandemia acelerou tudo. Porque vimos que a nossa maneira de trabalhar, que a nossa estrutura não seria sustentável nesse novo mundo.

ED – O que envolveu essa reestruturação?

POLIANA SOUSA – O foco foi em uma mudança organizacional grande. Antes, a Coca-Cola, apesar de ser uma das empresas mais globais do mundo, operava muito com cada mercado em uma unidade de negócio. Com essa nova estrutura, criamos uma organização global mais forte. Assim temos um time local focado mais na execução: o trabalho próximo ao fabricante, alguns na venda; no caso do marketing, da compra de mídia aos eventos locais. A estrutura Latam, que é a que eu trabalho, tem foco mais na estratégia de crescimento: onde



queremos levar a marca, estratégia de inovação, estratégia de comunicação. Enquanto isso, o time global fica focado mais no longo prazo: como fazer a marca crescer globalmente, como vai gerar escala no planeta. Também criamos uma organização mais em rede, diminuimos os níveis hierárquicos, com processos mais ágeis e mais conectados. É uma mudança significativa, não é um processo fácil, mas eu acredito que foi a mudança correta para levar a Coca-Cola aos níveis de crescimento que queremos e a ser a empresa total de bebidas que desejamos mundialmente.

ED – Como você concilia os seus valores pessoais com a atuação como executiva de marketing?

POLIANA SOUSA – Uma coisa que a Coca-Cola e a P&G têm em comum é que são empresas éticas, que fazem a coisa certa, não tem jeitinho. E têm um foco grande em diversidade e inclusão. Um valor pessoal, para mim, é a forma como a gente trata as pessoas. Eu valorizo muito, jamais poderia trabalhar em um lugar que não tratasse as pessoas com respeito, com carinho e com cuidado. Outro ponto importante é a questão do balanço entre o trabalho e a vida pessoal. O tempo que eu passo com a minha família é sagrado, então a empresa em que eu atuo tem de me respeitar e me oferecer essa flexibilidade.

ED – Você acha que a liderança feminina é algo que assusta sociedades marcadas por essa tradição, em que essas posições sempre foram ocupadas por homens?

POLIANA SOUSA – Sabemos de todos os desafios que, historicamente, a mulher enfrenta. Mas eu vejo que a sociedade está em num momento de transformação com relação a isso. Já vimos muita coisa melhorar. Desde o dia em que eu comecei a trabalhar até hoje, a diferença é gritante. Eu trilhei esse caminho na frente, e espero que essas meninas tenham muito mais

facilidade de seguir o delas porque abrimos a porta antes. Eu enfrentei muitos desafios com a maternidade, casa, marido. Como é que você lida com todas essas prioridades e continua focando na carreira e no trabalho? No Brasil, a igualdade de gênero passa pela sororidade: mulher tem que se ajudar. Quando eu cheguei à Coca-Cola, a primeira coisa que eu fiz foi me juntar com outras mulheres e criar esse grupo de liderança feminina. E os homens têm um papel também. Não adianta não ser sexista, precisa ser antissexista. Quando você olhar um comportamento sexista, levantar a mão e dizer “Opa, não está legal isso!”.



Se a mulher não trazer esses aliados com ela, as coisas não mudarão, precisa ser um problema de todo mundo.

ED – Já que falamos da questão de igualdade de gênero, eu queria entender como é a sua atuação como guardian da Angel.U.s.

POLIANA SOUSA – Essa plataforma tem um potencial gigantesco. Foi criada pela minha grande amiga Claudia Colaferro, que foi diretora de marketing aqui na Coca-Cola alguns anos atrás e é uma inspiração para mim. O grande objetivo é esse apoio para mulheres no desenvolvimento profissional. Primeiro começa a ajudar a mulher a identificar qual é o seu potencial, esteja ela no começo de carreira ou no momento de mudar de trabalho ou de negócio. E uma coisa que eu gosto da plataforma é que ela começa fazendo com que essas mulheres conheçam a si mesmas. Tem um teste de personalidade que ajuda a achar qual é o diagnóstico daquela mulher, o que ela precisa, qual é a área em que ela precisa de mais apoio. Aí entra o time da Angel.U.s. Eu e outras líderes fazemos parte desse time, que a Claudia chama de “as guardians”, que hoje tem mais de cem.



Dedicamos o nosso tempo a ajudar essas mulheres a desenvolver o seu potencial. Eu dou o meu tempo e, em troca, ganho mentoria de outras mulheres. Estou muito animada de fazer parte disso, porque acredito que, como cheguei aqui, eu tenho responsabilidade de ajudar outras. Eu quero realmente fazer a diferença.



Bem-vindo ao anywhere office.

Conheça nossos planos especiais para empresas que buscam oferecer o uso dos escritórios flexíveis e coworking como um benefício extra aos seus colaboradores. Entre em contato e descubra mais.

Espaços de escritório, coworking e salas de reunião prontos para usar, além de escritório virtual e planos de trabalho flexível.
regus.com.br | 0800 707 3487

 **Regus**TM Trabalhe
do seu jeito

A portrait of a smiling woman with blonde hair, identified as Andrea Dietrich, serves as the background for the top section of the page. The image is overlaid with a semi-transparent orange and red gradient.

ANDREA DIETRICH

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

MÉTODO **KANBAN**

Pare de começar e comece a terminar!

Chegamos ao último bimestre do ano e a pergunta é: quantas iniciativas você finalizou nos ciclos anteriores? O que você aprendeu com eles? Quais serão os seus focos do próximo ciclo?

Muitas vezes temos a sensação de estar só trabalhando, trabalhando e não vemos o resultado do que estamos produzindo, não é?

A inspiração de hoje é a frase do método Kanban, uma abordagem para mudança incremental e evolutiva que nasceu em desafios de tecnologia, mas hoje é usado amplamente para diversas frentes.

Um método que prega 6 princípios fundamentais:

1. Visualize (o trabalho, o fluxo de trabalho e os riscos do negócio);
2. Limite WIP (work in progress);
3. Gerencie o fluxo;
4. Torne o processo explícito;
5. Implemente circuitos de feedback;
6. Melhore de forma colaborativa, evolua experimentalmente (usando modelos e o método científico).



Série imagePRESS C10010VP

**Experimente um novo padrão
de produtividade e satisfação
as exigências mais diversificadas.**

Surpreenda-se com a impressora digital
colorida imagePRESS C10010VP.

Com um desempenho excepcional e alta
velocidade, a série imagePRESS C10010VP
da Canon produz uma vasta gama de
aplicações com a capacidade de processar
diversas gramagens de papel, suportes
sintéticos e folhas longas de até 1.300 mm
com qualidade superior e consistência de cor
em todas as páginas de cada trabalho.


Até 100ppm



Confira os
principais
diferenciais da
imagePRESS
C10010VP

Canon

A portrait of Julian Tonioli, a man with dark hair and a slight smile, wearing a light-colored shirt. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter.

JULIAN TONIOLI

INVESTIDOR

M&A: arte ou ciência?

A demanda para operações de M&A no Brasil continua ascendente e implicará em um segundo semestre bastante movimentado. Entretanto, o empresário interessado em navegar nesses mares deve ficar atento às oportunidades e às armadilhas da empreitada que, devido ao aumento do volume de transações, ficou mais barato e acessível do que no passado. Neste artigo, serão apresentadas as principais características do processo de M&A (fusões e aquisições em inglês), suas etapas e agentes envolvidos. Além disso, a diferença entre “fusão” e “aquisição” será explicada, assim como alguns insights e práticas valiosas para garantir o sucesso da operação para ambas as partes e facilitar o trabalho dos auditores independentes.

A diferença entre uma fusão e uma aquisição em geral se dá no equilíbrio de forças entre as partes envolvidas. Enquanto na fusão, tipicamente a distribuição de participações entre as empresas e o modelo de governança implicam em uma gestão mais "dividida", na aquisição, o balanço de forças é mais claro e a empresa compradora tende a ter controle sobre a condução dos negócios combinados a partir da transação. Ambos os processos têm estágios e etapas semelhantes e envolvem negociações sobre questões econômicas e políticas.



Os principais agentes (players) de um processo de M&A são: o comprador, o vendedor, contadores e auditores, além dos Advogados de ambas as partes. Podem ainda, haver diversos outros players ocultos, interessados no desenvolvimento das empresas, inclusive nos diversos ciclos de investimento, desde a seed capital, passando pelas séries A, séries B, em diante. É dividido em seis etapas (preparação, go to market, negociação preliminar, diligência, preparação de documentos definitivos, negociação final e integração pós transação) e cada uma pode levar mais ou menos tempo, dependendo dos vários fatores que podem impactar o processo, como o engajamento e a diligência das equipes e dos seus donos, o ambiente de mercado, a apresentação da documentação fidedigna do negócio, dentre outros aspectos. O processo de M&A não tem uma duração pré-definida para ser concretizado, entretanto, a experiência tem mostrado que a gestação média, típica do M&A, é de aproximadamente nove meses, ficando entre 6 e 12 meses na maioria das vezes.

A primeira fase da preparação é onde ocorre o entendimento do racional do negócio, a definição da tese da operação, a identificação dos alvos, a preparação financeira e documental e a primeira estimativa de valuation, da empresa “alvo”. Esta é uma etapa que exige a participação mais próxima dos donos da companhia para que seja

construída a narrativa do negócio, saudável e vendável. Na segunda fase, em go to market, há a distribuição do material da empresa para o mercado, é realizada a seleção, a aproximação e as primeiras conversas com potenciais compradores, além da preparação de data room.

A terceira etapa do processo de M&A é caracterizada pelas primeiras negociações sobre preço, formato e estrutura iniciais de negócio, além da definição da abordagem de negociação (exclusiva ou não), prazo e escopo de diligência e estimativa de conclusão do processo. A quarta parte é um dos aspectos mais relevantes para as sociedades participantes de M&A, que é a de “due diligence”, é composta pela preparação da empresa e o seu entendimento prévio a respeito dos riscos operacionais e financeiros da operação, ajustando as expectativas das partes envolvidas. Assim, a fase da diligência inclui o levantamento de dados sobre o negócio e a auditoria da documentação operacional, financeira e legal da companhia.

A penúltima fase do M&A é a hora da negociação final, onde são realizadas a revisão da negociação com base no resultado da diligência, a adequação e o detalhamento das estruturas de aquisição, a adequação da documentação apresentada e a discussão sobre todas as regras de governança after deal e demais temas

sensíveis. Por fim, a etapa final contém as atividades de comunicação do processo de fusão ou aquisição ao mercado e a elaboração dos planos de integração e sinergias para o novo negócio.

Como comentado acima, os participantes do M&A compõem um grupo heterogêneo, com objetivos e práticas muito singulares, nem sempre em comum acordo. Por isso é fundamental azeitar as regras com todas as partes antes do processo, uma das principais funções do advisor externo. Outras práticas valiosas - testadas e aprovadas na prática bem sucedida de inúmeros negócios, de diversos tipos e tamanhos - podem ser seguidas para a viabilização do processo do M&A. São elas: crie uma narrativa saudável do negócio e sua jornada, inclua como os desafios foram vencidos; tenha a documentação necessária e atualizada; não tente

explicar o que é inexplicável, principalmente números; defina e comunique claramente os interlocutores de ambas as partes para a fase de diligência; planeje a vida (pessoal e profissional) após a conclusão do negócio.

Em conclusão: mesmo que o processo em si tenha ficado mais barato e acessível, os cuidados, os preparos e as armadilhas continuam os mesmos. Aspectos psicológicos e técnicos se misturam e o processo exige atenção desde as primeiras interações com a contraparte, passando depois pela diligência jurídica e contábil, até os contratos finais. A vida do empreendedor após o “deal” também deve ser discutida e planejada. Não raro, os novos sócios precisam conviver com base em regras de governança e quebras de cultura anteriores que podem ser mais ou menos ruidosas à nova sociedade.





SUBLIMANDO
SONHOS MAIS
COLORIDOS.

Papel transfer para sublimação



www.bnsublimacao.com.br


BN Sublimação



JOÃO BRANCO

MARKETING

Por que achamos errado **DESISTIR?**

“Desistir é para os fracos” - quem nunca ouviu essa pérola? Os motivadores de plantão pegam no pé de quem decide abandonar uma rota, pois isso é frequentemente visto como um sinal de fraqueza.

"Os vencedores nunca desistiram", "você tem que aguentar, senão será um perdedor". "Se estiver esgotado, descanse, mas nunca desista". Frases como essas invadem as correntes das redes sociais colocando uma forte pressão para aumentarmos a nossa resiliência. Mas será mesmo que esse incentivo faz bem para nós?

Essas frases pegam forte na meritocracia, no espírito de competição e no ego.

Mas, aí, vemos uma das maiores ginastas da história desistir de disputar a prova mais decisiva da sua categoria nos Jogos Olímpicos. A favorita ao ouro, que treinou exaustivamente para chegar a esse momento, decidiu abandonar o percurso bem na retinha final. Tudo para proteger a sua saúde mental. E agora, ela é uma perdedora?



Os fiscais da vida alheia que me perdoem, mas eu não concordo com a "ditadura do jamais desista". É verdade que os vencedores nunca desistiram. Mas também precisamos lembrar que as pessoas que tiveram um "burnout" por estresse também nunca desistiram.

Não parar e revisar o curso, implica em martelar numa pedra dura que nunca será furada. Cada um sabe até onde aguenta ir, os seus limites, e o que vale a pena. Você trocaria a sua paz de espírito por uma medalha? Ou aceitaria perder todos os momentos felizes da infância dos seus filhos em troca de uma possível promoção que nem está garantida?

Nas últimas vezes que fui ao hospital escutei médicos perguntando aos pacientes: "de zero a dez, qual é a intensidade da sua dor?" Essa pergunta mostra que cada pessoa é diferente. Talvez eu classifique como nove uma dor que para você está apenas no nível dois. Cada um tem uma força, uma resistência. A medicina não usa a mesma régua para medir a dor de todos. A régua é nossa. É o indivíduo que define a escala.

Sim, vamos colocá-lo no máximo em que conseguimos chegar. Mas, por favor, não passe desse ponto. Para o seu bem, quando isso acontecer, desista, mude, recomece, repense.

Você não será um fracassado, perdedor ou desiludido. E sim, uma pessoa que percebeu os sinais de que aquela não era a melhor escolha para você.

Isso inclui saber a hora de parar, de se aposentar, de se retirar. De cancelar a jogada, de rever as suas ideias ou até de jogar a toalha.

No fundo, estou incentivando você, fortemente, a redefinir o que significar "vencer". E talvez isso também traga um novo significado para a palavra desistir.

O problema não é desistir, o problema é nunca tentar. É "largar os betes" fácil demais. É não fazer todo o possível pelas coisas importantes.

Quando você desiste de um projeto, não está desistindo da vida, dos seus valores, da sua família, do amor da sua vida ou da sua fé. Quando você abandona um plano, não está abrindo mão de ser feliz, de ter significado na vida ou de se realizar como pessoa. Você apenas vai mudar a forma como tentará fazer isso. Você simplesmente abandonou uma das milhões de possibilidades que a vida lhe deu, para começar outra.

Que tal desistir de algum projeto problemático hoje mesmo?

A portrait of a man with a beard and short hair, looking directly at the camera. The image is overlaid with a blue tint and serves as the background for the top section of the page.

TIAGO ALVES

NETWORKING

A SÍNDROME DO F.O.R.T.O.

(Fear of Returning to the Office) e como empresas estão se preparando para combatê-la na volta aos escritórios

A Pandemia trouxe ao mundo a necessidade de distanciamento social e introduziu o trabalho em casa como um normal para a grande maioria das pessoas. Agora, com a vacinação em massa, empresas têm tido um grande desafio em convencer os colaboradores a voltar aos escritórios e vencer a F.O.R.T.O. (Fear of Returning to the Office) ou em português: medo de voltar aos escritórios.

Os desafios foram inúmeros: o barulho, a falta de foco, a interferência, a falta de estrutura, o estresse, o impacto na vida familiar, a solidão, a dificuldade de integração... mas, como sempre, o ser humano se adaptou, e muitos encontraram o seu lugar em meio ao caos, que eu carinhosamente apelidei de "hell office".



Os brasileiros foram os que mais aderiram ao home-office. Dados recentes mostram que pelo menos 80% das funções administrativas conseguiram ser executadas de casa. Por outro lado, outra pesquisa mostra que mais de 80% das empresas tendem a retornar aos escritórios, de maneira integral a partir de 2022, mas que 75% dos funcionários querem um retorno híbrido.

A grande questão agora é: como empresas e colaboradores chegarão a um consenso?

A F.O.R.T.O. é definida por especialistas como uma síndrome de estresse, que ocorre em indivíduos que têm medo de sair da zona do conforto, podendo se manifestar através de crises de ansiedade, nervosismo, cansaço e fadiga, entre outros.

As pessoas criaram novas raízes e culturas de trabalho em casa, não se preocupando mais em como se vestir, com postura, comportamento em público, linguagem corporal, etc.

Funcionários foram contratados durante a pandemia e nunca conheceram fisicamente o seu chefe ou a equipe de trabalho. Imagine a ansiedade dessas pessoas. Também tem os funcionários preocupados em passar horas em transporte público ou no trânsito, enquanto que hoje estão no conforto do seu lar.

Em contrapartida, o home-office é um prato cheio para potencializar problemas de outras características interpessoais, como o de pessoas introspectivas, que se sentiram ainda mais isoladas em casa. Ou mesmo para quem é altamente produtivo quando focado, mas facilmente distraído em ambientes com mais pessoas.

Um outro ponto grave é o medo da represália em público e feedback

negativo dos gestores. A linguagem corporal é um grande delator em momentos difíceis.

Outra preocupação diz respeito à saúde mental. Vimos recentemente várias empresas com diretorias inteiras focadas no psicológico de colaboradores, deixando de ser o RH, o responsável pelos ativos humanos. Além do que, a legislação trabalhista ainda não regulamentou o home-office.

Para começar a atrair de volta os colaboradores, as empresas devem tornar o escritório um ambiente seguro, inspirador e que fomente a cultura da empresa. Em pesquisa recente do Grupo IWG, para os brasileiros voltarem ao presencial, consideram primordiais os itens abaixo:

- 1.**Escritório como ponto de encontro para reuniões e contato com gerência;
- 2.**Trabalho presencial de duas a três vezes por semana;
- 3.**Escritórios mais próximos de casa para diminuir deslocamento;
- 4.**Reservar ponto de trabalho com antecedência;
- 5.**Ficar próximo da sua equipe funcional dentro do escritório (Modelo Squad).

Médicos e especialistas recomendam verificar os seguintes passos antes de convidar os funcionários de volta aos escritórios:

- Pesquisa para entender o que querem os funcionários nesse momento;



- Avaliação individual do momento pessoal de cada um com relação a familiares e dependentes;
- Avaliação por um especialista daqueles funcionários que declararem F.O.R.T.O.;
- Preparar uma recepção positiva, mesmo para aqueles que não voltarem ao presencial;
- Em reuniões presenciais não abortar a participação virtual para que aqueles que estejam em casa;
- Muito cuidado com promoções ou reconhecimentos durante a fase de

transição, para não passar a impressão de que somente os que voltaram ao escritório foram privilegiados;

- Acompanhamento trimestral da evolução, índices de engajamento e experiência de cada funcionário com o trabalho híbrido.

Empresas e colaboradores terão um papel diferente nos ambientes de trabalho daqui para a frente. A gestão será colocada à prova para garantir que funcionários não tenham F.O.R.T.O. e que possam ser produtivos em um ambiente corporativo, independentemente se presencial ou figital (físico + digital).



Conheça a Fera

NOVA Jeti Tauro H3300 UHS LED

A impressora jato de tinta
mais rápida do mercado!

Robusta. Rápida. Imparável.



Veloz



Flexível



Automatizada



Premiada



Camada fina
de tinta



GREENGUARD
Gold

Ideal para impressão de
papelão ondulado.

Apresenta a renomada
qualidade de imagem da
Agfa e baixo consumo
de tinta.

Equipamento híbrido e com
automação avançada para produção
de Sign&Display 24 horas por dia,
7 dias por semana.

Conta com o software de fluxo
de trabalho Asanti da Agfa,
que controla e automatiza todo
o processo de impressão.

#CountOnUs

AGFA



MARCELO PONZONI

PUBLICIDADE

O que era simples e despercebido **PASSARÁ A SER IMPORTANTE!**

O que era e o que será importante após este momento? Não há ninguém que não esteja saindo da sua antiga rotina. Passamos a viver um novo estado, novas maneiras de se relacionar, um momento de ressignificação imposto.

As preocupações mudaram suas prioridades. Aquilo de que tirávamos o foco com outras primeiras necessidades, passou para o topo da lista. Passamos a dar importância a valores antes pouco observados.

As ansiedades nos provocam e precisamos entendê-las para poder conciliar as prioridades das nossas atenções e preocupações. Focar naquilo que é mais saudável para nossas rotinas que possa de alguma maneira, dar mais acolhimento ao nosso psicológico e a todos que nos rodeiam, a frente de tudo.



Vejo pais de crianças tentando encontrar o melhor caminho para lidar com seus filhos.

Como explicar o acontecimento sem transferir o tamanho da angústia sentida?

Na verdade, estão muito mais atentos e cuidadosos com aquilo que antes também já era importante, mas que passou a ser normal ou até despercebido no passado.

Toda violência, agressões verbais e atitudes mal-educadas, que não estavam sendo reparadas no dia a dia, passaram a ser comuns, fazendo assim, com que os filhos entendessem tudo sem o devido cuidado de suas explicações e orientações.

Nós adultos, encaramos o momento de maneiras muito diferentes. Cada um de nós tem suas experiências como

orientação, frente ao mesmo problema. Na verdade, estamos todos, adultos e crianças, vivendo a mesma coisa pela primeira vez. Um aprendizado no enfrentamento de primeira viagem para todos: jovens, pessoas de meia-idade e idosos terão pela primeira vez uma mesma lição.

Filhos, pais e avós terão, inevitavelmente, que apoiarem uns aos outros, escutando os sentimentos sem querer impor experiências. Terão que abrir suas fragilidades, desnudar seus medos, escancarar suas dúvidas e assim, tornar este momento mais aberto, buscando o valor das reações de cada geração.

Enfim, o simples não é mais despercebido e pode ser que ele seja para todos nós, a ponte para passarmos por este momento com a grande reversão de muitos valores que estavam sim, já invertidos.



ISRAEL KENAN

TÊXTIL

IMPRESSÃO SOB DEMANDA

é o caminho para quem quer se destacar no mercado têxtil

A nova realidade do mercado têxtil é de uma demanda crescente por produtos personalizados. Além disso, o consumidor quer um tempo de resposta rápido para ter as suas dúvidas atendidas e que seus produtos sejam entregues de forma confiável.

Permitir que marcas e criativos imprimam as suas artes, sem ter que produzir em grande escala, faz muita diferença para o mercado. Empresas que aceitarem e se adaptarem a essa nova visão, irão crescer e se destacar.

Na Kornit, nós entendemos essa necessidade e rapidamente adaptamos os nossos modelos de negócio, implementando tecnologia para toda a cadeia de fornecimento da indústria têxtil.

Desde 2019 estamos com uma nova gestão e fazendo movimentos disruptivos na cadeia de fornecimento dessa indústria. Não entregamos apenas máquinas impressoras, estamos criando uma mudança cultural em diversas áreas: logística, comercial, sustentabilidade, marketing, cliente final e muito mais.

A H&M, uma das maiores empresas de moda do mundo, é um caso de sucesso das nossas soluções. O conceito de negócio da H&M é oferecer moda de qualidade com melhores preços, de forma sustentável.



Zünd G3



ROBUSTEZ E CONFIABILIDADE



Solução para produção de
embalagens e displays em **papelão**,
cartões e materiais **corrugados**.

BG
soluções tecnológicas

+55 51 3013 7272 www.bginfo.com.br

Agora, a empresa oferece uma plataforma de comércio eletrônico que permite impressão por demanda. A Kornit forneceu a tecnologia que permitiu a implementação dessa plataforma. Com isso, a H&M estará aumentando a sua base de clientes, com a visão de expandir sua oferta para além de mercadorias comuns. Recentemente a empresa anunciou que arrecadou 45 milhões de dólares imprimindo produtos por meio da plataforma, que também cuida da sua distribuição.

O projeto da H&M levou mais de três anos para ser implementado. Iniciamos com uma máquina na Turquia e depois complementamos com a integração para o e-commerce. Agora o projeto está finalizado e a H&M cadastrará mais parceiros para atender todo o Leste Europeu. O serviço permitirá a criação de produtos utilizando impressão digital sob encomenda, em uma configuração de e-commerce.

“O consumidor está exigindo produtos e experiências mais personalizados do que nunca. Com nossos investimentos e iniciativas na impressão sob demanda, podemos criar valor para o cliente, parceiros externos e para a H&M Grupo e ser uma força de mudança na indústria de mercadorias. Permitimos que os criadores personalizem mensagens para seus clientes, seguidores e fãs e, ao mesmo

tempo, reduzimos o risco de superprodução”, disse Ellen Svanström, chefe de empreendimentos comerciais do Grupo H&M.

O novo investimento que permite projetos como produtos promocionais, jeans escaneados em 3D e cerâmicas personalizadas, foi projetado para mover o mundo em direção à produção customizada, mas ao mesmo tempo, ajudar os comerciantes a construir negócios sustentáveis.

A impressão sob demanda só tende a crescer e a H&M é mais um caso bem sucedido de empresa atendida pela Kornit, que contará com apoio também no background da sua produção.

A H&M também expandiu o seu foco para criadores como artistas, atletas, equipes ou indivíduos, dando a eles uma plataforma para criatividade e expressões, de impressão em menor escala por meio de uma cadeia de suprimentos sustentável e uma rede global. Assim, eles conseguem proporcionar produções em todos os lugares, grandes ou pequenos, locais ou globais. É uma força de mudança na indústria têxtil.

Exploração e crescimento por meio de novos empreendimentos comerciais e tecnológicos são os principais mecanismos para impulsionar marcas que podem liderar o setor.



**Kornit
Atlas MAX**

NOVA TECNOLOGIA DE IMPRESSÃO DA KORNIT

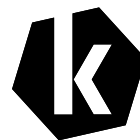


Kornit Atlas MAX

O novo padrão para
produção de impressão
direta para roupas sob
demanda e em alto volume.



www.kornit.com



Kornit
Digital
bonding
matters



JORGE LUIZ MUSSOLIN

OUT OF HOME

CAMPANHA DOS 100% VACINADOS

Multiplay divulga no TopOutLed da Bandeirantes Cearense ação realizada com colaboradores

A @multiplayoficial conseguiu atingir a marca de 100% dos seus colaboradores vacinados contra a Covid-19.

E, para comemorar essa marca, nada melhor do que contar a novidade para todo mundo, não é? Foi por isso que ela escolheu uma peça da Bandeirantes Cearense, em uma das avenidas mais movimentadas de Fortaleza-CE.

A agência @borapramax realizou um projeto especial com a Bandeirantes Mídia Exterior onde os colaboradores da Multiplay seriam o rosto da campanha, literalmente. Para isso, nada mais adequado do que o TopOutLed Bandeirantes com fotos sequenciais no Led, uma combinação perfeita de OOH + DOOH.



A peça conta com o projeto especial em um dos trechos de maior visibilidade da cidade (Av. Dom Luiz), onde um aplique transmite as imagens de cada colaborador vacinado. Dessa forma, a Multiplay torna público e reforça o seu compromisso de cuidar dos seus para cuidar ainda mais de seus clientes.

GRANDES NOMES DA PROPAGANDA 100% ONLINE

DIRETORES DE MARKETING, CRIATIVOS E PERSONALIDADES DA PROPAGANDA ESTÃO AQUI. NOS ACOMPANHE EM NOSSOS CANAIS E FIQUE POR DENTRO DOS ACONTECIMENTOS QUE MOVIMENTAM O MERCADO PUBLICITÁRIO.

 grandesnombresdapropaganda.com.br

 [grandesnombresdapropaganda](https://www.youtube.com/grandesnombresdapropaganda)

 [/portalgnp](https://www.facebook.com/portalgnp)

 [@ProgramaGNP](https://twitter.com/ProgramaGNP)



P&D Comunicação

Apoio:





RUMO A UM FUTURO SUSTENTÁVEL

TRANSFORME PRÁTICAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS EM
CRESCIMENTO PARA SUA EMPRESA.

→ **HP LATEX**
AGORA COM TINTA BRANCA

