

FRANCISCO ALBERTO MADIA DE SOUZA

# MARKETING TRENDS 2024

AS MAIS IMPORTANTES  
TENDÊNCIAS DOS NEGÓCIOS  
E DO MARKETING PARA OS  
PRÓXIMOS ANOS

# **MARKETING TRENDS 2024**

**AS MAIS IMPORTANTES TENDÊNCIAS**

**DOS NEGÓCIOS E DO MARKETING**

**PARA OS PRÓXIMOS ANOS**

**M**

**FRANCISCO ALBERTO  
MADIA DE SOUZA**

**K**

**MKT TRENDS  
2024**

**T**

© 2024 Francisco Alberto Madia de Souza

**MARKETING TRENDS** é uma publicação anual do **MADIAMUNDOMARKETING**, que vem se realizando todos os anos e há 26 anos, e resultado de um trabalho exaustivo e recorrente de pesquisa, organização e análise de informações, realizado pelo corpo de consultores da **MADIA**.

De autoria e responsabilidade do diretor-presidente da **MADIA** e da **ABRAMARK – ACADEMIA BRASILEIRA DE MARKETING** – Francisco Alberto Madia de Souza, e com a participação de todos os associados:

**MARCIA SOUSA,  
MARIA HELENA CARVALHO,  
ROSAMARIA BARNÁ,  
MARCO AURELIO CANDIDO,  
e FABIO MADIA.**

---

**MADIAMUNDOMARKETING**  
A DRUCKER DRIVEN CONSULTANCY -

**MADIA MARKETING SCHOOL**  
A MELHOR ESCOLA DE MARKETING DO MUNDO ESTÁ NO BRASIL –

[www.madiamundomarketing.com.br](http://www.madiamundomarketing.com.br) | [madia@madiamundomarketing.com.br](mailto:madia@madiamundomarketing.com.br)

[www.abramark.com.br](http://www.abramark.com.br) | [contato@abramark.com.br](mailto:contato@abramark.com.br)

TELEFONES/WHATSAPP: (11) 98990-0346/98990-0376

---

Capa, projeto gráfico e diagramação

**DESENHO EDITORIAL**

---

2024

Direitos exclusivos cedidos à **MADIAMUNDOMARKETING**. Proibida a reprodução total ou parcial. Os infratores serão punidos na forma da lei

## **FRANCISCO ALBERTO MADIA DE SOUZA**

Apontado e consagrado em diferentes pesquisas e premiações como A MAIOR AUTORIDADE EM MARKETING do país, MADIA, como é conhecido, escreveu mais de 50 livros, autor de OS 50 MANDAMENTOS DO MARKETING, 2 Prêmios Jabuti – Melhor Livro do Ano de Administração e Negócios, e, Melhor Livro do Ano Não-Ficção -, autor do que é considerado o melhor e mais completo livro escrito sobre Peter Drucker – DRUCKER FOREVER – e criador do Prêmio Marketing Best. Mais de 1200 trabalhos de consultoria para mais de 600 empresas e 3000 marcas. Escreve a mais longa das colunas semanais sobre MARKETING em todo o mundo, e há mais de 54 anos.



# SUMÁRIO

## **CAPÍTULO 1**

### **ADMIRÁVEL MUNDO NOVO . . . . . 12**

VENDEDORES AO INFINITO . . . . .	13
BIT ACELERADO, O HIT DO MOMENTO . . . . .	15
METAVERSO, ONDE PASSAREMOS A MAIOR PARTE DE NOSSAS VIDAS... . . . .	16
LEITURA OBRIGATÓRIA . . . . .	18
OS MEGALIVING CENTERS. . . . .	20
CENAS DO MUNDO MODERNO. . . . .	21
A PENÚLTIMA LINHA . . . . .	23
VIDA ANTECIPADA, EM DUAS DIMENSÕES. . . . .	24
FOGÃO DE 6 BOCAS.... . . . .	25

## **CAPÍTULO 2**

### **INTELIGENCIA DE MERCADO . . . . . 28**

PS, PA. PEQUENAS SIGLAS, GRANDES DIFERENÇAS . . . . .	29
AP, E, PP – ANTES E PÓS PANDEMIA. . . . .	31
NEM TODAS AS COMPRAS POSSUEM GENUÍNA E VERDADEIRA SINERGIA . . . . .	33
CARREFOUR. OPERAÇÃO MASSACRE!. . . . .	34
JULIANA AZEVEDO, A TORCEDORA DA PORTUGUESA QUE COMANDA A PROCTER . . . . .	36
MC APRENDIZADOS . . . . .	38
C&A À VENDA? . . . . .	40

## **CAPÍTULO 3**

### **SUCÊSOS, FRACASSOS, APRENDIZADOS . . . . . 44**

O QUE RESTARÁ DEPOIS, O QUE PERMANECERÁ EM PÉ? . . . . .	45
--	----



CAVALERA, A PRIMEIRA, DE MUITAS, A MERGULHAR NA CRISE . . . . .	.47
TÁ TUDO CANCELADO? . . . . .	49
O “CHATODOGPT”, OU, O DILEMA DOS RESTAURANTES . . . . .	.51
SELF-CHECKOUT . . . . .	52
POR QUE OS APPELMANÍACOS AMAM A APPLE? . . . . .	54
O DIA DA VERGONHA . . . . .	56
MANCHETE PATÉTICA E CONCLUSÃO EQUIVOCADA . . . . .	.57
RESSUSCITAÇÃO, É POSSÍVEL, EM BUSINESS? . . . . .	58
FAÇAM O QUE EU DIGO, NÃO FAÇAM O QUE EU FAÇO . . . . .	59

## **CAPÍTULO 4**

### **BRANDING . . . . .62**

COMO MAIS QUE PREVISTO, DEU M... . . . . .	63
A GAFISA, É, DE VERDADE, UMA NOVA GAFISA...? . . . . .	65
ACORDA, JACK DANIEL'S . . . . .	67
DEVASTANDO A PRÓPRIA MARCA . . . . .	69
O AUTOMARKETING . . . . .	.71
ESQUECERAM-SE DO BURACO . . . . .	.73
O SONHO DO DR. OLAVO SETUBAL . . . . .	.75
O OUTBACK BRASILEIRO. . . . .	.77
OVO TEM MARCA? . . . . .	.78

## **CAPÍTULO 5**

### **DESAFIOS, AMEAÇAS, OPORTUNIDADES . . . . .80**

SE OS JOVENS SÃO O FUTURO – E SÃO – A INDÚSTRIA DE AUTOMÓVEIS QUE SE CUIDE! . . . . .	.81
--	-----

O ESTADO BRASILEIRO, POR ASFIXIA, ASSASSINANDO O BRASIL . . . . .	83
E A GLOBO? VER TV, OU, VER NA TV... ENFIM, O FIM DOS EMPREGOS . . . . .	85
A MOEDA TEMPO, SPOTIFY, OU, 10 ANOS É O NOVO LONGO PRAZO . . . . .	.87
O PAI DA BARBIE, A IGNORÂNCIA DO NOBEL, E A INTELIGÊNCIA NATURAL. . . . .	88
DEPOIS DA COVID, BURNOUT! . . . . .	90
BEBÊS DE PANDEMIA. OS NASCIDOS ENTRE MARÇO DE 2020 A SETEMBRO DE 2021. . . . .	92
PROTEÍNA DE LABORATÓRIO, OU O QUE FAZER COM A IMENSIDÃO DE TERRAS.... . . . .	93

## **CAPÍTULO 6**

### **COISAS DO BRASIL . . . . . 94**

A MORTE DE BERINJELA E A DECADÊNCIA DOS NECROLÓGIOS . . . . .	95
“FIQUE EM CASA!” . . . . .	97
A IMPORTÂNCIA DO CLIMA . . . . .	98
FASCINAÇÃO. . . . .	100
VELHOS TRUQUES, MÁGICAS IMPROVÁVEIS . . . . .	102
HISTÓRIAS INSPIRADORAS, OU, COXINHAS, POR AMOR... . . . .	103
POSITIVO TECNOLOGIA: UM RETRATO MAIS QUE REVELADOR PARA NOSSO PAÍS, OU, A REDESCOBERTA DOS COMPUTADORES.... . . . .	105
TODOS VIRANDO PEDINTES . . . . .	108
“O BRASILEIRO É UM POVO MUITO LIMPO”. . . . .	109
DEMOROU, MAS CHEGOU O AMERICAN WAY OF EAT NO BRASIL . . . . .	110

## **CAPÍTULO 7**

### **EFEMÉRIDES E ÍCONES . . . . . 112**

PEDRO DE GODOY BUENO, EMPREENDEDOR DO ANO, AOS 31 ANOS . . . . .	113
QUANDO MORRER FOR OPCIONAL . . . . .	115
BT NO RH, OU, CONTRATANDO COM OLHOS VENDADOS . .	117
ELA, ANA MARIA BRAGA. . . . .	119
REPOSICIONAMENTOS NOS TERRITÓRIOS DAS FARMACÊUTICAS. . . . .	120
ELE, RUBENS MENIN . . . . .	121
A NOVA CAOÁ. DC, DEPOIS DO CAOÁ. . . . .	123
GAMBIARRA WINE . . . . .	125

## **CAPÍTULO 8**

### **INOVAR É PRECISO, VIVER NÃO É PRECISO . . . . . 128**

O ÚLTIMO ASSINANTE DE JORNAL . . . . .	129
A CULTURA DA PILHA . . . . .	131
OS QUE CHEGAM ANTES, E OS QUE CHEGAM DEPOIS... OU, ESTÔNIA E BRASIL . . . . .	132
A REINVENÇÃO DA LEROY MERLIN . . . . .	134
CARROS VOADORES . . . . .	136
ROCHE, O EXEMPLO . . . . .	137
O NOVO NEGÓCIO DOS AUTOMÓVEIS, OU, A ÚLTIMA FOTOGRAFIA . . . . .	138
REPOSICIONAMENTO RADICAL E COMPLETO DO GRUPO ACCOR . . . . .	140

## **CAPÍTULO 9**

### **BALANÇO DE CATEGORIAS . . . . . 142**

SABER PARAR . . . . .	143
O 4º ELO DA CADEIA DE NEGÓCIOS. . . . .	145
A CRISE AMERICANAS E MUITAS OUTRAS MAIS PELA FRENTE...	147
CAR: THE DREAM IS OVER . . . . .	149
O FATOR TEMPO . . . . .	150
O FIM DA SÉTIMA ARTE . . . . .	152
MEDIDA CERTA, DIAGNÓSTICO ERRADO . . . . .	154
MAIS UMA QUE SE DESPEDE . . . . .	155
A MIGRAÇÃO CONTINUA: DE SHOPPING PARA LIVING CENTERS .	156

## **CAPÍTULO 10**

### **MARKETING LEGAL . . . . . 158**

DISCRIMINAÇÃO E PRECONCEITOS NUNCA MAIS . . . . .	159
A DESCULPA “EU SOU UMA MERA PONTE” NÃO COLA MAIS .	161
A LINGUAGEM DOS HOMENS . . . . .	163
A JUSTIÇA VELHA, ESCLEROSADA, E, INJUSTA . . . . .	165
FINALMENTE, A LIBERDADE! . . . . .	166
VERGONHA! ASSIM JAMAIS SEREMOS UM PAÍS DE VERDADE	168
TUDO TEM LIMITE! TEM? . . . . .	170
OS PIRATAS DA NOVA ECONOMIA . . . . .	171

### **HOMENAGEM . . . . . 174**

### **ACADÊMICOS . . . . . 176**

### **HALL DA FAMA . . . . . 178**

**1**

**ADMIRÁVEL  
MUNDO NOVO**

A cada nova edição deste MARKETING TRENDS multiplica-se o número de vendedores pelo mundo. E se acelerar já era parte integrante do chamado mundo moderno, com a pandemia engatou, de vez.

Muito brevemente o tal do METAVERSO fará parte de nossa realidade. Enquanto e simultaneamente, o mundo irá se despedindo dos velhos tempos de não necessariamente boas lembranças, de patrões e empregados, segundo a realidade, e o sociólogo Domenico De Masi.

Saem os Shopping Centers, e em seus lugares, os Living Centers. E antes de todos os cuidados e precauções necessárias, ainda nos surpreenderemos perdendo dados e informações e sempre a um segundo de cair em algum golpe na digisfera.

Multiplicam-se os drones, agora com novas funções, e as fantásticas conquistas da denominada Vida Antecipada. E, fogões de 6 bocas, para uso residencial, nunca mais.

## **VENDEDORES AO INFINITO**

Um dia todos seremos vendedores? Ou, melhor, Sellers? Parece que sim...

Dentre as novidades decorrentes do tsunami tecnológico e a partir do microchip 4004, 1971, um mundo onde cresce exponencialmente o número de vendedores. Talvez, um dia, todos nós sejamos vendedores, ou “Sellers”, como são tratados pelos marketplaces.

Na história do comércio mundial os primeiros ajuntamentos de vendedores ocorreram em ruas. Determinadas ruas das cidades onde gradativamente foi crescendo o número de lojas. Na cidade de São Paulo, por exemplo, o comércio ganha corpo do lado de lá do Viaduto do Chá, nas ruas Direita e São Bento. Depois atravessa o viaduto e vai para a Barão de Itapetininga. Em paralelo começam a nascer as ruas de comércio genérico tipo Teodoro Sampaio, em alguns bairros da capital. E mais adiante, ruas de comércio específico, como o alto da Consolação, aonde vão se

instalando os vendedores de lustres e abajures, enquanto que na Santa Ifigênia prevalecem os vendedores de material elétrico...

No início do século passado as primeiras Lojas de Departamento, que, e a partir do final dos anos 1960 vão sendo engolidas pelos Shopping Centers, a começar pelo Iguatemi de 1966. Hoje, último dado disponibilizado pela Abrasce – Associação Brasileira de Shopping Centers – o Brasil possui 628 shoppings, e mais 13 para inaugurar. Nesses 601 existem 115.817 lojas.

E aí, vão nascendo e institucionalizando-se, com o desenvolvimento do ambiente digital, os marketplaces. E em cada um deles uma quantidade gigantesca de Lojas, ou Sellers.

Lojas de rua que se fazem presentes nos marketplaces, empresas que decidem ter uma loja, ou pessoas físicas que na busca de algum dinheiro passam a vender, também. Assim e genericamente, esse universo monumental de vendedores passa a ser denominado de Universo dos Sellers.

E agora os números, segundo a pesquisa Perfil do e-Commerce Brasileiro. Em sua 7ª edição, a pesquisa é assinada pelo PayPal e BigDataCorp.

Enquanto o Brasil possui 628 shoppings e, arredondando, 11 mil lojas, apenas e nos 20 principais marketplaces, tipo Submarino, Luiza, Amazon, Mercado Livre, são 372 mil Sellers. Quase 40 vezes mais, e não para de crescer, na medida em que nos últimos meses são criadas 790 lojas – ou Sellers – a cada novo dia... É essa a fotografia do varejo brasileiro em quase 200 anos.

Assim, e diante dessa nova e radical realidade, todas as empresas de todos os setores de atividade precisam, já, se repensarem e recriarem considerando o que um dia disse Gertrude Stein, “Não existe lá mais ali”. Aquele lá, de Ruas de Lojas, de Lojas de departamento, e até mesmo de shopping centers, vai ficando para trás até um dia desaparecer da paisagem.

Sobre especificamente os shoppings, dia após dia, como temos comentado com vocês, convertendo-se em livings centers. Onde iremos para nos divertir, e circunstancial e excepcionalmente, aproveitaremos para comprar alguma coisa...

Todos somos vendedores... Faltava apenas despertar... Agora não falta mais.

## **BIT ACELERADO, O HIT DO MOMENTO**

Lembram, o nome do conjunto era Metrô, e dizia coisas do tipo, “Minha mãe me falou que eu preciso casar pois eu já fiquei mocinha...”, e vinha o refrão que dizia, “coração ligado, beat acelerado...”, Brasil, 1985.

Mal sabia o Metrô, e a encantadora Virginie Boutaud, franco-brasileira, que de verdade nos anos 1980 estavam pautando um dos comportamentos próximos do recorrente quase quatro décadas depois. O de acelerar, tudo. Uma espécie de pináculo da superficialidade. Precisamos saber de tudo ainda que não tenhamos conhecimento ou dominemos o que quer que seja.

A versão 2021/22/23 da tal da Leitura Dinâmica revela-se mais esfuizante do que nunca. Começou durante a pandemia com a garotada assistindo aula de casa, e acionando os mecanismos de aceleração de vídeos.

Aulas normais e gostosas, velocidade normal. Aulas chatas, velocidade aumentada em 50%. Assim, aula de 1 hora em 40 minutos. E aulas insuportáveis, aceleração dupla, aulas de uma hora em 20 minutos.

E aí entra o tal do “Já Quê”. “Já Quê” faziam isso com as aulas, começaram a fazer nas séries de streaming, reduzindo as séries de 10 capítulos e 5 horas, para os mesmos 10 capítulos e 2 horas e meia. Bit Acelerado! Em pleno inverno de 2022, e que mais parecia verão, pessoas no Netflix e demais redes de streaming, assim como no WhatsApp ouvindo tudo corridinho...

E aí o Estadão decidiu testar. Sim é possível, concluiu o Estadão. Guilherme Guerra, repórter da coluna LINK, assistiu um episódio de uma série em velocidade dobrada. Segundo Guilherme: “O episódio fica perfeitamente claro de entender em alta velocidade. Dá para ler as legendas, entender diálogos, absorver imagens...”. Mas, Guilherme adverte, conteúdos mais complexos tornam-se difíceis de entender em alta velocidade...

Em síntese, amigos. Cada um tem o direito, no particular, de enfiar os dois pés no acelerador pela vida. Ouvindo em meia hora conteúdo de uma hora, dançando Ave Maria em ritmo de frevo ou bate-estaca de



danceteria, e assistir Morte em Veneza de Luchino Visconti que tem mais de duas horas, em menos de 30 minutos.

Porém, melhor e mais verdadeiro assistir as antigas comédias do tempo do cinema mudo... Onde tudo era corridinho de verdade.

Em tempo. Tudo o que o mundo precisa e está correndo atrás é de maior velocidade de transmissão e maior capacidade de armazenamento. Quando as cortinas se abrem, as luzes se acendem, e começa o espetáculo, o ritmo da vida e dos conteúdos deveriam ser respeitado. Apenas isso. E essa é a grande promessa do 5G que agora já se encontra entre nós.

Mas, para apressadinhos, superficiais e inconsequentes, consagram-se as rapidinhas de todos os gêneros.

## **METAVERSO, ONDE PASSAREMOS A MAIOR PARTE DE NOSSAS VIDAS...**

Muitos queridos amigos nos cobram uma explicação, sob a ótica do marketing, da compreensão e entendimento das razões e motivos que comandam nossas ações, nós, seres humanos, como cidadãos, trabalhadores, consumidores e todo o mais, a propósito do tal do Metaverso.

Hoje decidimos nos arriscar numa primeira tentativa de atender e procurar responder essas perguntas.

Um dia nosso adorado mestre e mentor, Peter Drucker, mais de 50 anos atrás, desabafou sobre aquilo que a ele parecia ser uma insensatez. Transportar todos os dias, milhões de pessoas, de suas casas ao trabalho, e na volta do trabalho às suas casas – duas horas pra ir, duas pra voltar -, e pesando entre 80 e 90 quilos, quando tudo o que precisavam eram de seus cérebros pesando menos de 3 quilos. Existia a consciência do absurdo e da insensatez, mas nenhuma solução nem a vista, e, muito menos, próxima.

E assim a população das cidades foi crescendo, as ruas entupindo-se para transportar na ida e na volta pessoas com seus 90 quilos quando tudo o que as empresas precisavam era de seus cérebros com

menos de 3 quilos. E em conta gotas e, de forma silenciosa e sem alarde, inovações foram se revelando, eliminando a necessidade das pessoas movimentarem-se insensatamente.

Primeiro o fax, depois a internet, mais adiante os smartphones, tablets, notebooks, motoboys, uma nova cultura se manifestando, e, tudo eclode agora no início de 2020. E aí veio o aditivo que faltava, a pandemia, e tudo passou a ser, diante das verdadeiras possibilidades, gadgets e tecnologia, dominados, para ontem.

E aí Mark Zuckerberg começou a falar e se apropriar do conceito e entendimento de um tal de Metaverso, novos aplicativos de teleconferência e facilitadores do trabalho a distância foram chegando de forma acelerada e sendo adotados, e finalmente, e agora, nos descobrimos, nos portais de um Admirável Mundo Novo. Onde o Metaverso é, talvez, sua principal componente.

Neste preciso momento, aceleradas pelas pandemias, milhões de empresas em todo o mundo planejam a mudança radical em sua forma de trabalhar. E todas, com poucas exceções, começando a entender o tal do Metaverso.

Se para muitas coisas queridas e boas da vida o Metaverso é um tédio, para muitas outras, diante da impossibilidade de seguir como vínhamos transportando os 80 e 90 quilos de pessoas das quais apenas precisávamos dos cérebros com menos de 3 quilos, o METAVERSO é uma redenção.

Para não nos alongarmos mais, sim, o Metaverso, desta vez é definitivo e pra ficar. Sorria, ou chore, a decisão é sua. Mas, é irreversível. É assim que somos e seremos dia após dia.

Vamos tentar sintetizar da maneira mais básica e elementar possível. Comer em casa, e comer em restaurantes.

No quesito trabalho, muito rapidamente, passaremos a trabalhar de nossas casas, a distância, a maior parte de nossos dias em casa, mas no e através do Metaverso, e assim, e finalmente, voltaremos, por exemplo, a comer em casa como quase todos procediam há um século.

Veza por outra, e sempre que importante, necessário e humano, bateremos o ponto e comeremos em restaurantes. Faremos reuniões

presenciais com as pessoas que amamos, de intensa alegria e infinita emoção. Serão esses os grandes e especiais momentos de nossas vidas.

Isso posto, todos, em maior ou menor proporção e velocidade, mudando-se para o Metaverso, mas preservando uma posição no mundo real, para momentos especiais e de grande felicidade.

Quase todas as nossas compras migram, hoje, aceleradamente, para o a distância, em sites e portais que não deixam de ser os novos pontos de venda num já e quase Metaverso.

E os mais que queridos e amados e frequentados Shopping Centers, vão se convertendo em Living Centers, como comentamos com vocês, na edição de 2023, desta série **MARKETING TRENDS**.

É isso. E... não tem volta!

## **LEITURA OBRIGATÓRIA**

Não necessariamente da totalidade do livro – claro se você não quiser – mas nós, consultores do **MADIAMUNDOMARKETING** lemos inteiro, fizemos marcas e anotações, e relemos – *O Trabalho no Século XXI – Fadiga, Ócio e Criatividade na Sociedade Pós-Industrial* – de autoria do escritor e sociólogo Domenico De Masi – Editora Sextante – é, em nosso entendimento, o mais importante – não o melhor – livro de 2022. Talvez, a mais completa retrospectiva relevante da evolução do trabalho – e agora o fim – desde que o mundo é mundo.

Se você é daqueles que gosta de uma grande panorâmica, mais que recomendamos a leitura de todo o livro, pausada e reflexivamente, de 926 páginas, mais capa e contracapa. Agora, se você está mais interessado em temas específicos dessa longa trajetória de alguns milênios, você pode ler e apenas alguns capítulos. Nesse sentido, e se você quer ter uma visão mais atual e relevante para sua compreensão dos desafios de hoje, recomendamos o capítulo XI – *Atenienses, profissionais da democracia*, o capítulo XIX – *Os dois pilares teóricos da sociedade industrial* – com especial atenção nas páginas em que fala

do Iluminismo. A partir do capítulo XIX, página 385, recomendo a leitura de todos.

Domenico De Masi é sociólogo, dotado de incomum sensibilidade e fôlego, com uma cabeça mais que privilegiada e que consegue protagonizar ousadias como esse livro de 926 páginas. Abarrotado de documentações, referências, pesquisas. 85 anos, de fevereiro de 1938, da cidade de Rotello, Itália, e que se notabilizou pela criação e disseminação do conceito do Ócio Criativo.

Sua produção intelectual começa há 65 anos, e jamais parou de pesquisar e escrever. Mergulha de cabeça, coração e alma em toda a documentação que colhe e organiza, mas, nós, consultores da Madia, discordamos de boa parte de suas conclusões. Por exemplo, é profundamente cruel e superficial em relação a alguns dos mestres da administração moderna, muito especialmente, em relação ao mestre dos mestres, Peter Drucker. Mas, respeito.

É isso. Mais que recomendamos. “O Trabalho no Século XXI, Domenico De Masi, 926 páginas que valem por 100 mil. Na versão Kindle, na Amazon, por R\$44,91. E na versão papel, de pessoas que compraram e desistiram da leitura, a partir de R\$79,90. E que, por sinal, são muitas...

E agora, um pequeno “spoiler” com 2 citações curtas de diferentes momentos do livro.

- Citando Michel Bosquet, e que assinava André Gorz, diz, na página 752, “A esta altura, uma coisa é certa: ninguém fará carreira na profissão que aprendeu: essa profissão será transformada, simplificada, desqualificada ou suprimida pela microeletrônica. Estamos todos, potencialmente, em excesso”.

- E na página 724, e falando sobre o conjunto de todos nós, os “Novos Indivíduos Sociais”, De Masi diz,

“A Microsoft é de 1975, a web de 1991, o Google de 1997, o Skype de 2003, o Facebook de 2004, o Twitter de 2006. Em 2030, os digitais nascidos com a Microsoft terão 55 anos, os nascidos com a web terão 39 anos, os nascidos com o Google 33 anos, os com o Skype 27 anos, os com o Facebook 26 anos, os com o Twitter 24 anos... Se hoje os analógicos ainda são a maioria e ocupam os vértices de todas as pirâmides –

igrejas, exércitos, escolas, bancos, empresas – em 2030 os digitais serão a maioria numérica. E seus modos de pensar, trabalhar, viver, totalmente diferenciado do modo dos analógicos...”.

É esse o grande desafio. Como seguir convivendo pacífica e harmoniosamente com nossos filhos, netos e bisnetos, e eles, quanta paciência terão que ter com seus pais e avós, e bisavós. Dica final, se você quer ir direto para os desafios de hoje salte para a quarta parte do livro, pág. 577.

## **OS MEGALIVING CENTERS**

Como temos comentado com vocês nas edições anteriores desta franquia Marketing Trends, muito rapidamente, os Shopping Centers, vão deixando de ser Shoppings, e convertendo-se em Living, em Living Centers.

Lugares onde se vai para passear, divertir, comer, e, já que se está lá – shopping – aproveita-se para fazer compras, também. Shopping deixa de ser a razão, e passa a ser produto das circunstâncias.

Um dia o Carrefour chegou ao Brasil, no ano de 1975, com uma primeira loja num terreno gigantesco, no eixo Berrini/Chucri Zaidan, cidade de São Paulo. Somente no ano de 2015, 40 anos depois conseguiu se fazer presente em todos os estados brasileiros.

Assim, ingressou nos anos 2000 com um plano estratégico de renovação radical, considerando a direção que o mundo e as pessoas vêm seguindo desde o tsunami tecnológico.

Dentre suas propriedades e, talvez, as mais importantes, alguns dos terrenos de suas primeiras lojas, muito especialmente, da primeira loja. O terreno da Berrini com a Chucri Zaidan. E que decidiu converter em sua mais consistente manifestação em direção ao futuro.

Em verdade esse processo iniciou-se no ano de 2013, quando o projeto teve suas linhas básicas definidas, mas só conseguiu a aprovação final da prefeitura de São Paulo em 2017.

Originalmente sua parceira era a Odebrecht, que, em decorrência dos escândalos, foi trocada pela WTorre. Agora as obras seguem em

ritmo acelerado, e quem cuida e decide todos os passos é a empresa criada pelo Carrefour, a Carrefour Property, sob o comando de Yen Wang, CEO.

Segundo Wang, a ex-primeira loja do Carrefour no Brasil converte-se num grande conjunto que inclui um centro comercial, com restaurantes, serviços, torre comercial, torre residencial, ampla área de lazer e serviços, e claro, uma megaloja do Carrefour.

Ou seja, esse novo Carrefour é um Living Center, e como por sua magnitude o terreno possibilita, evolui para um Megaliving Center.

As aberturas ocorrerão em diferentes tempos. Entrou em funcionamento no final de 2022, o Centro comercial mais a nova loja do Carrefour. A segunda, em 2026, e que inclui além de torre residencial, a mais alta torre corporativa do país, com 216 metros.

No total, o mais ambicioso e sinalizador projeto do Carrefour desde sua chegada ao Brasil, e que ficará pronto para a comemoração de seus primeiros 50 anos em nosso país, totaliza 320 mil metros quadrados de área construída, o que equivale a praticamente 40 campos de futebol...

Assim, e com esse projeto pronto, ficará mais que institucionalizada a chegada dos Living Centers em nosso país, passando a ocupar, de forma melhor e mais completa em todos os sentidos, o lugar dos hoje decadentes Shopping Centers.

E que dentre as organizações de varejo presentes no Brasil, o Carrefour deu de 10 a zero no Casino.

## **CENAS DO MUNDO MODERNO**

Um dia, o Francisco Madia, nosso consultor master, perdeu parte das fotografias que se encontravam guardadas e apenas na memória do seu computador. Chamamos um técnico, retiramos a memória, mandamos para três especialistas, e os dados estavam irreversivelmente corrompidos. Aquelas fotos, nunca mais.

Desde então guarda tudo em três lugares diferentes, mais um backup exclusivo. Mas, e mesmo assim, o trauma foi de tal ordem que até hoje sente-se inseguro.

Muitas pessoas decidiram confiar todos os seus dados às grandes corporações que dominam as nuvens. E, por mais seguro que seja, sempre pode dar algum problema. Assim, recomendável ter um segundo lugar, além das nuvens e fora das máquinas para ter um backup de dados e informações.

Em agosto de 2021, o jornal O Globo, contou a história de Eduardo Ladeira que confiou ao DROPBOX todos os seus dados.

Eram 190 mil arquivos, e mais 120 mil fotos. Conforme relato do Eduardo, desde o dia 15 de julho de 2021 perdeu o acesso a esses dados e teve sua conta desabilitada.

A única explicação que Eduardo recebeu, e através de robôs, é que “violou os termos de uso” e mais nada, e não consegue falar com quem quer que seja.

Assim que a matéria saiu no Globo dezenas de pessoas disseram ter o mesmo problema e agora organizam-se para criar um site na internet sobre o tema.

Ou seja, as conquistas do digital são fantásticas, mas, e por um bom tempo, e ainda, uma selva. Onde a qualquer momento pode acontecer de tudo com os chamados internautas. Leia-se, com um de nós.

Perder todos os seus dados, ver sua conta bancária assaltada, constatar que seus dados foram vendidos...

Ainda levaremos de uma a duas décadas para que o digital tenha um nível básico de segurança. E isso só começará a acontecer quando as empresas assumirem suas responsabilidades, e pararem de dizer que não têm nada com isso.

## A PENÚLTIMA LINHA

Muitas pessoas nos perguntam sobre a entrega de compras através de drones. Quase todas, e como é natural, imaginam-se saindo na janela de suas casas, olhando para o céu, recebendo e retirando suas compras no bagageiro de um drone...

Claro que essa situação poderá ocorrer, mas, e sempre, e durante anos, em caráter excepcional. Hoje a grande expectativa pela chegada dos drones, é para ocuparem uma nova e eficaz penúltima linha.

Por exemplo, ao invés de um restaurante, ou uma rede de fast food precisar atender todos os pedidos de delivery em cada uma de suas lojas, todo esse processo poderá ficar centralizado em pontos estratégicos e de onde partem os drones para colocarem em motos, bicicletas, e outros veículos, as entregas na etapa final.

Essa penúltima linha resultará, depois de institucionalizada, ganhos expressivos econômicos, e ainda vantagens significativas em termos de trânsito e, também, ambientais.

Neste momento diferentes empresas realizam treinamentos para entregas por drones. Dentre as experiências, e em matéria do jornal Valor, Manoel Coelho, sócio da Speedbird, uma empresa de drones, detalhou uma das primeiras operações na cidade de Campinas:

“No total, e neste período de experiências, já foram realizadas mais de 700 entregas e correspondentes 1400 aterrissagens e decolagens”.

Os voos acontecem no Shopping Iguatemi de Campinas, e onde o iFOOD tem um hub de operação.

O drone retira o pedido numa área de decolagem e deixa no hub para que os entregadores terminem a entrega. Isso evita que os entregadores fiquem circulando pelo shopping, possibilitando uma queda média no tempo de entrega de 12 minutos...

Por enquanto, essa é a maior contribuição que se espera da adoção de drones no sistema de entregas de produtos e serviços.



## **VIDA ANTECIPADA, EM DUAS DIMENSÕES**

Poucos campos de atividade têm apresentado conquistas e evoluções tão espetaculares quanto a medicina e a saúde. Uma mesma rubrica, um mesmo título, encerra dois sentidos diferentes, e os dois, fantásticos: vidas antecipadas.

Vidas antecipadas, no sentido de crianças que nascem de forma prematura, antes do tempo, e conseguem sobreviver com poucas ou nenhuma sequela. E vidas antecipadas, decorrente de todas as conquistas dos primeiros 20 anos de prática e experimentos a partir do Genoma Humano. E que torna possível antecipar-se vida, com prognósticos de altíssima precisão, a respeito de tudo o que aguarda pelas pessoas no correr de suas vidas.

Na primeira das vidas antecipadas, a dos prematuros, anos atrás era um susto e total preocupação bebês prematuros de 28 ou 29 semanas. Em torno dos sete meses. Hoje, encara-se com preocupação, mas com confiança, bebês com apenas 24 semanas, seis meses ou menos.

Em entrevista a Constança Tatsch de O Globo, a médica Romy Schmidt Brock Zacharias, coordenadora de neonatologia do Hospital Albert Einstein, afirmou, “Até a década de 1970, os bebês prematuros com até menos de um quilo dificilmente sobreviviam. Quanto mais prematuro maiores os riscos de alguma sequela. Mas a medicina evoluiu bastante em oferecer tratamento e cuidados mais adequados. Hoje o limite seria 22 semanas, menor que isso, por enquanto, só em ficção científica. Já com 24, 25 semanas de vida, a chance de sobreviver do bebê é igual ou superior a 50%”.

Na segunda das vidas antecipadas, em decorrência de todas as conquistas do Genoma Humano e da Medicina Genética, a Corretiva, e segundo o biólogo e PHD em Biologia Celular e Molecular pela Cornell University, Fernando Reinach,

“O primeiro genoma humano, há exatos 20 anos, custou a bagatela de US\$3 bilhões. Hoje, com US\$300 é possível sequenciar o genoma de uma pessoa. E, em sua coluna no Estadão, Fernando Reinach conta

sobre um estudo recém-publicado por um grupo de cientistas que analisou o sequenciamento de genes de 454.787 pessoas, como todos os seus dados médicos, físicos e mentais registrados detalhadamente.

Para não nos alongarmos muito, depois das sucessivas etapas desse estudo, sua conclusão compreenderá um catálogo que servirá como referência, métrica, espelho, para que se possa sequenciar o genoma de um recém-nascido e prever parte do que vai acontecer com ele durante toda a sua vida...

Nos anos 1990, quando os cientistas decidiram se somar em busca do genoma humano, a promessa que faziam em termos de conquista era essa, a produção de um catálogo que permitiria antecipar e prevenir doenças. Na maior parte das vezes, processando-se correções genéticas. De certa forma, é o que esse estudo acaba de anunciar.

É isso, amigos. Chegamos aos portais do Admirável Mundo Novo. Onde diferentes formas de vidas antecipadas vão se registrando. Ou, se preferirem, de vidas, mais que antecipadas, de vidas prolongadas. Até, e quem sabe mais adiante, alcançarmos a imortalidade. O dia em que morrer será opcional.

E não está distante.

## **FOGÃO DE 6 BOCAS...**

Sexta-feira, 17 de março de 2023. Sala de reuniões da Editora Referência. Armando e Tiago Ferrentini, Gustavo Bastos, e, Fabio e Francisco Madia. Última reunião da fase de planejamento do Marketing Best, 33, O Retorno.

Depois de quase 3 anos de pausas, reflexões, aprendizados, saindo do forno, absolutamente atualizado, definitivamente SEE – Strongest, Effective, Essential – agora sob nova direção, Tiago A. Milani Ferrentini e Fabio Madia, e com Gustavo Bastos e sua 11:21 na comunicação de altíssima precisão e total eficácia.

Volto para casa, pego alguma coisa pra comer e dou uma esquentada no micro-ondas. Enquanto espero 3 minutos olho para o fogão que Katinha e eu compramos décadas atrás. Um fogão de 6 bocas. Perguntei para a Katinha por que compramos um fogão de 6 bocas? E quantas vezes usamos simultaneamente as 6 bocas... “Nenhuma!” As panelas não cabiam e jamais foi necessário... Assim era o mundo velho que partiu.

Na época também compramos duas geladeiras médias e um freezer pequeno. Continuamos com os 3. Apenas uma geladeira média daria conta de tudo... Sobra espaço... Berrini, mega sucesso dos anos 1980, vai se convertendo num corredor fantasma de prédios vazios e abandonados.

Vamos para o living que antes se chamava sala, e contemplamos uma tonelada de produtos queridos, absolutamente inúteis e dormentes que ninguém nem mesmo de presente aceita: Livros, Dvds, Cds, Vhs, Blurays. Finalmente descobrimos hoje o que Levitt ensinou ao mundo na edição de julho/agosto 1960, da HBR – Harvard Business Review – “Nós não compramos produtos, compramos os serviços que os produtos prestam” ... e quando existirem novas e melhores formas de se prestar os mesmos serviços, os produtos estarão condenados. Seguimos apenas comprando e consumindo, se ainda relevantes, os serviços que aqueles produtos prestavam... a proposito, comprando, não, assinando...

No final da tarde chega a edição do Propmark. Sou avisado pelo Thiago Bacchin da Cadastra, querido amigo, comentando sobre meu artigo. Nele o anúncio do Marketing Best, O Retorno, criação espetacular da 11:21 – “THE BEST OF US” – Há 33 anos o Marketing Best premia os maiores cases do marketing brasileiro. Esse ano o prêmio vem ainda maior, melhor e com festa mais animada, claro. Prepare seus cases... assinado pela Abramark e Propmark.

Um dia Rip Van Winkle, hoje estátua de bronze no Central Park de NYC, fazendeiro, incomodado com alguns comentários feitos por sua esposa, entra na floresta para uma espécie de descompressão. Seu cachorro, solidário, junto... pegou no sono... acorda 20 anos depois e não encontra o cachorro... desce a montanha, volta para casa e não encontra a casa... vai ao bar em busca dos amigos e é apresentado ao jovem RIP, filho de Rip Van Winkle que foi e nunca mais voltou da montanha...

No dia que Gordon Moore entregou a encomenda para a Busicom, fabricante de calculadora, disse que aquela pecinha, o Microchip 4004 teria sua velocidade dobrada a cada 18 meses e seu preço reduzido pela metade... errou, bisonhamente... 6 meses, 4 meses, 2 meses, 1 mês, dias... e o preço quase zero...

Abro o Propmark que tem como manchete de capa Sound Branding... Clear Channel e Vati convidam os leitores, “Venha Fazer seu 3d com a Gente”. Appcast diz que está presente nas principais plataformas de streaming. A Casa Mais integrou o Chatgpt ao Metaverso... levo um susto, dois cabelos brancos abraçados, João Carlos Martins e Pira Jr. falam sobre a campanha para o Metrô SP, diretoras de criação expõem seus planos para a batalha final, a invasão e domínio feminino das agências, e Taisa Pereira informa que a plataforma DSP da Mediasmart tem foco em CTV e omnicanalidade. E na 3ª capa, pra cumprir sua missão essencial, o anúncio do Marketing Best, O Retorno.

Ufa!!! Qual a conclusão... absolutamente nenhuma... que, e finalmente, já vivemos no Admirável Mundo Novo, e que, e a propósito, e como anunciavam alguns videntes, é definitiva e irreversivelmente líquido. Apenas isso. Thanks God! Ainda bem que o Marketing Best, o maior prêmio da administração moderna e sua ideologia, o Marketing, está de volta. Já era tempo.

**2**

**INTELIGENCIA  
DE MERCADO**

Muitas vezes pequenas siglas traduzem grandes diferenças. Saíram os PS - Pronto Socorros e ingressaram os PA – Pronto Atendimento. E tudo melhorou. E tudo o que foi planejado e projetado AP – Antes da Pandemia, carece de revisão radical, DP – Depois da Pandemia.

Empolgação e apetite desmesurado, como revela a Natura, costuma não dar certo. E o que era para ser motivo de celebrações converte-se em grave crise. Enquanto a Americanas protagoniza um festival de incompetência, sob os olhares cegos da CVM. E o Carrefour decide avançar e consolidar sua liderança de mercado, valendo-se da debilidade do Grupo Casino.

As muitas constatações e aprendizados da Procter durante a pandemia. E as mudanças e constatações do Mc, também. Enquanto os comentários sobre a venda da C&A permanecem na pauta.

## **PS, PA. PEQUENAS SIGLAS, GRANDES DIFERENÇAS**

Simples jogo de palavras. Na aparência e entendimento antigo, sim. Só que, equivocadamente. A diferença é abissal e possibilita, agora, a redenção da saúde, ao menos, em nosso país.

Durante anos convivemos exclusivamente com o código Pronto-Socorro. Para tudo e para todas as situações e circunstâncias. Situações que demandassem solução imediata. S-O-C-O-R-R-O!!! Ataque do coração, facada, acidentes graves, engasgos, e outras emergências.

Mais adiante, em trabalho de consultoria que o MADIAMUNDO-MARKETING fez para o Hospital 9 de Julho passamos a conviver com o código Pronto Atendimento. Para todas aquelas situações que, por insegurança ou medo, as pessoas, só se sentissem seguras olhando nos olhos de um médico e recebendo orientação.

Isso obrigava aos rebatizados Pronto Atendimento, em tempos de alta demanda, recorrerem a uma triagem e hierarquização na ordem dos atendimentos ou socorros. Em primeiro lugar, as situações mais dramáticas e

perigosas, e, depois, algumas pessoas correndo o risco de passarem horas esperando por alguma atenção na medida em que podiam esperar...

Dia 11 de julho de 2011, notícia divulgada pelo governo da Amazônia. “De janeiro a maio o número de atendimento nos Prontos-Socorros adultos e infantis e nas unidades de serviços de Pronto Atendimento da rede estadual de saúde do Amazonas cresceu 22,8% em comparação com 2010. Das mais de 1,3 milhões de pessoas atendidas nas unidades de urgência e emergência em cinco meses de 2011, cerca de 40% foram aos locais em busca de consultas médicas para problemas que poderiam ser resolvidos na rede de atenção primária...”.

Em 2011 telemedicina era proibido... E aí os custos dos planos de saúde por confundir-se Pronto-Socorro com Pronto Atendimento foram pro espaço inviabilizando-se... Ninguém mais conseguia pagar... E os Conselhos de Medicina decidiram flexibilizar, e uma nova realidade passou a mudar radicalmente esse business no Brasil... Corta para 2021, reinvenção do Fleury.

Quando se fala em saúde, ou doença, e ouve-se ou lê-se essa palavrinha mágica Fleury, as pessoas se sentem mais seguras. Uma marca construída no correr de décadas como a mais cara, mas, e de longe, a melhor e mais confiável. E o Fleury entendeu que o negócio de pronto atendimento está muito mais para os laboratórios e demais prestadores de serviços de saúde, do que para os hospitais, muito especialmente quando os conselhos de medicina se vergam a realidade, começam a conviver com a tecnologia e a inteligência artificial, e permite a telemedicina, a medicina a distância.

Assim, da aparentemente pequena, sutil e monumental diferença que existe entre Pronto-Socorro e Pronto Atendimento, nasceu um novo e poderoso e redentor business – em termos econômicos, e em termos sociais. Ou como dizem os mais bocudos, “um fim a frescura” dos que por qualquer gripezinha corriam e entupiam os prontos-socorros.

Por R\$29,90 por mês, e através de um app mais que amigável, os que aderirem ao Saúde ID do Fleury poderão realizar todas as consultas a distância. Mais adiante, e mediante algum pagamento adicional, ou específico diante de cada atendimento, ter um contato físico e presencial

com um médico mais outros profissionais da saúde, num posto avançado o mais próximo de sua casa. Quem sabe, e mais adiante, numa parceria entre o Fleury e uma ou muitas redes de farmácias.

E tudo começou quando a prática e o tamanho das contas de saúde e dos hospitais começaram a urrar as abissais diferenças, embora na aparência sinônimos, entre, PA e PS – Pronto Atendimento, e Pronto-Socorro...

A importância de usarem-se as palavras certas, e de se fazer, de verdade, de respeitar na plenitude, o verdadeiro significado das palavras.

## **AP, E, PP – ANTES E PÓS PANDEMIA**

Isso mesmo, a maioria das pessoas e muito especialmente dos gestores públicos e representantes da população não se deram conta que tudo o que fazia sentido AP – Antes da Pandemia, precisa de reconsideração e provavelmente redirecionamento radical no PP – Pós Pandemia. Qual a grande força da pandemia?

Em verdade, pouco mudou no que já estava inoculado nas pessoas e na sociedade. E que mais adiante iria acontecer. Apenas e tão somente foi o fato detonador, ou, se preferirem, acelerador. Antecipou em anos o que estava destinado a acontecer na próxima década... E qualquer outro entendimento diferente desse pode determinar erros monumentais.

Em paralelo, e sempre, não existe nada pior em qualquer situação que seja, encontrar-se a resposta certa para a pergunta errada.

Talvez, e um dos melhores piores exemplos, seja o que acontece agora na cidade de São Paulo. Discute-se, acaloradamente, uma revisão no chamado Plano Diretor da Cidade. Segundo a Folha, matéria assinada por Clayton Castelani, “Há quase uma década a cidade de São Paulo tenta por meio de seu Plano Diretor estimular o setor imobiliário a construir moradias para a parcela mais pobre da população em áreas com acesso a transporte e oferta de empregos...”.



Isso fez, segundo Clayton que “entre as distorções que a prefeitura diz tentar combater com a revisão está a proliferação de apartamentos com menos de 35 metros quadrados... O número de unidades licenciadas por ano desses microapês avançou de 1.150 para 11.461 entre 2013 e 2021...”. E por aí segue o raciocínio e as supostas necessidades de uma revisão no Plano Diretor da cidade de São Paulo.

Não se deram conta que existe uma outra e nova realidade. Essa realidade, que segue alimentando esse raciocínio, é AP, Anterior a Pandemia. Já uma nova, crescente e irreversível realidade, a PP, sinaliza em outra diferente direção. Até o final de 2025, a maior parte dos profissionais e trabalhadores de São Paulo, não precisarão mais sair de suas casas ou apartamentos para trabalhar.

E o desafio das prefeituras das grandes cidades do mundo, não é mais regular e nem se preocupar com esses milhares de microapês que foram construídos ao lado das estações de ônibus e metrô, ou próximos das empresas. O grande desafio é o que fazer com os milhares que permanecerão vazios.

Esse é o desafio que todos temos que enfrentar e alertados pelo adorado mestre e mentor Peter Drucker há mais de 50 anos e às vésperas do tsunami tecnológico que varre o mundo.

A grande dificuldade e desafio não é acessarmos a todos os novos e sensacionais gadgets, ferramentas e inovações de um mundo novo e em processo de construção. É antes de qualquer outra providência, descartarmos as velhas molduras que possuímos em nossas cabeças.

E se não o fizermos, e como também nos ensinou Drucker, continuaremos encontrando as respostas certas para as perguntas erradas.

Enquanto a Prefeitura de São Paulo, e de outras cidades do mundo insistirem em formular e fazer-se a pergunta errada, seguirão correndo o monumental risco de encontrarem a resposta certa... E aí, desastre mais que garantido...

## **NEM TODAS AS COMPRAS POSSUEM GENUÍNA E VERDADEIRA SINERGIA**

Todas as vezes que uma grande empresa sai às compras no mercado, muitos dos seus acionistas e profissionais vão à loucura e ao delírio. Absolutamente convencidos que o 1+1 será, no mínimo 3. E concluída a aquisição, festas, coletivas de imprensa, convenção, anúncios, até que, numa segunda-feira, caem na real e precisam demonstrar, na prática, que não obstante o indisfarçável açodamento, a decisão de comprar fez sentido. Que, repito, e no mínimo,  $1+1 = 3$ .

Algumas vezes, poucas vezes, isso acontece. E duas hipóteses e circunstâncias principais.

Quando existe, de verdade, uma compatibilidade cultural verdadeira entre as empresas, da qual decorre com maior facilidade uma sinergia operacional; e, numa segunda hipótese, quando a empresa compradora possui em seus quadros profissionais qualificados para realizarem a incorporação.

Mas, na maioria das vezes, e mesmo nas compras razoavelmente bem-sucedidas, sempre sobra um gosto de fel, de amargor, no final dos processos. Isso, repito, quando e excepcionalmente dá certo.

Quando a aquisição é exclusivamente no embalo, entusiasmo, sob forte emoção, a tragédia é mais que previsível, e de dimensões monumentais.

Dois casos recentes ilustram com exemplos de retumbantes fracassos, que se não foram a principal causa da crise que as empresas compradoras atravessam, no mínimo, ofereceram terrível e desnecessária contribuição.

O primeiro dos exemplos é o da Natura, que, durante décadas, construiu, na prática, um dos mais admiráveis brand book da história do capitalismo no Brasil. Porém, “aí porém”, como cantava Paulinho da Viola, e num determinado momento, com alguns de seus principais acionistas convencidos que podiam tudo, comprou, em pouco espaço de tempo, três grandes organizações: The Body Shop, Avon e Aesop.

E mergulhou – e digladiam-se, agora, para separar e sair – na maior crise de sua história. Já vendeu a Aesop e, muito provavelmente, se encontrar comprador, venderá a The Body Shop. Claro, se conseguir.

Mas o preço do desatino é monumental e avassalador. Sobrevivendo – e deve sobreviver – permanecerão cicatrizes definitivas.

E agora, as últimas notícias, revelam a soma da Natura com a Avon... Socorro! Um quase incesto. Depois de comprar a empresa onde se inspirou, propõe morarem juntas e acordarem numa mesma cama, mediante integração das equipes... Socorro, de novo.

E, o outro exemplo, é o da Americanas, que lá atrás, mas já convivendo com uma crise gigantesca em seus balanços, mas ainda desconhecida do público e da quase totalidade de seus acionistas, saiu às compras. E, em muito pouco tempo fez um rapa no mercado, comprando a rede de Hortifruti Natural da Terra, e ainda o Grupo Uni.Co, com suas marcas e lojas Imaginarium e Puket.

E agora, como não poderia deixar de ser, coloca tudo à venda.

Mais ou menos o que acontece conosco quando comemos alguma coisa de forma incorreta ou açodada. E engasgamos. Na maioria das vezes conseguimos desengasgar sozinhos. Em outras e poucas, se não tiver alguém para um ou muitos tapas nas costas, corremos até o risco de morte.

Mais ou menos o que vivem Natura e Americanas neste momento. Forte engasgo que, se bobear, pode ser fatal...

E que, em sobrevivendo, um longo e desafiador caminho de BR - Branding Rescue. Até terem de volta o equilíbrio e a lucidez. Superando a BS - Branding Schizophrenia...

## **CARREFOUR. OPERAÇÃO MASSACRE!**

Aproveitando-se do excepcional e espetacular momento em que sobram pontos comerciais nas principais ruas e avenidas do Brasil, e seu inimigo Casino – leia-se Pão de Açúcar é colocado à venda – Carrefour

revela sua estratégia de abrir uma vantagem abissal sobre todos os seus demais concorrentes. Multiplicando aos milhares as Carrefour Express, e colocando um Sam's Club ao lado de todas as novas lojas de hipermercado. Atraindo clientes, e os tornando sócios do Sam's. Venda e Loyalty literalmente lado a lado.

Carrefour na sua esquina. Agora a guerra é pra valer e a cada quarteirão. Sentindo a invasão tímida, há décadas, de empresas como a rede espanhola Dia Supermercados – hoje com mais de 1.000 lojas entre São Paulo, Minas, Rio Grande do Sul e Bahia, e mais recente e acelerada com a mexicana Oxxo – em menos de dois anos com 325 lojas no Brasil e um total de 21 mil na América Latina, o Carrefour decidiu mergulhar de vez na Sharing Economy, onde se cresce com e por parcerias – crescer exclusivamente com recursos próprios e organicamente leva tempo e depois será tarde demais – decidiu ir para as cabeças, partindo de forma fulminante para migrar mercadinhos independentes para sua franquia.

Não para aí. Em paralelo e simultaneamente, decidiu, também, levar sua mais nova propriedade, o Sam's Club, a todas as novas lojas de sua rede de hipermercados. E, por outro lado, aproveitando-se sabiamente de um momento de fraqueza infinita do Casino, leia-se Grupo Pão de Açúcar, a ordem no também grupo francês do Carrefour, é ocupar de forma acelerada, consistente e eficaz o mercado. A maior parte possível. Se possível, todo o mercado!

Diz João Gravata, diretor de proximidades do Carrefour, “O plano é abrir lojas franqueadas com área de vendas de 15 a 200 metros quadrados, em ruas, condomínios residenciais e escritórios com investimentos de R\$150 mil...”. Não será criada uma nova marca. Todos os novos parceiros do Carrefour serão sinalizados, protegidos e abençoados, com a marca de sua rede de pequenos supermercados, a Carrefour Express.

Isso posto, e repetindo pela enésima vez, já vivemos na plenitude a SEKS, Sharing Economy e Knowledge Society. A sociedade onde o capital é o Conhecimento, em seu maior, amplo, e completo entendimento, e a forma de fazer negócios, crescer e prosperar, é mediante Sharing, parcerias. O Carrefour é reconhecidamente competente – Tem o Capital Conhecimento – e adota o formato Sharing como alavanca maior para

seu vigoroso e acelerado crescimento. Como temos comentado com vocês, empregos desaparecem quase que por completo, e daqui para frente a maioria dos negócios, será constituída e realizada mediante Parcerias.

Por outro lado, e falando o mesmo francês...

Depois de judiar, fazer sangrar, ferir mortalmente sua “joia da coroa” no Brasil, o Pão de Açúcar, depois de jogar terra, fumaça, mediocridade, no melhor programa de fidelidade do Brasil, o Pão de Açúcar Mais, finalmente o Grupo Casino joga a toalha e coloca à venda o próprio Pão de Açúcar.

Ainda presente na memória de todos a batalha absurda entre Jean-Charles Naouri, o todo poderoso do Casino, e Abilio Diniz, naquele momento profundamente arrependido da venda da empresa de sua família aos franceses.

No mesmo momento que o Casino anunciava ter colocado à venda o Pão de Açúcar no Brasil, o GPA fez um comunicado ao mercado confirmando essa decisão... ”GPA – Grupo Pão de Açúcar é um ativo que poderá ser vendido como parte do plano de três anos de venda de ativos do Grupo Casino...”.

Jean-Charles Naouri confirma o que os conhecem e sempre diziam: ótimo pra comprar empresas, pra fazer negócios, péssimo em manter esses negócios vivos e saudáveis. Como dizia o professor Costinha, nas aulas de medicina legal, na Faculdade de Direito do Largo de São Francisco, não é impotente coeundi, mas segue impotente generandi...

Enquanto isso o Carrefour dispara na liderança... Mais que merecel!

## **JULIANA AZEVEDO, A TORCEDORA DA PORTUGUESA QUE COMANDA A PROCTER**

Das 250 maiores empresas do País menos de 10 são comandadas por mulheres. E dentre essas menos de 10, a Procter, com a última ou penúltima torcedora da Portuguesa de Desportos.

Juliana, 45 anos, formada em engenharia industrial pela USP e direito, pela PUC-SP, desde o mês de fevereiro de 2018 é a presidente da Procter & Gamble do Brasil. Por enquanto uma raridade, na medida em que menos de 10 mulheres comandam alguma empresa dentre as 250 maiores em nosso país.

Primeira observação, e como comentamos com vocês exaustivamente quando a decisão patética foi tomada pela Procter. A decisão absurda da Procter & Gamble se rebatizar, de forma triste e medíocre de P&G. A grande empresa não merecia tamanha barbaridade. A melhor prova da decisão equivocada é que durante toda a entrevista em nenhum momento se falou P&G.

Procter o tempo todo. Mas, a história, trajetória, carreira de Juliana Azevedo são inspiradoras.

A começar pela sua formação, no mínimo estranha, engenheira e advogada. No caso de Juliana, mais que deu certo. Sua história de vida, também, reúne momentos e circunstâncias únicos, como, neta do português Manoel, era levada pelo avô para assistir os jogos do time que fundou, a Portuguesa.

Segundo Juliana, e em entrevista à Daniele Madureira da Folha, “No final dos 1970, início dos 1980, eu era a única menina na arquibancada”. Até hoje Juliana adora futebol, e diz que isso facilitou muito seus anos e vida na Politécnica, e que lhe garantiu um maior trânsito com os “meninos”.

Agora, uma síntese das manifestações de Juliana,

- Prioridades na pandemia – “Três prioridades dominaram nossas atenções. Segurança das pessoas, garantir o abastecimento, e ajudar comunidades vulneráveis. No tocante à segurança das pessoas, somos 4000 funcionários diretos sendo 1000 administrativos que continua em home office. A maioria trabalha nas fábricas e assim adotamos mais de 20 protocolos diferentes – desde como preparar a comida, até como higienizar e usar o vaso sanitário. No tocante ao abastecimento tivemos que aumentar o estoque de matérias-primas, seu gerenciamento, aumentar a negociação com fornecedores, identificar e descobrir novos fornecedores... no tocante às comunidades vulneráveis, desde o início

da pandemia doamos mais de R\$60 milhões em produtos e criamos a Aceleradora Social, uma plataforma em que pessoas, empresas e ONGs, podem submeter projetos que são acelerados com dinheiro, trabalho voluntário ou conexões. Na primeira etapa recebemos mais de 300 projetos relacionados à Covid, dos quais aceleramos 30...”.

- O baque na compra por impulso - a Procter tem alguns produtos nos caixas dos supermercados, e que, enquanto as pessoas esperam para pagar, acabam comprando.

Com o crescimento das compras online essa possibilidade vem caindo... Juliana comenta sobre essa nova realidade, “De verdade, existe uma queda na chamada compra por impulso. O cliente passa pelo caixa do supermercado e se lembra que precisa levar a carga do Mach3, por exemplo. Mas a compra online demanda ferramentas diferentes. Tem pop-ups, combos programados a partir da experiência de compras das pessoas. De alguma forma temos procurado usar a ciência pra replicar esse comportamento de impulso no digital...”.

Essa, Juliana Azevedo, 46 anos, no comando em nosso país de uma das principais, maiores e legendárias empresas de produtos de consumo no mundo do mundo.

A Procter & Gamble, que nasceu em 1837, onde as empresas líderes eram as que tinham maior acesso a matéria-prima. E viveu todo o ciclo de evolução, passando pela industrialização, pelo advento da sociedade de serviços, pelo prevalecimento da ideologia da Administração Moderna, o marketing, e agora mais que preparada para preservar seu lugar de liderança e destaque de quase 200 anos, no admirável mundo novo que começa a nascer...

## **MC APRENDIZADOS**

Superada a pandemia, vamos colecionando sofridos aprendizados de dias, semanas, meses, e pouco mais de dois anos difíceis e complicados.

Meses atrás, Paulo Camargo, ex-CEO da Arcos Dorados, leia-se McDonald's, 53 anos, compartilhou alguns de seus aprendizados com os leitores da Folha, e em entrevista para Daniele Madureira.

Separamos e comentamos agora aqueles que nós, consultores do MMM, consideramos mais importantes e referenciais para profissionais e empresários.

Como se começar numa empresa que, de verdade, é um megaponto de venda global em sua expressão síntese, e, máxima. Disse Paulo, à Folha:

“Estou há 10 anos no McDonald's. Fiquei o primeiro ano todo praticamente em treinamento para assumir a vice-presidência de operações. Passei os primeiros seis meses dentro de um mesmo restaurante, até assumir a gerência da loja — somos assim, esse é o nosso jeito, treinamos exaustivamente até assumirmos a função. Na sequência contratamos uma empresa no sentido de criarmos uma nova estratégia e modernizarmos a marca. E é o que temos feito desde então...”

- A decisão de aporuguesar o Méqui...

“Gradativamente fomos ajustando nossa estratégia, nosso tom de voz, para permanecermos cada vez mais próximo do cliente. O Mc trazia alguns nomes complicados que provocavam um certo distanciamento. Somos fanáticos por pesquisas. Fazemos mais de 1 milhão de entrevistas por ano. E foi ouvindo o cliente que constatamos ser Méqui a maneira natural das pessoas referirem-se ao McDonald's. Em verdade, nos últimos cinco anos sentíamos o cliente pedindo por mudanças. Tinha a tal da fila Um, para pedir e pagar, e a fila Dois para receber o sanduíche, os funcionários tinham que repetir “batata acompanha?”

“Somos um negócio de gente, 50 mil pessoas no Brasil atendendo e servindo milhões de clientes por dia... Faltava mais autenticidade... Dar mais liberdade para o funcionário falar do jeito dele, por exemplo...”

- A pandemia

“Todo o planejamento que fizemos para 2020 foi jogado fora. Fomos ouvir franqueados, gerentes, aprender com a experiência da McDonald's Corporation da pandemia em países asiáticos, reunimos o time e refizemos os planos. No último trimestre de 2020 já estávamos com 90% do faturamento do mesmo trimestre do ano anterior. Adotamos a estratégia



3D – Delivery, Drive-Thru, Digital. Até meses antes delivery e drive-thru eram segmentos exclusivos dos restaurantes...”.

– O Futuro

“O que antes era marketing massivo, agora é personalização massiva. O mundo do delivery veio para ficar enquanto muitas pessoas recusam-se a ser atendidas por totens. Querem gente. Assim, teremos que seguir respeitando as diferenças... Quanto ao cardápio, claro, sempre com novidades, mas, e não paramos de inovar, 80% de nossos clientes pedem Big Mac, Quarterão e Cheddar. Além de McFritas...”.

Personalização massiva. Uma reflexão que todas as empresas que se inserem no território de produtos de consumo recorrente mais que deveriam considerar.

## **C&A À VENDA?**

Lembram dessa notícia? Por tudo o que vem acontecendo deve ter desistido...

No dia 19 de outubro de 2020, e pela enésima vez, a notícia de que a C&A encontrava-se à venda no Brasil. Segundo as notícias, e depois de se desfazer de suas operações na China e no México, a família Brenninkmeijer, controladora da C&A, também considerava vender sua operação no Brasil.

Naquele momento eram 288 lojas, 550 mil metros quadrados de áreas de vendas, receita líquida de R\$1,2 bi, e um valor de mercado, tendo como base a cotação de suas ações, de R\$4,0 bi. E como é do conhecimento de todos, e desde então, as notícias esmoreceram, e a C&A não para de trabalhar, e vem sobrevivendo a pandemia com galhardia, competência e muita inovação.

A C&A no Brasil é presidida por Paulo Correia Junior, 56 anos, engenheiro pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, e com MBA pela Duke University. Em 17 de setembro de 2021 concedeu longa entrevista

para Daniele Madureira da Folha, fazendo uma espécie de balanço da C&A durante a pandemia.

Sua manifestação é da maior importância na medida em que traduz a direção para onde o varejo de moda vai caminhando no Brasil, e pelo que temos comentado com vocês e de que, muito brevemente, os Shopping Centers deixarão de serem Shoppings, e se converterão em Livings. Livings Centers.

Dentre os registros da C&A durante a pandemia, a migração de parcela expressiva das compras para, e no mínimo, começar a partir do celular, muito especialmente dos heavy users da rede, a classe média.

Paulo disse, “Até antes da pandemia prevaleciam consumidores de maior renda no comércio eletrônico. Desde então o conforto em realizar compras pelo digital vem se generalizando. As pessoas conferem nas redes sociais o que as demais pessoas estão usando, e quando descobrem uma linda calça ou blusa começa a tal da jornada de compra. Digita alguma característica da peça e verifica se cabe em seu bolso. Tanto pode fazer um print, como ir direto para um carrinho de compra. Depois dão um pulo na loja para experimentar e concluir a compra”. E completa, “É impressionante o número de nossas clientes que chegam na loja com um print em suas mãos...”.

– O antes e o agora – “Antigamente, comprar roupa era dar uma voltinha no shopping. Hoje as formas são várias e diferentes. Shoppings seguem importantes como lazer, mas as compras agora podem até não acabar, mas, começam, invariavelmente, no digital, nas redes sociais, no site, no WhatsApp...”.

– A grande mudança – “Desde 2010 estava mais que claro para nós sobre a mudança a caminho, e que já aconteceu, e que é o cliente no comando. As empresas precisam se redesenhar, criar canais, produtos, ofertas, promoções, baseadas numa jornada que independe delas, e é exclusiva do cliente. Tudo o que tem que fazer é revelarem-se disponíveis na forma e no momento certo com o produto certo...”.

– Minha C&A – “Durante a pandemia criamos a Minha C&A. Onde nossas clientes tornam-se donas de uma loja C&A hospedada em nosso site. Tem autonomia para personalizar a loja com até 24 produtos, e que

divulgam da forma que quiserem. Ganham uma comissão de 8% a 10% sobre o preço final. Mesmo que a pessoa não compre um dos 24 produtos, mas compre outro produto qualquer e informe o código da nossa cliente, independentemente do valor, será devidamente comissionada”.

- Exército digital C&A – Segundo Paulo Correa, apenas no segundo trimestre de 2022 a C&A investiu 62% de toda a sua verba de comunicação no digital, totalizando um investimento no período de R\$87,3 milhões. E emprega 620 profissionais nessa missão e tarefas. E dentre as plataformas, o WhastApp representou 35% de todas as vendas online.

Assim, todas as organizações, em maior ou menor dimensão, de forma mais rápida ou demorada, todas sem exceção, mudaram por completo sua forma de realizar vendas, e aderindo a multicanalidade. Outro dia, quem anunciou a mudança foi a Pernambucanas, a última das grandes organizações a mudar e atualizar radicalmente seus sistemas de vendas. Mais que na hora.



**3**

**SUCESSOS,  
FRACASSOS,  
APRENDIZADOS**

Segue sem grande alarde e barulho, o eclodir da 2ª bolha da Nova Economia. Que fere de morte novas empresas, assim como empresas supostamente consolidadas da velha economia. Como, e por exemplo, uma Cavalera. E acusado, anos atrás, por Steve Jobs de cópia, Bill Gates assimila, mas diz que a Microsoft e a Apple copiaram, de mãos dadas, a Xerox...

O melhor uso e práticas da IA-GENERATIVA recomenda não perguntar; simplesmente, pedir. E de forma truculenta e absurda, algumas empresas adotam a prática deletéria do “self-checkout”.

As razões e motivos que fazem dos applemaníacos mais que apaixonados pela marca do coração. E o dia em que os clientes do Banco do Brasil passaram vergonha nos caixas de lojas e supermercados.

De forma equivocada, comentaristas dizendo que na nova economia os CEOs deveriam vir da área de tecnologia... esquecendo-se que a primeira e essencial condição é serem líderes, independente da especialização.

## **O QUE RESTARÁ DEPOIS, O QUE PERMANECERÁ EM PÉ?**

A primeira bolha da internet explodiu na virada do milênio. Não sobrou pedra sobre pedra com raríssimas exceções. Investidores perderam centenas de bilhões de dólares.

Já na primeira década deste século os novos negócios foram se organizando, decolando, e muitos eclodiram pra valer na segunda década. Quase todos, durante os anos 2011 a 2020, saudados com pompa e circunstância, críticas e sensibilidade zero daqueles que viam nas novidades sucessos consagrados.

E aí veio a pandemia, impondo máscaras às pessoas, e sacando a máscara dos tais de novos negócios. Escancarando, a realidade da maioria das novas empresas supostamente de sucesso garantido. Os grandes nomes, que nos venderam como Sucessos Consagrados, um após o outro, vão revelando a dura realidade, e que não tem absolutamente nada

a ver com o que nos foi vendido e comprado e endossado por críticos despreparados e incompetentes.

Assim, a grande maioria das chamadas novas empresas de sucesso de público e de crítica, mas fracasso monumental econômico, agora começam a escancarar suas debilidades, insuficiências, e muitas não sobreviverão. A maioria de consistência zero e que jamais serão um negócio de verdade.

Meses atrás, um dos mais conhecidos aplicativos de transportes, jogou a toalha. E hoje é vítima de brincadeiras no digital. Refiro-me ao Cabify, e que hoje ouve e lê nas redes sociais, que, “o Cabify, não FY, foi...”

Apenas procurando preservar viva a memória das pessoas, vou me limitar a quem inventou esse negócio e converteu-se em referência, em designação genérica da categoria. O Uber, e que passou a designar tudo o que segue o mesmo caminho e modelo econômico, como, Uberização. Além dos transportes, a uberização disso, daquilo, e de outras coisas também.

Agora, faça um teste. Digite alguma coisa como “resultados do Uber”, ou, “Uber divulga balanço” no Google, e em menos de 1 segundo terá em sua tela 115 mil informações. Vou apenas ler a chamada de algumas delas, procurando não repetir o período a que se referem.

Vamos lá,

Folha – 07 de maio de 2020, “Prejuízo do Uber aumenta 190% no trimestre encerrado em março de 2020”.

Infomoney – 05 de novembro 2019 – “Uber queima US\$543 mil por hora, revela balanço...”.

Gazetaweb, 08 de agosto de 2019, “Uber divulga prejuízo trimestral de US\$5 bilhões...”.

Agora, os resultados do ano do início da pandemia, 2020, o Uber voltou a bater recordes de prejuízos. Totalizou US\$6,77 bilhões. Um pouco menor apenas do que perdeu em 2019, US\$8,51 bilhões... E em 2021, no Link do Estadão, “Uber tem boa performance no fim de 2021, mas fecha o ano com prejuízo de US\$496 milhões...”.

Assim, a retirada do Cabify do Brasil é apenas o primeiro movimento de uma sequência que testemunharemos nos próximos meses e anos,

de todas aquelas empresas que em chegando a hora da verdade não conseguem demonstrar suas viabilidades, e justificar suas existências. Assim, todos com os olhos e a mente abertos, e passando a analisar o que se divulga sobre as supostas minas de ouro do ambiente digital, com maior sensibilidade e inteligência.

O tsunami tecnológico é uma realidade definitiva, e todos têm que tirar todo o proveito das infinitas oportunidades que trás. Mesmo porque se não fizermos, novas empresas farão e ocuparão o mercado e espaço de nossas empresas. Mas sem jamais nos esquecermos que os fundamentos da economia permanecem rigorosamente válidos e não foram disruptados.

Empresas precisam dar lucro, parar em pé; caso contrário...

## **CAVALERA, A PRIMEIRA, DE MUITAS, A MERGULHAR NA CRISE**

A situação de grande parte das chamadas médias empresas brasileiras é, simplesmente, dramática. Ou, desesperadora. Tudo começa com a chamada década perdida, 2011 a 2020, onde a economia do Brasil, em termos reais, voltou para trás. Nosso país amanheceu no dia 1 de janeiro de 2021, o primeiro da nova década, muito menor do que foi dormir no dia 31 de dezembro de 2010. Em termos reais. Em toda a década, um crescimento pífio na casa dos 1%.

E assim, quase todas as empresas, muito especialmente as ligadas às atividades onde sempre é possível para seus clientes adiarem compras, como é o caso da moda, ingressaram no ano de 2020, o último da década perdida, mais que debilitadas, e não aguentaram o rojão da pandemia. Dentre as vítimas e exemplo mais que emblemático, o da Cavalaria hoje, em recuperação judicial.

A Cavalaria nasceu no ano de 1995, sociedade de um empresário da moda e político, Alberto Hiar, mais conhecido como Turco Loco, e um



dos irmãos do conjunto Cavalera, Igor Cavalera. Anos depois Igor deixou a empresa, a denominação seguiu devido a seu grande sucesso, e a qualidade e consistência da narrativa Cavalera. E no correr de seus 25 anos a marca contou com algumas das melhores revelações de fashion designers.

Nos dados oficiais atualizados pela empresa no Wikipédia, uma produção de 500 mil peças por ano, 20 lojas próprias, dezenas de franquias, e presença em 800 pontos de vendas multimarcas em todo o Brasil. E aí veio a pandemia, e o que estava ruim mergulhou no pior. A começar pelo fechamento da mais que emblemática loja da Cavalera, na rua BEST – Brand Experience Street - Oscar Freire, a rua das Flagships das principais marcas, muito especialmente no território da moda.

E em 2021, a notícia da recuperação judicial, agravada por briga no controle e comando da empresa familiar.

Ainda 10 anos atrás, e falando à imprensa, o fundador da Cavalera Alberto Hiar – o Turco Loco – ex-deputado estadual pelo PSDB de São Paulo, explicava uma das razões do sucesso da marca: “A Cavalera se reinventa quatro vezes por ano, a cada estação”. E sempre recorrendo a manifestações inovadoras e emblemáticas como lançamento de coleções no Rio Tietê, na Galeria do Rock com a presença de Paulo Miklos, mais Museu do Ipiranga, Minhocão e muitos outros.

De certa forma essa situação, em maiores ou menores proporções, é semelhante à de centenas de empresas, e, em especial, as ligadas a moda e a beleza. Que vieram sobrevivendo e rolando dívidas durante toda a década, e quando acreditavam estar próximas da salvação, viram a situação piorar com a paralização da economia em função da pandemia. Nessa devastação outros players famosos seguem o caminho e vivem a mesma agonia da Cavalera: Le Lis Blanc, Dudalina, Rosa Chá, Le Postiche, Via Uno, TNG e muitas outras mais.

Todas as pessoas que por alguma razão, deixaram de passar pelas principais ruas dos jardins nos últimos 2 anos, quando retornarem não reconhecerão. Na Lorena, Oscar Freire, Haddock Lobo, Bela Cintra, Augusta, dezenas de lojas fechadas, e a presença de lojas franco atiradoras que as pessoas jamais imaginaram encontrar um dia naquela região.

Algumas empresas e lojas mais consistentes aproveitam o momento e a oportunidade, e passam a figurar com suas marcas na BEST – Brand Experience Street –, a Oscar Freire, como fez A Granado que passou a ocupar um ótimo ponto comercial na Oscar Freire, com a Granado no térreo, e sua outra marca, Phebo, no piso superior.

Curto e grosso, a pandemia tirou de moda – tomara e ainda que provisoriamente – algumas das estrelas da moda.

## **TÁ TUDO CANCELADO?**

Muitas pessoas, mais vividas e sábias que todos nós, sempre nos advertiam sobre a impossibilidade da existência de pessoas 360% perfeitas. Irretocáveis, irrepreensíveis, e que, em todos os territórios e dimensões eram, simplesmente, exemplares. Os que nos advertiam estavam, e seguem, mais que certos.

Grandes heróis da paisagem universal do último século tinham um lado B, no mínimo, constrangedor. Muitas vezes condenável. Hoje, certamente um lado B inaceitável e que determinaria seus SCS – Sucessivos Cancelamentos Sumários. Dentre outros, enquadram-se nessa narrativa ídolos como Charles Chaplin, Walt Disney, e muitos mais...

E, pior ainda, retirados os fatos e suas criaturas e criadores do contexto, aí então que o lado B cresce de importância e praticamente elimina o A, supostamente o lado das virtudes e merecimentos.

Dentre os exemplos mais citados, e claro dependendo de passíveis e eventuais comprovações, as denúncias de que um Thomas Jefferson, terceiro presidente dos USA, conviveu o tempo todo com duas famílias e jamais assumindo os filhos da segunda relação.

Que, fato mais que comentado, um outro Thomas, o Thomas Edson teria se “inspirado” nas descobertas de Nikola Tesla para a criação de sua lâmpada. Já sobre a Madre, e hoje Santa Tereza de Calcutá, comenta-se de não ser muito hábil na gestão das contribuições infinitas que recebia de todas as partes do mundo. Quase todos conhecem as acusações a Gandhi.

Não obstante fosse o grande apóstolo da paz, comenta-se que socava sua esposa, que era racista, e mantinha amizade com Adolf Hitler. E por aí seguem as histórias e relatos.

Neste momento, a revisão mais previsível diz respeito ao gênio, que mesmo morto, ainda segue ostentando essa invejável posição, Steve Jobs. No passado já era acusado de ter roubado muitas das ideias de seus produtos do seu parceiro inicial, e com quem acabou rompendo, Steve Wozniak. Mas agora, e através de depoimentos, comenta-se sobre suas características de liderança pouco convencionais. De gritar e dizer palavrões a seus subordinados, de lidar mal com a crise de suicídios na Foxconn, na China, empresa que prestava serviços de mão de obra e montagem para a Apple, e no plano pessoal de ter demorado para reconhecer a paternidade de sua filha, Lisa.

E num dos episódios mais patéticos de todos os tempos, Jobs acusou Bill Gates e a Microsoft de terem roubado a interface gráfica do Macintosh para a criação do Windows. E, para perplexidade e surpresa de todos, Bill Gates não negou o roubo, mas disse que a vítima, da Microsoft, e também da Apple foi a Xerox que foi quem de verdade, criou o primeiro sistema de interface gráfica, o Parc.

Ou seja, amigos, se a onda de cancelamentos continuar e crescer com o vigor e velocidade presentes, vai acontecer o que a música de Bezerra da Silva – Reunião de Bacana – já previa, “Se gritar pega ladrão, não fica um meu irmão”. Parcela expressiva, ou quase todos os heróis de todos os tempos, serão, literalmente, cancelados. Nomes de ruas serão apagados, estátuas jogadas no lixo, e todos os livros de história terão que ser reescritos.

Caso contrário, anistia geral em razão das circunstâncias que levaram a comportamentos inadequados, para que os atiradores de pedra deem uma trégua...

Como jamais negou o jornalista e filósofo José Ortega y Gasset, “Eu sou eu mais minhas circunstâncias”. Até melhor e mais justa e sábia decisão.

## O “CHATODOGPT”, OU, O DILEMA DOS RESTAURANTES

Em todos os lugares que vou e frequento o tema é sempre o mesmo Inteligência Artificial Generativa, ou o tal do “Chatodogpt”. Baixou o pânico! E num determinado momento, as pessoas olham para mim e perguntam, e você, Madia, o que acha dessa ameaça?

E dou sempre duas respostas. A primeira, institucional, é que, quando analiso toda a trajetória da humanidade, e até onde tenha conhecimento, não existe nenhum evento que, de certa forma, demorando mais ou menos tempo, não se encontrou uma solução, e a vida seguiu adiante, e no depois, tudo só evolui, melhora, desenvolve, cresce, prospera. Não consigo ver o mundo e a verdade histórica de outra forma.

Especificamente em relação as nossas vidas, negócios, trabalho, falo sobre o Dilema dos Restaurantes, e o verbo To Ask.

Grosso modo, existem dois tipos de pessoas ou comportamentos quando se vai a um restaurante. O comportamento dos que voltam, porque gostaram e aprovaram, e já vão com um prato na ponta da língua. Para esses, To Ask é Pedir. O garçom ou maître anotam e está tudo resolvido.

Um outro grupo de pessoas vai pela primeira vez num restaurante e recorrem ao mesmo verbo e seu outro significado – To Ask, Perguntar. E aí as explicações não terminam mais até chegar uma hora que a fome bate e acabam se decidindo por algum dos pratos do cardápio.

É nessa situação que nos encontramos em relação ao “Chatodogpt”. O verbo é o mesmo, To Ask, mas, e no caso da Inteligência Artificial, só existe um entendimento e significado. Jamais Perguntar; Sempre Pedir. Peça o que você quer, espere chegar, e agregue sua contribuição, seu toque de classe ou de mestre, o que vai garantir exclusividade e personalidade própria, e fazer o serviço a ser prestado Brilhar, Encantar, e corresponder às melhores expectativas de quem comprou ou contratou sua recomendação ou serviços. Ponha o “Chatodogpt” para trabalhar, e, só depois, entre em ação com sua experiência, sensibilidade e sabedoria. Proceda às correções necessárias – sempre – Finalize. Marque o gol. De placa.

Mas, como nestes primeiros tempos de IA as pessoas morrem de medo e de curiosidade, ficam entulhando o “Chatodogpt” de perguntas e mais perguntas. E ficam encantados, perplexos, abestalhados do que o “Chato” é capaz.

Na semana passada, numa reunião de amigos, um dos presentes apresentou o que o “Chatodogpt” levantou sobre minha pessoa, Francisco Alberto Madia de Souza. Duas páginas e 27 erros, imprecisões, estultices. Ele perguntou! Repito, o “Chato” não é para ser perguntado. É para atender seu pedido e levantar em segundos o que você levaria dias, e ponto.

A partir daí é com você. Se você possui o mais importante dentre todos os capitais dos dias que vivemos, Conhecimento, certamente tirará o maior proveito do pedido que fez e, após receber, agregará sua decisiva e inestimável contribuição, dará o formato final, deixando o “Chato” quietinho esperando pelo seu Próximo Pedido. Jamais, Próxima Pergunta.

Não pergunte, peça, e o “Chatodogpt” é, simplesmente, espetacular. Agora, perguntou...

Amigos, estamos às vésperas de um Novo Iluminismo. Aquele movimento que colocou uma ordem na casa, levou paz e encantamento ao mundo, 300 anos depois do tsunami decorrente do Renascimento, e onde pontificava a Prensa do Gutenberg, responsável pela disseminação de todas as conquistas e novidades.

Desta vez não precisaremos de 300 anos, e sim, mas 5 ou 10 anos no máximo. E a luz voltará a brilhar e perderemos o medo que agora alucina milhões de pessoas diante da ameaça de um inofensivo “Chato” ...

## **SELF-CHECKOUT**

É essa a denominação que muitas empresas da nova economia vêm adotando, fazendo, praticando. Demissão pelo digital, a distância, de forma seca, dura, gelada, devastadora.

Como cantou Vandr  em Disparada, “porque gado a gente marca, tange, ferra, engorda e mata, mas com gente é diferente...”. Era! Agora   pior do que com gado.

Cada empresa escolhe como proceder em relação ao seu principal capital, seu capital humano. A empresa que adota o Self-Checkout está acionando uma bomba relógio que ao eclodir manda sua marca – mais que merecidamente – para o quinto dos infernos.

Até anos atrás o capital humano, o People de nossa Madia Marketing Matrix, era constituído exclusivamente das pessoas que trabalhavam na empresa.

Hoje, na SEKS, Knowledge Society e Sharing Economy, o capital humano das empresas – em verdade seu capital principal, desdobra-se em 3 dos 13 “Ps” de nossa Matrix: People, os que continuam trabalhando dentro, + Partners, os parceiros externos, e, + Providers, os fornecedores.

Todos, sem exceção, deveriam continuar sendo selecionados, escolhidos treinados, e tratados com respeito, carinho, e maior admiração. A pão de l . Jamais, como os gados são citados na canção de Vandr .

Mas, e na nova economia, e em seu episdio mais sordido e burro, Com Gente Não   Mais Diferente. É como gado! Algumas das empresas da nova economia tangem, ferram, engordam e matam seu People, a parte mais importante e sensível de todo o negócio. Marcando na pele, coração e alma os que até ontem eram valorizados, e plantando uma semente de preocupação, angústia, medo, nos provisoriamente sobreviventes.

Em matéria da melhor qualidade e importância, assinada por Carolina Nalin, em O Globo, a pratica embainhada com requintes de crueldade e sangue jorrando por todos os lados:

“A demissão por videochamada em grupo não é mais caso isolado. Vem sendo adotada e praticada em empresas de tecnologia de diferentes países. A modalidade self-checkout, em que o próprio funcionário se desliga da empresa sem merecer um telefonema ou reunião, já é considerada praxe em muitas dessas empresas. Até o último dia 9 de junho de 2023, mais de 8 mil demissões aconteceram nesse formato em empresas da nova economia aqui no Brasil...”

A tal da modernidade não significa abandono e desconexão dos valores essenciais. Esses não apenas permanecem e, agora, mais que em qualquer outro momento, megavalorizados.

Tudo o mais é passível de recuperação. Corrigem-se os erros de planejamento, as práticas do dia a dia, procede-se a uma revisão no portfólio de produtos e serviços, muda-se a sede, abrem-se e fecham-se filiais, renovam-se parcerias, e, especialmente descarta-se velhas plataformas e tecnologias trocando por novas e mais eficazes; repito, tudo o mais é passível de recuperação.

Respeito, consideração, empatia, são princípios ativos essenciais para empresas que pretendem alcançar um mínimo de vida e sustentabilidade. Sem esses valores básicos pode-se até mesmo atenuar os desafios de caixa de curto prazo, e até mesmo atenuar os prováveis resultados negativos do balanço, mas equivale a ministrar cicuta recorrente às empresas.

Cicuta? Designação vulgar de plantas herbáceas do gênero Conium e da família das Umbelíferas... A Cicuta – Conium Maculatum é planta aromática, com caules cilíndricos, frequentemente manchadas de vermelho... com alto potencial tóxico para animais e seres humanos.

Isso posto, totalmente desprovidas de inteligência social, muitas das empresas da nova economia não se deram conta, ainda, e depois não adiantará mais, que ao adotarem o Self-Checkout, de verdade mesmo o que estão fazendo é praticarem O Shoot Yourself In The Foot, atirando, mais que contra os próprios pés, contra seus cérebros tecnológicos infinitamente menores e desprezíveis do que das minhocas. Mesmo porque, jamais conseguiriam atirar contra o que não têm. Coração.

## **POR QUE OS APPELMANÍACOS AMAM A APPLE?**

Direto a resposta. A Apple, até hoje, tem sido a única empresa que se dispôs a pegar todos nós, seres humanos e ignorantes em tecnologia

pelas mãos, e introduzir-nos, com educação, cuidados e beleza, na digisfera. Apenas, ou, tudo isso.

A Apple é o melhor exemplo de marketing de excepcional qualidade dentre as empresas de tecnologia. Nasceu com os olhos, sentidos, coração, totalmente conectados com nossa ignorância, necessidades, desejos, e monumental insegurança e medo. E assim, e se hoje convivemos com razoável tranquilidade diante de um mar de incontáveis e infinitas novidades, devemos muito a sensibilidade e inteligência social – embora fosse meio tosco – de Steve Jobs. Em marketing era um campeão. Já que esse novo mundo da tecnologia era inóspito para todos os demais mortais com exceção da galera de tecnologia, Jobs decidiu criar um mundo, produtos, e acima de tudo com e a partir da molécula “friendly”. E, fez!

Dias atrás comemoramos os primeiros 25 anos de uma nova realidade. Essa realidade que hoje está totalmente integrada as nossas vidas, ou, ao contrário, nova realidade em que mergulhamos com prazer e de onde jamais sairemos. Ao contrário, cada vez e mais mergulhando mais fundo. Há 25 anos, e finalmente, fez-se a justiça. Devolveu-se ao comando de seu criador, Jobs, a empresa que criou e converteu, por uma cultura única, em empresa legendária. A Apple.

Um dia, equivocadamente de forma truculenta, mandaram Jobs embora. E em seu lugar, colocaram uma espécie de Salieri e Mozart, que o próprio Jobs tinha ajudado na contratação, John Sculley, que se notabilizou por algumas proezas na Pepsi. Para convencê-lo a vir para a Apple, e além do cargo de CEO que lhe foi oferecido e mais um monte de dinheiro, o argumento usado, foi, “Sculley, você pretende passar o resto de sua vida vendendo água com açúcar ou quer ter sua oportunidade de mudar o mundo?”.

Poucos meses depois Sculley deu o empurrão que faltava para demitirem da empresa seu criador, Steve Jobs, passando para a história da administração e do marketing como um novo Salieri. E aí, e finalmente, anos mais tarde, faz-se a justiça. A Apple reconhece a capacidade inovadora de Jobs, e o traz de volta. E o resto é história.

Em sua volta, e como diz a música dos Carlos, Roberto e Erasmo, “eu voltei, agora pra ficar, porque aqui, aqui é meu lugar”, Jobs lança



um mais que amigável computador, em plástico azul e translúcido, o iMac. Que mudou para melhor, muito melhor, a digisfera, tornando-a mais acessível e amigável, na medida em que criou a mais humanizada dentre todas as ferramentas e gadgets. Melhor ainda, um computador mais que preparado para uma imediata conexão a www, rede mundial de computadores. E depois e na sequência foram nascendo os irmãos mais novos, até eclodir o iPhone. E, repetindo uma vez mais, desde então o mundo nunca mais foi o mesmo.

Jobs acreditava, de verdade, que se fizesse a melhor ratoeira do mundo, o mundo faria uma fila para comprar. Desta vez de verdade, e não como na velha fábula do marketing da ratoeira Little Champ que era uma espécie de Belo Antonio. Bonita mais ineficaz, impotente. Mais que uma linda ratoeira, criou, para milhões de pessoas, seu novo e melhor amigo, claro, sem tirar o lugar nem desmerecer dos pets do coração.

Assim e hoje, nos primeiros 25 anos do iMac, muito a se comemorar, por um lado. E de outro, que as demais Big Techs criem vergonha, agreguem a componente Humanity em todas as suas plataformas e produtos, e parem de fazer gadgets que leva a galera da tecnologia a orgasmos intermináveis, e ao tédio, decepção e tristeza, a maioria de nós, pobres mortais... Nos fazendo sentir, repito, ignorantes e incompetentes.

## **O DIA DA VERGONHA**

Na sexta-feira, 27 de agosto de 2021, milhares de clientes do Banco do Brasil passaram vergonha. E o que aconteceu com o Banco do Brasil e seus clientes pode acontecer a qualquer momento com os clientes de qualquer instituição financeira quando saem às compras.

Durante algumas horas, os 54 milhões de clientes da instituição ficaram sem acesso aos serviços de seus cartões de crédito.

Seguiram tentando fazer transferências e não conseguiam. Passaram vergonha. Milhares deles, nas lojas e nos supermercados, terminavam

suas compras, passavam pelo caixa, enfiavam o cartão na maquininha e... Nada...!

A quase totalidade, óbvio, sem dinheiro no bolso, carteira ou bolsa para pagar as contas. E assim, e além da vergonha pelo constrangimento nos caixas, tinham que voltar pelas gôndolas dos supermercados recolocando os produtos. Fazendo uma espécie de reload...

As primeiras reclamações começaram a chegar ao Banco do Brasil às 14h44, e seguiram crescendo até o final da tarde. Os serviços só voltaram à normalidade depois das 21h.

Fatos como esses serão cada vez mais comuns em nosso país. Com sistemas de transmissão sobrecarregados, com morosidade em todos os processos de implantação do 5G, com a multiplicação das possibilidades de transferências e pagamentos com o PIX. De certa forma, os bancos, muito especialmente os grandes bancos, deveriam ter um sistema para avisar toda a sua clientela no ato, assim que o sistema registrar quedas e debilidades em seu funcionamento.

Segundo o Código de Defesa do Consumidor, os clientes que passaram por esse constrangimento podem exigir indenizações pelos prejuízos causados, tempo perdido, e “assédio moral passivo”.

Agora é assim, tempos modernos!

## **MANCHETE PATÉTICA E CONCLUSÃO EQUIVOCADA**

No Estadão de alguns domingos atrás, a manchete de uma suposta grande matéria e defesa de tese. Dizia, “Digitalização da economia leva diretores de tecnologia a assumir cargos de CEOs...”.

Simplemente absurdo. Bobagem descomunal.

Nenhum diretor de qualquer uma das ferramentas ou áreas da gestão, pelo suposto domínio da ferramenta, está capacitado a liderar qualquer empresa.

A condição maior, suprema, definitiva, única, acima de qualquer excelência numa das diferentes especializações, continua sendo, e sempre, a capacidade de liderar e comandar seres humanos.

Sem essa qualificação, nem o “Pelé” da tecnologia, estão preparados e têm a competência mínima necessária para comandar quem quer seja.

Muitas vezes, nem mesmo a área onde é craque, especialista, nem mesmo para ser CTO. Apenas isso.

Para liderar, pessoas capacitadas a fazer com que seus comandados, empolgados, comprometidos, entusiasmados, e felizes, naturalmente, sigam seu direcionamento e comando.

Não acreditem nessa bobagem de entregar o comando de empresas a profissionais da especialização da moda.

Não vai dar certo.

## **RESSUSCITAÇÃO, É POSSÍVEL, EM BUSINESS?**

Não, uma impossibilidade absoluta. Mas, como toda a regra tem exceção, vale a pena acompanhar e conferir.

Durante meses, uma recém-nascida, com poucos anos de vida, assumiu a liderança do mercado imobiliário do país. A PDG. No final de 2017 deu seu último suspiro, ingressou em estado dramático na UTI dos negócios, e, aparentemente, chegou a tal da morte cerebral, a que verdadeiramente conta.

Anos atrás, no início da década passada, era a empresa que mais brilhava. Fundada em 2003, lançou 709 projetos, 155 mil unidades habitacionais, alcançou a liderança de mercado em 2010 e chegou a manter simultaneamente 285 canteiros de obras. E, a partir desse cume, foi degringolando, perdendo o controle, caminhando em direção ao mais fundo do abismo.

No final, tinha pendência ainda com 17 empreendimentos. Conseguiu compor-se com 8 durante todo o processo de recuperação judicial, e ainda segue em negociações finais com os restantes.

E as perspectivas de resolver essas questões, em determinados mercados como o do Rio de Janeiro, agravaram-se, onde o preço dos imóveis literalmente vieram a baixo praticamente eliminando qualquer possibilidade de composição. Em alguns empreendimentos, o preço hoje é a metade do momento em que foram lançados e comprados.

Falando à revista Dinheiro meses atrás, Augusto Reis, CEO da PDG, pontuava a empresa, “Tivemos, inicialmente, de estancar a grave crise, realizando ajustes internos, promovendo duras negociações com credores e fornecedores. Tudo na tentativa de estabilizar a empresa e garantir sua sobrevivência... agora, o desafio é retornar à atividade operacional e voltar a crescer...”.

Se tudo der certo, e a PDG conseguir uma sobrevida, será como se nascesse, novamente. E assim, a volta será engatinhando.

Para quem chegou a ter um VGV de uma dezena de bilhões de reais, se tudo der certo, repetimos, recomeça com um lançamento no bairro do Tatuapé, SP, num dos terrenos que sobraram, torre única, com unidades de dois ou três dormitórios, e um VGV de R\$60 milhões...

Mas, e repetindo, se tudo der certo...

## **FAÇAM O QUE EU DIGO, NÃO FAÇAM O QUE EU FAÇO**

Está lá, na Bíblia Sagrada, Mateus 23, Jesus, diz: “Os mestres da lei e os fariseus se assentam na cadeira de Moisés. Obedeçam-lhes e façam tudo o que eles lhes dizem. Mas não façam o que eles fazem, pois não praticam o que pregam”.

Essa a melhor tradução e retrato dos dias em que vivemos, e em especial da patética COP 26. Enfiam o dedo na cara do Brasil, cobram-nos pela devastação da floresta, e pela emissão de carbono. São ótimos, cínicos, canalhas para cobrar. Mas fazer, não só não fazem como ignoram e tripudiam.

A emissão de gás carbônico não para de crescer. E o culpado, definitivamente, não é o Brasil. O maior poluidor do mundo é a China, com 28% do total das emissões globais. Em segundo lugar, os Estados Unidos, que ocuparam a primeira posição durante 160 anos, e hoje perdem para a China. Os Estados Unidos respondem por 15% das emissões.

E depois e na sequência vem Índia, Rússia, Japão, Irã, Alemanha, Indonésia, Coreia do Sul, Arábia Saudita, Canadá, África do Sul, e o Brasil aparece na 13ª posição. Mas, pelo destaque que a maior parte da imprensa nacional garante e dá, de uma forma burra e patética, ficamos com a sensação de sermos os maiores poluidores do mundo. Até quando vamos conviver com essa injúria, calúnia, difamação?

Para que se tenha uma ideia do absurdo que é vendido pela imprensa brasileira aos brasileiros, os três maiores poluidores do mundo, Estados Unidos, China e Índia, recusam-se a conversar sobre qualquer tentativa de reduzir-se a emissão de carbono. Mas, para os idiotas do Brasil, somos os culpados. Brasil, um dos poucos países que preservou mais, ou destruiu menos, suas florestas. Como lembrou outro dia, com incomum propriedade, o jornalista José Roberto Guzzo, que escreveu,

“A conferência mundial do clima não é apenas um fracasso, mas uma exibição incomparável de hipocrisia, vigarice e arrogância de país rico. A realidade é que os grandes geradores de poluição se recusam a poluir menos, não abrindo mão de seus hábitos de consumo e bem-estar. Só o Brasil precisa ser parado. Porque produz carne demais, soja demais, comida demais, e isso vai acabar com o planeta...”.

Lembrando, a China emite 10 bilhões de toneladas de gás carbônico/ano. Os Estados Unidos, 5,2 bilhões. A Índia 2,6 bilhões. A Rússia, 1,6 bilhão. O Japão 1,1 bi. E o Brasil, na 13ª posição, menos de 500 milhões. Mas, o Brasil é o culpado.

E, pior, a imprensa brasileira sabe-se lá por quais razões enfia a carapuça e nos asfixia de culpa. Inacreditável! Chega de patifaria.



**4**

**BRANDING**

Algumas palavras como hambúrguer, churrasco, croquetes e almôndegas têm som, gosto, e aroma de carne, mas, as indústrias que propõe novas alternativas não aprende. E pela enésima vez a Gafisa disse se reinventar. Será?

Mais que na hora do Jack Daniels assumir todas as responsabilidades decorrentes de seu processo de fabricação que “empesteiam” uma cidade, e a CVM, ignora suas responsabilidades, e distribui absurdamente todas as culpas no “affair” Americanas.

Empresários, profissionais, seres humanos, entendendo da importância de procederem ao Automarketing, e a decadência irreversível das marcas de maior valor dos dias em que vivemos.

O sonho do dr. Olavo Setubal, 53 anos depois, converteu-se em realidade. E o Outback Brasileiro, de longe o melhor do mundo em todos os sentidos, pela competência e sensibilidade de Peter Rodenbeck e do saudoso Salim Maroun. A propósito, Ovo tem marca?

## **COMO MAIS QUE PREVISTO, DEU M...**

Meses atrás, escrevi um artigo a pedido de um querido amigo e editor de uma revista no território da alimentação sobre a “A tal da invasão dos hambúrgueres vegetais”.

No artigo, dizia, “O supostamente gigantesco mercado dos absurdos e patéticos hambúrgueres vegetais continua decolando na maior treva, mediocridade, burrice, e absoluta incapacidade de nascer do zero, do novo, novo, absolutamente novo, revolucionário, chocante, e com denominação e códigos específicos. Sem precisar recorrer a uma muleta totalmente desnecessária e tóxica, pelas denominações que usam, repetindo de forma patética que são o outro lado da carne. Uma nova categoria que nasce envergonhada, medrosa, acovardada, pedindo desculpas o tempo todo. Não são o outro lado da carne. Jamais serão. São uma agradável e surpreendente novidade, da qual seus fabricantes morrem de vergonha.



Uma espécie de filho bastardo, rejeitado, que vai passar o resto de sua existência desculpando-se por existir...”

Se – concluía –, como dizem, “são o outro lado da carne”, que criem denominação nova e “salubre”, segundo seus entendimentos, e não recorram a denominações tóxicas, segundo eles, como filés, hambúrgueres, churrascos, almôndegas, croquetes. Com essas denominações – roubadas do que não querem ser – não apenas não dissimulam, como, na cabeça das pessoas, “sangram!”

Depois do cometimento da barbaridade pelas grandes empresas JBS, Marfrig, BRF, Unilever, dentre outras – no final de 2020 foi a vez de uma das mais importantes marcas e boutiques de carne do país, a Wessel, a cair na mesma tentação e proceder de forma igualmente medíocre. A propósito, à família Wessel renegar a carne é uma impossibilidade absoluta. Como, por exemplo, Pelé dizer que não sabe e não gosta de jogar futebol.

Lançou sua versão de hambúrguer vegetal marca Meta Foods... E as pessoas, naturalmente, e sabendo que Wessel é carne de excepcional qualidade, entraram em parafuso e não entenderam absolutamente nada.

Pior ainda, ao invés de Meta Foods, leem e ouvem, Mentira Foods. Mais ou menos como se de repente o diabo se vestisse de santo... E quisesse que todos levassem a sério e começassem a rezar juntos...

Corta! Matéria de 28 de outubro, meses atrás no suplemento Eu & Fim de semana, entrevistado István Wessel pelo jornalista Daniel Salles. No texto, “István Wessel comenta sobre a breve incursão da empresa no segmento dos hambúrgueres ‘plant-based’ – “São aqueles sem nada de origem animal voltados para veganos e vegetarianos e também para carnívoros que querem diminuir o consumo de carne. É por isso que foodtechs como a Impossible Foods e Beyond Meat duas das mais conhecidas dos Estados Unidos incluem nos hambúrgueres extratos avermelhados, em geral de beterraba, e que remetem ao sangue bovino”.

Batizada de Meta Foods, a submarca vegana dos Wessel foi lançada em dezembro de 2020 – e abandonada quase um ano depois. Custou cerca de R\$20 milhões. “Esse tipo de produto faz muito volume na mídia, mas pouco nos supermercados...” – István Wessel.

Já estressamos tanto este assunto com a posição da Madia enquanto consultoria sobre essa bobagem que preferimos parar por aqui. Mas, nos próximos meses, podem escrever, mais e novos aventureiros, incautos, desinformados, pobres de imaginação, inseguros, inconsistentes, continuarão tentando aproveitar-se de uma oportunidade que verdadeiramente existe – pessoas que estão deixando a carne – e pegando carona, equivocadamente, no que exatamente as pessoas estão se esforçando para deixar, a carne. Nomes, rótulos, embalagens, sabores, molhos... Socorro!!!

Vai continuar não dando certo. Apenas engrossando o grupo das iniciativas condenadas, pela falta de coragem de enfrentar e posicionar-se corretamente, a um fracasso retumbante, monumental!

Merecem!

## **A GAFISA, É, DE VERDADE, UMA NOVA GAFISA...?**

No ano em que a cidade de São Paulo comemorava seu quarto centenário, 1954, nascia no Rio de Janeiro, pelas mãos, competência e com o nome de seu fundador, a Gomes de Almeida Fernandes, anos depois, Gafisa.

Assim, é, seguramente, a melhor testemunha de tudo o que aconteceu no mercado imobiliário do país nos últimos quase 70 anos. Brilhou, ofuscou-se, construiu, vendeu, inovou, revolucionou, era a marca mais vista no topo dos edifícios pelos passageiros dos aviões que aterrissavam em Congonhas, e comprou um dos megasucessos do mercado imobiliário brasileiro e que foi Alphaville.

De 20 anos para cá mergulhou em decadência, e recentemente seu controle foi assumido por Nelson Tanure, 71 anos, baiano de Salvador, empresário e administrador de empresas, e que se especializou em comprar empresas em dificuldades, e trazê-las, quase sempre, de volta à vida.

Dentre as incursões de Tanure os destaques vão para o estaleiro Emaq, mais adiante o Verolme, depois a Companhia Docas de Santos, em 2001 assumiu o controle do Jornal do Brasil, também da Gazeta Mercantil, em 2013 torna-se o principal acionista da petroleira HRT e que vira PetroRio, na sequência investe na OI, arremata em leilão a Copel Telecom em 2020. E de dois anos para cá concentrou sua artilharia na Gafisa, hoje sob seu controle.

Há um ano, e diante de uma enorme expectativa, informava, em anúncio de página dupla no Estadão, a Nova Gafisa: “Gafisa, sua plataforma de soluções para morar, conviver e investir”. E no final do anúncio dizia ser, a partir daquele momento, “O maior Marketplace do mercado imobiliário”. “É assim que estamos construindo o futuro. Mais do que construir prédios, criamos encontros, fazemos história”. E com o velho logo na assinatura, no formato de triângulo, e antes do naming Gafisa, e tendo em baixo as palavras: “Incorporadora, Construtora, Propriedade, viver bem, Capital”.

Definitivamente, um tudo que não era nada. A grande expectativa que existia frustrou-se. Seguiu sendo, pela generalidade – portanto, indefinição – uma nau perdida num oceano de quase 70 anos de história, de picos, vales, abismos, sem uma definição clara do que verdadeiramente pretendia ser e fazer.

Em seu site números exuberantes, tipo, já construiu o equivalente a 15% de toda a área da cidade de São Francisco, USA; O número de pessoas que hoje moram num Gafisa seria suficiente para encher 25 estádios de futebol ou lotar a Avenida Paulista, e por aí vai. E anos atrás, como comentei, chegou a ser dona no empreendimento Alphaville.

Um ano depois do anúncio, e nas palavras de seu novo CEO, Henrique Blecher, que chega à empresa depois de Tanure comprar a empresa dele, Blecher, a Bait, anuncia seus próximos movimentos.

Ao mesmo tempo que corre atrás para cortar em 30% uma dívida de R\$2 bilhões que a empresa vem carregando, Blecher promete concentrar todas as baterias da empresa no território do luxo. Apartamentos a partir de R\$3 milhões, com 2/3 dos novos lançamentos concentrados no Rio de Janeiro.

Em paralelo já fez um corte no quadro funcional de 15%, fechou dois escritórios na cidade de São Paulo, e pretende alcançar um VGV em 2023 da ordem de R\$3 bi.

Dando sustentação a essa estratégia e reposicionamento Blecher explica: “Nossa expectativa é que o Brasil vai melhorar. Com juros declinantes a partir de maio ou junho. Confiando que o Congresso fará uma oposição qualificada, governo responsável em termos fiscais, e inflação sob controle”. Será?

É assim que a Gafisa, a mais tradicional das incorporadoras brasileiras, ingressa em 2023, em busca da mais que aguardada recuperação de uma construtora que brilhou intensamente e durante décadas no mercado de imóveis do país.

Pergunta, a Gafisa é de verdade uma nova Gafisa? Pelo retrospecto dos últimos anos, não.

## **ACORDA, JACK DANIEL'S**

Conheci o uísque dentro de casa. Bauru, Avenida Rodrigues Alves, 979, telefone 792. Início dos anos 1950. Nas melhores casas da cidade era costume ter uma garrafa de Old Parr para os momentos de celebrações. Já para os momentos triviais o velho, bom e confiável Cavalo Branco. White Horse.

Nos bailes de Carnaval do Bauru Tênis Clube os homens, boa parte deles, e para não pagar o uísque mais caro do clube, levavam numa garrafa de guaraná Antarctica algumas doses... Dentre outros, meu pai Carlos, e meus tios Zézito e ZédeFranco.

Em São Paulo, as novidades foram se revelando. Numa certa época o Ballantine's. De uma forma fugaz, o Pinwinnie com seu gosto característico e o roxo na embalagem ocupou algum espaço. Mas, repito por pouco tempo.

E enquanto isso, e correndo por fora, em raia própria, e dentre os bourbons, foi se impondo o Jack Daniel's. Até hoje o meu preferido.

E agora, neste preciso momento, o mais conhecido e admirado uísque bourbon do mundo, Jack Daniel's, diante de seu maior desafio. Vamos lá!

Tudo começa com um escravo do Tennessee, que ensinou Jack Daniel a fazer aquele tipo de uísque. Descoberta recente de autora de uma escritora afro-americana, Fawn Weaver.

Em férias em Cingapura, Fawn leu sobre “Nearest” Green, um escravo que passou a receita do Jack Daniel's a Jack Daniel. Decidiu passar a limpo. Pegou um avião em Los Angeles e foi para Nashville. Inscreveu-se em três tours na destilaria, e, nada... Nada de se falar de “Nearest” Green...

Foi atrás, recorreu a livros, bibliotecas e mais documentações, resgatou a linha do tempo entre Green e Daniel, e concluiu: Green não apenas ensinou a ciência e a arte de produzir um determinado tipo de uísque a Jack Daniel, como foi o primeiro mestre destilador negro dos Estados Unidos, trabalhando para Jack. Conclusão, e devidamente contratada pela destilaria, Fawn segue escrevendo a verdadeira história de um dos uísques mais emblemáticos do mundo.

Porém, como diria Paulinho da Viola, “Ai porém” – sempre tem um, porém – nos ensinamentos de Green, para aquela cor e gosto, a presença de um... Fungo! Isso mesmo, fungo. E neste exato momento, o hoje conhecido Fungo do Etanol, mais conhecido como fungo do uísque, é figura presente em muitas destilarias.

E a gritaria que repercute e reverbera em todo o mundo localiza-se no Condado de Lincoln, Tennessee. Onde os moradores, cansados e revoltados, reclamam de uma crosta escura que foi tomando conta de residências, carros, placas de estradas, comedouros de passarinho, e tudo o mais que fica ao ar livre. Águas das piscinas, também, cheirando a Jack Daniel's...

Para envelhecer seu famoso e consagrado uísque, cuja produção não para de crescer, a destilaria precisa construir mais e mais Barrelhouses – casas de barris – e que as novas Barrelhouses trariam para a cidade – mais de U\$S 1 milhão em impostos... E aí instalou-se uma megaconfusão.

Segue a briga, cresce a fama de Jack Daniel's, e mais alguns dias e ninguém fala mais nisso. Mas, e se for uma empresa competente e

madura, e consciente do valor de sua marca, certamente a Jack Daniel's encontrará uma outra forma de envelhecer seu uísque, sem precisar disseminar seu "flavor" por toda a comunidade e vizinhança.

Desafio de branding que empresas maduras e consistentes superam com relativa facilidade.

Ou não?!

## **DEVASTANDO A PRÓPRIA MARCA**

Marca é tudo. E, É! Foi para isso que viemos ao mundo, como nos ensinou Vinicius de Moraes. Versando sobre o Sentido da Vida, escreveu "Para isso fomos feitos, para lembrar e ser lembrados". Claro, sermos lembrados, se humanos e mentalmente são, da melhor forma possível. Sermos uma Marca de Excepcional Qualidade na cabeça e no coração das pessoas que admiramos.

Minha empresa de consultoria, a Madia e Associados, em seus 43 anos, construiu, corrigiu, reposicionou, e trouxe à vida de forma irretocável mais de 3.000 marcas. Dentre essas, as duas marcas de maior valor do Brasil, e, das 20 principais agências de publicidade que melhor prestaram serviços para seus clientes, 15 levam a nossa responsabilidade e assinatura. Tem a nossa cabeça e nossas digitais. Os especialistas em marketing e branding confiaram em nós.

A do Washington Olivetto, do Marcello Serpa, do Paulo Giovanni, do Alê Gama, do Celso Loducca, do Zé Madeira, do Alex Periscinoto, do Marcelo Serpa, do Luiz Lara e Jacques Lewkowicz, da Cristina Carvalho Pinto, do Pedro Cabral, do Gustavo Bastos, do Rodrigo Sá Menezes, da Silvana Tinelli, do Julio Ribeiro, apenas para citar algumas e me desculpando por todas as demais que não citei.

Agora, e neste parágrafo a essência conceitual do que é Branding: Marketing e Branding são as duas faces de uma mesma moeda. Marketing é o caminho, Branding o destino. As duas melhores definições para

Marketing e Branding são dois provérbios americanos: Marketing, “Put yourself in someone’s shoes”. Branding, “Walk the talk”.

Mas, e agora, o maior dentre todos os desafios de se construir Marcas De Excepcional Qualidade.

A Marca é uma Propriedade de uma empresa, produto, pessoa. Mas não mora nem na empresa, nem no produto, nem na pessoa. Mora na cabeça e no coração de seus admiradores. Portanto, é viva! É a única dentre todas as propriedades que tem essa virtude, característica, desafio. Assim, tem que ser cuidada 24 X 24. Pela simples razão que as pessoas mudam e a maneira como percebem reconhecem e registram a marca muda junto. O refocusing da identidade que define a marca precisa ser intermitente.

Isso posto, retorno uma vez mais a pior gestão de marcas de todos os tempos. O episódio Americanas. Neste comentário, a atuação medíocre das tais autoridades.

Por exemplo, mais que aguardadas a manifestação do presidente da CVM – Comissão de Valores Mobiliários, João Pedro Nascimento, em audiência pública no senado. Distribuiu tapas, bofetadas, acusações em todos os envolvidos. Esqueceu-se apenas de prestar contas. Esqueceu-se que a Comissão que comanda é o xerife, quem deveria pôr e manter em ordem o mercado de capitais. Mas fracassou, bisonhamente.

Recordando, e no portal gov.br – “A CVM – Comissão de Valores Mobiliários é uma entidade autárquica em regime especial, vinculada ao Ministério da Fazenda, com personalidade jurídica e patrimônio próprios... e que tem como Missão desenvolver, regular e fiscalizar o Mercado de Valores Mobiliários...” Ou seja, se existe um principal e maior culpado nessa lambança inaceitável e criminoso é o xerife incompetente, a CVM.

Assim, a CVM passou a distribuir culpas sem reconhecer-se a maior culpada, dentre outros envolvidos. Muito especialmente para o empresário e profissional Sergio Rial – que por razões que a própria razão desconhece julgava-se todo poderoso e capaz de aquietar todos os ânimos e resolver todas as falcatruas. Disse o presidente da CVM, João Pedro Nascimento, que houve “inconsistência na lisura da prestação

de informações sobre a remuneração de Sergio Rial pelas Americanas” – em bom português, trambique e falcatrua. E, defendeu “punição exemplar para os responsáveis”. Claro, esquecendo-se da maior irresponsável, a CVM!

Isso posto, o caso Americanas é de uma toxicidade e sucessivos crimes, muito especialmente, crimes de omissão da maior parte dos envolvidos, absolutamente injustificáveis e inaceitáveis.

E sobre o qual seguiremos falando, no mínimo, pelos próximos 10 anos...

## **O AUTOMARKETING**

Chegamos só, e só partiremos. Os que recebem cinzas na quaresma, ouvem, “quia pulvis es et in pulverem reverteris” – “és pó e ao pó hás de voltar”. Entre o nascimento e a partida, a vida. Apaixonamo-nos pelas pessoas próximas que cuidam de nós, nossos pais, mais adiante construímos amizades, e finalmente encontramos uma companhia, em tese, para toda a vida. E nesse turbilhão que nos arrasta, invariavelmente esquecemo-nos de nós mesmos.

Construímos marcas para empresas, para produtos, para pessoas, construímos nossa própria marca para fora, mas nos esquecemos de nos reconciliarmos conosco, de alcançarmos a paz interior, a mais importante entre todas, de fazermos o Automarketing. Você já fez o seu Automarketing?

Comece, por uma auto anamnese, referenciando-se nas palavras e exemplo de um ser humano notável, que mergulhava em si mesmo de forma profunda infinitas vezes, e possivelmente chegará a mesma conclusão: “Nunca amamos alguém. Amamos, tão-somente, a ideia que fazemos de alguém. É a um conceito nosso — em suma, é a nós mesmos — que amamos. Isto é verdade em toda a escala do amor. No amor sexual buscamos um prazer nosso dado por intermédio de um corpo estranho. No amor diferente do sexual, buscamos um prazer nosso



dado por intermédio de uma ideia nossa. O onanista é abjecto, mas, em exata verdade, o onanista é a perfeita expressão lógica do amoroso. É o único que não disfarça nem se engana”.

E conclui, “As relações entre uma alma e outra, através de coisas tão incertas e divergentes como as palavras comuns e os gestos que se empreendem, são matéria de estranha complexidade. No próprio ato em que nos conhecemos, nos desconhecemos. Dizem os dois “amo-te” ou pensam-no e sentem-no por troca, e cada um quer dizer uma ideia diferente, uma vida diferente, até, porventura, uma cor ou um aroma diferente, na soma abstrata de impressões que constitui a atividade da alma...”.

Quem assina essa reflexão é Bernardo Soares, um dos quase 100 heterônimos de Fernando Pessoa, o sábio que se revelou através dos versos. E conclui, Soares/Pessoa, “Disse mal o escoliaste de Virgílio. É de compreender que sobretudo nos cansamos. Viver é não pensar...”.

Em anos recentes perdemos duas celebridades que encantavam as telas em diferentes países do mundo. Anthony Bourdain, e, David Carradine, o Kung Fu. Em tese, tudo leva a crer, que decidiram antecipar a partida. Em suas despedidas Bourdain anotou, “À medida que você avança nesta vida e neste mundo, você muda ligeiramente as coisas, deixa marcas, por pequenas que sejam. E, em troca, a vida e as viagens deixam marcas em você. Na maioria das vezes, essas marcas, no seu corpo ou no seu coração, são bonitas. Mas frequentemente elas doem.” Já David Carradine, ou deu fim a própria vida, ou foi vítima de um “acidente autoerótico”. Segundo um policial tailandês que o encontrou, “cometeu suicídio asfixiado por um problema cardíaco devido a um orgasmo...”.

É isso, amigos. Muito especialmente Marketers e Brandbuilders. Se vocês quiserem desempenhar bem suas funções, mais que na hora de mergulharem fundo em vocês mesmos, no “rebranding yourself” e se necessário repactuarem-se, enfim, fazerem o Automarketing.

Por último, mas não em último lugar, considerar seus relacionamentos, como nos ensinou o Mestre Shifu em Kung Fu Panda: “Eu não tenho que lhe transformar em mim, eu só tenho que lhe transformar em você mesmo”.

Woody Allen, meu diretor de cinema preferido diz, “Jamais despreze a masturbação, é fazer sexo com a pessoa que você mais gosta”. Errou, a frase correta, é, “Jamais despreze a masturbação, é fazer sexo com a pessoa que mais gosta de você”.

## **ESQUECERAM-SE DO BURACO**

“No meio do caminho tinha uma pedra  
Tinha uma pedra no meio do caminho  
Tinha uma pedra  
No meio do caminho tinha uma pedra  
Nunca me esquecerei desse acontecimento  
Na vida de minhas retinas tão fatigadas  
Nunca me esquecerei que no meio do caminho  
Tinha uma pedra  
Tinha uma pedra no meio do caminho  
No meio do caminho tinha uma pedra”

Foi o que nos ensinou, magistralmente, Carlos Drummond de Andrade.

E é isso que as empresas de retumbante sucesso das últimas décadas, até século, não estão entendendo. Acostumaram-se com os tempos em que as pessoas nasciam, cresciam, prosperavam, e encontravam acolhimento, conforto e segurança nas velhas, tradicionais e consagradas grifes.

Esse mundo morreu. Acabou. As pessoas que nasceram e pertencem ao velho mundo encontram-se, ainda, por aqui, mas são em número cada vez mais, menor, nos salões da vida... Até tocar a última canção, ou, valsa da despedida... O dia em que morreu o último homem elegante da cidade de São Paulo a loja da Casa Kosmos fechou suas portas no Shopping Iguatemi.

Confira na Wikipédia – “A Casa Kosmos foi uma loja de roupas masculinas que funcionou na Rua Direita. Antes da Segunda Guerra

seu 'naming' era Camisaria Alemã. Referência em gravatas e moda masculina. Camisas com nomes e monogramas bordados no peito, lenços, polainas, cartolas, bengalas, casacas... Mudou-se para o Iguatemi e fechou suas portas em 1970...", uma semana depois da morte do último homem elegante da cidade.

Mas, não adianta, a maioria das empresas e negócios continuam acreditando que tudo não passa de chuvas de verão e que, brevemente, tudo voltará a ser do jeito que já foi um dia. Não, nunca mais, como O Corvo de Poe nos ensinou... "Never More..."

Em minha tela de computador uma das últimas edições da revista Exame, que tem como editor Lucas Amorim. Como é do conhecimento de todos, e conforme noticiado por sua irmã mais velha, Veja, na tarde de quinta-feira 05 de dezembro de 2019, em leilão realizado na 2ª. Vara de Falências e Recuperações Judiciais, o BTG Pactual comprou a revista por R\$72,3 milhões.

Na edição de Exame, e tendo como título, "Não temos obsessão por engajar clientes jovens", a declaração do francês Arnaud Carrez, vice-presidente sênior e Chief Marketing Officer da Cartier... e que completa, tranquilamente, "isso acontece naturalmente..." Vai ficar esperando sentado.

Acontecia, não acontece mais. Ou essas marcas consagradas, chiques, ricas, tradicionais, se reinventam, com novas marcas e novos produtos, preservando-se exclusivamente como marca de origem, ou outra designação, ou não restará pedra sobre pedra. Isso mesmo, as pedras sobre as quais falava Drummond.

Essas marcas, todas essas marcas, estão com os dias contados.

Uma das empresas mais poderosas do mundo, que reúne uma coleção de marcas consagradas e de elevado apreço e maior estima e dependência de e por seus clientes, admiradores e seguidores, a LVMH, que neste momento confere a seu maior acionista e líder, a posição de maior bilionário do mundo, Bernard Arnault, segundo Forbes, com uma fortuna líquida de US\$240 bi, tem seus anos contados.

Mais adiante, não saberá e não terá o que fazer com as marcas Chandon, Dom Pérignon, Veuve Clicquot, Kenzo, Fendi, Donna Karan,

Perfumes Christian Dior, Guerlain, Tag Heuer, Chaumet, Lojas Sephora, Krug, Céline, Givenchy, Marc Jacobs, Bulgari, Hublot... E outras centenas mais...

Não dirão nada, absolutamente nada para os habitantes do planeta terra na virada do século, exagerando... No máximo, até 2050.

Quem viver, sobreviverá... Mas, seguem fazendo pose...

## **O SONHO DO DR. OLAVO SETUBAL**

Como sempre acontece todos os anos, existe uma grande expectativa em relação ao balanço dos grandes bancos do país referente ao primeiro trimestre do ano, uma espécie de bússola ou astrolábio do que vem pela frente nos demais trimestres. E assim, os balanços foram publicados, e, sob a ótica do desempenho econômico, o Itaú mais que consolidar disparou na liderança. Antes dos números, e buscando todas as notícias sobre o assunto, na quase totalidade das manchetes, o Unibanco desaparecendo da Marca. Nas manchetes, todos se referem ao Banco como Itaú. Em um ou outro texto das matérias aparece, excepcionalmente, o Itaú Unibanco.

Em 1970, um pequeno exército Brancaleone foi contratado – nove pessoas – para construir e dar início ao plano da conquista da montanha, leia-se, a liderança do mercado de bancos no Brasil, A primeira equipe de marketing de um banco no país. Coube a mim o privilégio de montar e liderar, tendo como parceiros Alfredo Rosa Borges e Walter Geraldo Bueno. Respondíamos ao Diretor Geral de Desenvolvimento do Banco, nosso querido chefe, Alex Cerqueira Leite Thiele. Depois de me aprovar como pessoa e profissional para a missão o Dr. Olavo me disse: “Madia, quero ver o Itaú América um dia fincar sua bandeira no topo da montanha...”.

Em 30 dias apresentamos o Plano. Aprovado integralmente.

1 – Criar uma unidade num banco construído mediante fusões e incorporações. Ações, uma primeira convenção de gerentes, agosto de

1970, para os 300 gerentes das 300 agências no Cine Regina, da avenida São João. Comunicação informal e regular para criar um “human amalgam” entre todos os profissionais do banco – solução, Itaú Semanal – publicação interna.

2 – Rever a marca Itaú América em um único movimento. Eliminar a marca – design – de autoria de Aloísio Magalhães, cortar o América, e deixar exclusivamente Itaú, sob a responsabilidade da DPZ e, em especial, de Francesc Petit.

3 – Impactar com uma primeira campanha publicitária de grande impacto: “Ajude o Itaú a ser o Primeiro, Um Dia o Itaú Poderá Ajudar Você”.

4 – Chocar da maneira mais forte e positiva possível o capital humano dando uma dimensão fenomenal a um banco de trezentas agências, patrocinando pela primeira e única vez – nunca mais a Globo aceitou –, a mensagem de final de ano, “Hoje, é um Novo Dia”...

5 – E por último, mas não em último lugar, fincando a bandeira e a marca no topo da montanha. Tirando o Willys do relógio da Paulista, Conjunto Nacional, e colocando o Itaú para ser visto e admirado de todos os cantos da cidade.

53 anos depois, o Itaú registrou um lucro líquido de R\$8,4 bi, 14,6% a mais que no primeiro trimestre de 2022, enquanto seus 3 principais concorrentes precisaram se somar para chegar a um quase empate: Bradesco R\$4,2bi, BTG Pactual R\$2,2 bi e Santander R\$ 2,1 bi. De alguma maneira, esse desempenho consagra a nova gestão do Itaú, desde 2 de fevereiro de 2021, sob o talento e competência de Milton Maluhy. Se o mesmo se confirmar nos próximos semestres, e se não houver uma consistente reação do Bradesco, a disputa daqui para frente será mais em relação a segunda colocação, do que a liderança. O sonho de Olavo Setubal, a liderança, consolidando-se.

Em setembro de 1970, quando o Dr. Olavo decidiu criar uma área de marketing no Itaú, e me contratou, Madia, para montar a primeira área de marketing de um banco no Brasil, me disse de seu sonho de ser o maior banco do país, e que precisava de um planejamento estratégico sob a ótica do mercado – Marketing – que um dia possibilitasse alcançar

esse objetivo. O plano foi feito, a marca revista e reposicionada, e, deu certo. Mas, levou mais de 50 anos para aquele banco de 300 agências, o Itaú América chegar lá. Esse lá, tudo leva a crer, e finalmente, é hoje.

## **O OUTBACK BRASILEIRO**

Supostamente australiano em sua narrativa original, o fato é que a versão brasileira do Outback é um dos mais emblemáticos “cases” de sucesso no território de lanchonetes e restaurantes. Um sucesso que é assinado por muitas mãos. A primeira a do gênio Peter Rodenbeck. A segunda, do saudoso Salim Maroun, gestor de excepcional qualidade que fez brotar ouro no Outback Brasil como jamais verteu em qualquer outro lugar do mundo.

No ano de 2013, Rodenbeck e Maroun alcançaram o apogeu de suas performances fazendo com que dos 10 Outbacks mais rentáveis do mundo 9 fossem do Brasil. Peter Rodenbeck é de uma competência e sensibilidade únicas. Primeiro trouxe o McDonald’s, junto com Greg Ryan para o Brasil no ano de 1979. Em 1994 afasta-se da operação e diz do que gosta mesmo é de “experiências novas, diferentes, seja de negócios, lazer ou cunho social, e o meu desligamento aos 55 anos me deixa mais tempo para considerar novas atividades”. E assim fez. Em 1997 traz o Outback, e, em parceria com sua saudosa companheira Maria Luisa Rodenbeck traz o Starbucks no ano de 2006.

Voltando ao Outback que de australiano não tem nada. No ano de 1986, o filme *Crocodile Dundee*, inspirado numa história real batia recordes nas bilheterias e fez com que quatro amigos se sentassem algumas vezes em torno de uma mesa para conversar sobre o filme e falar de uma rede de restaurantes que consideravam abrir. Assim, e no clima do *Crocodile Dundee*, os quatro amigos, Chris Sullivan, Robert Basham, Tim Gannon e Trudy Cooper decidiram fundar Outback Steakhouse. Mas, quem de verdade deu vida mesmo e criou o conceito, posicionamento e produto Starbucks foi o Peter Rodenbeck com seu querido amigo e

executor Salim Maroun. Conta Peter, “Em meados de 1996 meu amigo Salim Maroun me visita e diz que iria vender suas lojas franqueadas do Mc, e pensava em abrir e operar um restaurante voltado para a família, com ênfase em carne. A partir daí e em conjunto fomos pesquisar diferentes alternativas. O que mais nos encantou no Outback, tanto ou mais que a comida, ambiente, serviços, foi a forma como se estruturava cada operação, e sempre em parceria com as pessoas-chave na operação... E a partir daí, e tudo o mais, é história...

Washington Post, Junho 2023. Chamada da matéria, “Americano tenta descobrir por que o Outback faz tanto sucesso no Brasil”. E assim, Terrence McCoy veio checar, conferir, e escreveu: “No meio da malha urbana da maior cidade do Hemisfério Ocidental, aninhado em um emaranhado de rodovias, existe um shopping center com uma atração sem igual nos Estados Unidos. O Gigante Starbucks Steakhouse... Reconhecidamente o maior Outback do mundo no ano de 2018 – e mesmo antes disso o mais lucrativo dentre todos – sua dimensão e história só cresceram desde então...”.

Segundo Terrence, hoje a releitura, interpretação, e execução primorosas de Peter e Salim traduzem-se nos números. “83% é quanto o Outback Brasileiro representa no faturamento da rede americana...”.

Como nos ensinou Fernando Pessoa, “Deus quer, o homem sonha, a obra nasce...”.

## **OVO TEM MARCA?**

Aparentemente, o pior que pode acontecer, caso o negócio não dê certo, é o Ovo ganhar uma marca. A marca da Granja Faria.

Vou desde logo dizendo que eu, Madia, e que escrevi este comentário, detesto ovo. Não como ovo.

Ainda na juventude, e para matar a fome, quando ia às aulas do Conservatório Dramático e Musical de São Paulo, no centrão velho da cidade, comia um bolinho de ovo, hoje mais conhecido como Bolovo, ou,

numa versão mais sincera verdadeira, uma espécie de ovo empanado. Era o que cabia no dinheiro curto. Mas, vamos ao comentário e análise de uma decisão.

Uma das maiores Granjas do país, a Granja Faria, que fechou 2022 com um faturamento de R\$1,2 bi na venda de ovos, decidiu apropriar-se da proteína.

Está lançando a primeira unidade de um restaurante cujo tema é o ovo, o Eggy, primeira unidade já funcionando e localizada no bairro do Itaim, em São Paulo, pretende abrir mais 30 lojas nos próximos cinco anos, e muito rapidamente colocar-se em campo para enfrentar as hamburguerias de todos os gêneros e marcas.

Pelas declarações de amor que ouço de muitas pessoas minha primeira sensação ou tentação é dizer, tem tudo para dar certo. Mas, minha experiência de consultor, fala mais alto e corrige, claro, desde que planejado e realizado com qualidade. Em entrevista ao Estadão, a André Jankavski, Denilson Derigoni, declarou,

“Queremos colocar o ovo como protagonista e também pretendemos entender os hábitos de consumo para criar novas receitas...” É essa a novidade. Uma novidade óbvia, que até agora ninguém ousou, e que a Granja Faria toma a frente. Mas sempre lembrando que nem tudo são flores – claro, apenas ovos – na produção de ovos.

No último ano, enquanto os produtores de ovos conseguiram aumentar os preços em 30%, os custos de produção, em decorrência de uma série de motivos e em especial a pandemia, subiram, 200%.

Conseguirá, finalmente, a Granja Faria, colocar o negócio de Eggs Restaurants em pé, como um dia conseguiu Colombo?

Difícil, mas não improvável e jamais impossível.

Mas, um baita desafio...



**5**

**DESAFIOS,  
AMEACAS,  
OPORTUNIDADES**

Enquanto o negócio de automóvel vai se debilitando junto aos jovens, o Estado brasileiro por apetite desmesurado da burocracia pública vai asfixiando e dando fim a todo o imenso potencial do país.

Por enquanto, e não obstante protestos e manifestações, o reposicionamento da Globo prosperara. E, pelas primeiras experiências das empresas da Nova Economia, 10 anos é o tamanho do novo Longo Prazo...

Barbie traz de volta e resgata o trabalho monumental e contribuições inestimável a administração e ao marketing de Ernest Dichter. E, em sequência e decorrência da Covid, o Burnout...

E uma geração pequena, marcante e definitiva: a dos Bebês de Pandemia. E o que fazer-se mais adiante, com a imensidão de terras que o Brasil possui, diante da agricultura e pecuária urbana...

## **SE OS JOVENS SÃO O FUTURO – E SÃO – A INDÚSTRIA DE AUTOMÓVEIS QUE SE CUIDE!**

Anos atrás, o Detran fez uma surpreendente revelação. Muitos jovens decidiram despedir-se, como propriedade – dos automóveis –, a partir da virada do milênio e muito especialmente de 2001 em diante. E traduziu essa nova realidade em números.

Por exemplo, no ano de 2014, 3 milhões de jovens tiraram carta, a tal da carteira de habilitação. Em 2018 esse número despencou para próximo de 2 milhões, ou seja, em quatro anos, caiu, perdeu, murchou, 33%!!!

Traduzindo isso em idade média em que as pessoas passaram a tirar carta, dos 17 anos, 11 meses e 30 dias de décadas atrás, quando ter e dirigir um automóvel era o grande sonho e objeto de desejo dos jovens brasileiros, subiu para acima de 25 anos aproximando-se, rapidamente, dos 28 anos! Apenas 10 anos depois!

Alguns depoimentos dos jovens de hoje sobre suas relações com o automóvel.

“Eu não preciso de carro e quando tenho de sair meu pai me leva ou uso transporte público ou os aplicativos...”. Milton Moreira, universitário, Santo André.

“Quando eu era mais jovem, e meu pai instrutor de autoescola, tudo o que ele queria é que eu tirasse carta... ele morreu quando eu tinha 18 anos, hoje tenho 27, e jamais senti vontade de ir atrás da tal da carta... Para voltar das baladas usava táxi antes, e agora Uber, ou venho de carona com amigos, claro, desde que não estejam alcoolizados...”. Carolina Nogueira, professora.

“Até para viajar uso aplicativos de carona. Vou para o Guarujá por R\$ 20 ... Pra que comprar carro e ainda arcar com despesas de manutenção... E quando vou às compras recorro ao Uber e demais aplicativos, e assim e se tiver trânsito vou falando com meus amigos no celular, e ainda não tenho que me preocupar com estacionamento e gastar com licenças e zona azul...”. Antônio Pedreira, corretor.

“Minha maior felicidade é subir a Rebouças na hora do rush. Eu de táxi, e os trouxas em seus carros. Em cinco minutos vou da Faria Lima ao túnel do Pacaembu. Os do lado, com seus carros lindos, levam 1 hora e não conseguem dissimular a tristeza no olhar... Por que insistem?”. Belmiro Simões, pastor evangélico.

Ou seja, amigos, mudou.

Mudou radicalmente, e para sempre. O business de automóvel precisa urgente entender o que se passou com as pessoas muitos especialmente a partir do ambiente digital e todas as suas possibilidades.

Curto e grosso, no “shopping list” dos jovens de hoje o automóvel não figura em nenhuma das 10 primeiras posições. Até a virada do milênio ocupava a primeira posição e de forma destacada.

Outro dia li uma matéria na revista da FAPESP. Que apontava para os carros como “Fonte Ambulante de Alergia”. Começava dizendo, “Quem tem alergia começa logo a espirrar ou tossir assim que entra em um carro. Parece ter alergia ao próprio carro...”. Agora não parece; Tem! Absolutamente irrelevante se é a gasolina, elétrico, ou, flex; os jovens, agora e na maioria, são alérgicos a automóveis.

Acho que a indústria automobilística vai descobrir, tardiamente, que seu maior desafio não era a poluição. Era a irrelevância progressiva

naqueles que até anos atrás sonhavam com os 18 anos, com a carta, com o primeiro automóvel...

O sonho virou pesadelo.

## **O ESTADO BRASILEIRO, POR ASFIXIA, ASSASSINANDO O BRASIL**

E, uma vez mais, volta-se a falar em reforma tributária. Claro, com o objetivo único de aumentar impostos.

Um país que chegou ao nível de caos tributário em que vivemos, não precisa de uma reforma. Mais que carece de uma revolução tributária. De repensar-se do zero a política tributária do país, providenciar-se uma inadiável reorganização política do país, e, finalmente, partirmos para a criação de um Brasil Moderno aproveitando-nos da espetacular, excepcional e única oportunidade decorrente do tsunami tecnológico.

Em nenhum outro momento da humanidade o mundo reinventou-se tanto e radicalmente como agora. Não podemos perder essa oportunidade!

Assim como os moradores dos condomínios não suportam mais as despesas, nós, brasileiros, sangrando, não suportamos mais o caos tributário e a incompetência e corrupção generalizada que prevalece nos escaninhos do poder. O novo governo, conseguiu a proeza de falir, de revelar-se e demonstrar-se despreparado e absolutamente incompetente e caótico pela bateção de cabeça de suas principais lideranças, em menos de 60 dias.

Criamos um monstro – por indiferença, irresponsabilidade, e omissão – e que já comeu parcela expressiva de nossa carne e agora avança nos ossos.

Se as taxas convencionais de administradoras de condomínios são de, no máximo, 10%, o mesmo deveria acontecer com os países. 10% do PIB para as despesas e investimentos comuns e necessários. No Brasil, hoje, é de 45,6%! 10% mais que possível e viável pós tsunami tecnológico.

É para onde estão caminhando os chamados países novos. Absolutamente tecnológicos.

Na semana passada, matéria de excepcional qualidade de O Globo, e assinada por Felipe Grinberg, traz uma amostra mais que significativa do “sorvedor” e gastador de dinheiro em que se converteu o Estado em nosso país.

O exemplo vem do Rio de Janeiro, e de uma iniciativa da polícia militar. Que decidiu considerar a possibilidade de deixar de produzir a alimentação de seus policiais internamente, e terceirizar.

Na situação atual, produção interna, nos diferentes “ranchos” da polícia militar trabalha quase um exército. 20 oficiais, 242 segundos-sargentos, 148 primeiros-sargentos, 98 subtenentes, 84 terceiros-sargentos, 120 cabos e 20 soldados. Que deveriam estar alocados exclusivamente nas funções da polícia, e não cozinhando, lavando arroz, escolhendo feijão, descascando cebola e lavando pratos...

Pra não alongar mais esse tema constrangedor, e somando todos os demais custos de matéria-prima, preparação, limpeza, etc., chega-se a um valor mensal de R\$11,3 milhões. Devidamente terceirizado, o custo seria num primeiro momento com tendência a cair mais com o correr do tempo, de R\$8 milhões. O que significaria uma economia de R\$40 milhões por ano, e mais ainda a liberação de quase 800 militares para cuidarem daquilo para que ingressaram na carreira, e que, definitivamente, não é cozinhar. Em maiores ou menores proporções isso acontece em todo o estado brasileiro, tanto em âmbito federal, como estadual e municipal.

Assim, insuficiente Reformar. Necessário e urgente Revolucionar. A cultura de incompetência e corrupção instalou-se e nada acontecerá se insistirmos, apenas, em Reformar.

Repito e assino embaixo. Se agregarmos todas as possibilidades decorrentes do tsunami tecnológico e construirmos, finalmente, um novo e moderno Brasil, os atuais mais de 40% do PIB que esse Estado custa, cairá para 10%. Ou seja, 30% seriam destinados para ganhos extraordinários de crescimento, prosperidade, e, principalmente inclusão e justiça social.

O que estamos esperando para, mais que reformar, Revolucionar o Brasil?

## **E A GLOBO? VER TV, OU, VER NA TV... ENFIM, O FIM DOS EMPREGOS**

Durante décadas víamos TV. Girávamos o botãozinho, ou acionávamos o controle remoto e saíamos em busca dos canais. Depois veio o cabo, o streaming, a internet, e agora não vemos mais TV; Vemos na TV.

No tempo em que víamos TV, a Globo reinou de forma brilhante e esplendorosa durante 4 décadas. Da 4ª em diante a concorrência não das demais emissoras, mas de novas alternativas; não mais para VER TV, mas para VER NA TV foram se multiplicando, e hoje, nós todos, proprietários de uma Smart TV – que bom que as TVS ficaram inteligentes –, passamos a deter além da propriedade, a posse e o uso do aparelho que compramos. E o mundo escancara-se nas novas telas. E o que aconteceu com a líder absoluta e imbatível Globo diante de tudo isso? Segue firme e forte na liderança.

Primeiro, vamos nos situar no que é a Globo hoje, nas palavras de Manzar Feres, diretora de negócios integrados. E falando à Janaina Langsdorff do Propmark: “O processo de transformação começou com o projeto Uma Só Globo, que uniu TV Globo, Globosat, globo.com, GloboPlay, e, Som Livre em uma única empresa – novembro de 2018. Novas formas de produzir e distribuir conteúdo com potencial de convergência entre os meios consumidos pelas pessoas diariamente, serviços digitais para o público e soluções publicitárias para o mercado dão continuidade ao plano... Estamos na TV Aberta, TV por Assinatura (com mais de 20 canais) e Streaming (Globoplay). No ambiente digital reúne G1, gshow, ge, globo.com, Receitas.com, Cartola, e, Podcasts.... Assim, e além do profundo conhecimento dos brasileiros, esse ecossistema é o que nos torna únicos...”.

Tudo bem, muitos poderão seguir empolgados, mas, os mais críticos e céticos, perguntando, “Where is the beef”, ou, onde estão os resultados?...

No ano de 2022, fechados o balanço e consolidados os números, a GCP – Globo Comunicação e Participações, totalizou um lucro líquido

de R\$1,253 bi, após um prejuízo de R\$173 milhões em 2021. Receitas totais de vendas de R\$15,1 bi, com um salto de 33% especificamente nas receitas decorrentes do ambiente digital. Concluindo, e salvo acidentes de percurso ou tropeços de última hora, pode se afirmar que a Globo superou, com relativa tranquilidade, os momentos mais difíceis da transição.

Por outro lado, e adequando estrutura e casting a essa nova realidade, a Globo despede-se de forma profissional e respeitosa de profissionais que por lá ficaram 30 ou mais anos. Pela necessidade de avançar em seu novo posicionamento, e também porque o emprego como um dia conhecemos está chegando ao fim, conforme anunciou Jeremy Rifkin em seu monumental livro de 2004, *O Fim dos Empregos*. A propósito, emprego, o último e derradeiro estágio da escravidão.

Daqui para frente saem os empregados e as empresas – velhas e novas – celebram parcerias com profissionais empreendedores. É assim que é o mundo daqui para frente, e com a chegada da SEKS – Sharing Economy e Knowledge Society. Onde nos somamos mediante parcerias – empregos nunca mais – e somos conduzidos pelo capital de conhecimento que temos e que nossos parceiros e o mercado reconhecem.

Nada é para sempre. E depois de um reinado que se inicia no ano de 1967 com a chegada de José Bonifácio de Oliveira Sobrinho, e para definir o modelo que mudaria a história do país, e prevaleceu durante quase 50 anos, chegou a hora da transição. E que se iniciou formalmente no dia 24 de setembro de 2018 quando todos os funcionários da ex-Vênus Platina receberam um comunicado de Jorge Nobrega, presidente executivo, anunciando os novos tempos. De uma Globo “mais ágil e mais forte”.

E deu certo. Aconteceu. Apenas isso. Mas, e como sempre foi e mais ainda agora nos tais novos tempos, nada é para sempre...

## **A MOEDA TEMPO, SPOTIFY, OU, 10 ANOS É O NOVO LONGO PRAZO**

Todas as flexibilizações são possíveis, exceto, a da moeda tempo que as pessoas dispõem. E que cada vez mais, é mais escassa. Não é que o tempo diminuiu, o dia segue tendo 24 horas. É que a quantidade de novas alternativas que temos para alocar nosso tempo escalou ao infinito. Só as incursões no digital, que não existiam 20 e poucos anos atrás, hoje já tomam 25% do tempo das pessoas.

A Timeless Society é a razão central da Nona Geração Do Marketing. Anuncia-se no alvorecer do novo milênio pelo MADIAMUNDO-MARKETING... Em meu O Grande Livro Do Marketing registro sua chegada dizendo, “Nós, consumidores, passamos a ter em nossos bolsos uma Nova Moeda. Saem cara e coroa e entram em seus lugares TEMPO e DINHEIRO. Dinheiro segue sendo o poder aquisitivo. TEMPO, o poder restritivo. De nada adianta sobrar dinheiro se não temos tempo. Inverte-se o dito: Time is Money... Money is Time...”

Teve um tempo em era abundante e disponível todo o tempo do mundo. As horas demoravam para passar. Nem nos lembramos mais quando...

Quando o Spotify deu o ar da graça, no dia 7 de outubro de 2008, era uma baita novidade e galopava sozinho. Uma espécie de corrida de um cavalo só, vindo muito distante, e numa mistura monumental, o YouTube.

Desde então o YouTube passou por sucessivos aprimoramentos, a Amazon oferece um serviço muito parecido e próximo do Spotify para seus assinantes prime, outros concorrentes surgiram, e, muito especialmente, e além da concorrência específica, a genérica multiplicou-se ao infinito.

Na concorrência genérica, o que conta é a moeda TEMPO. Todas as demais alternativas de ocupação de nosso tempo que concorrem com o Spotify. E aí as coisas se complicam imensamente.

Conclusão, passados os anos de uma corrida de um cavalo só, Spotify, na concorrência específica são muitos os competidores, e, na genérica,



a concorrência é infinita. Serviços, fatos e acontecimentos em nossas vidas, que disputam o mesmo e reduzidíssimo tempo que dispomos. Dispomos?

E aí, e para tentar melhorar, mas piorando, o Spotify decidiu oferecer num preço menor para os que se dispuserem a ouvir publicidade, e, diante do aumento de custos por perda de assinaturas pagas, precisou aumentar os preços, ou seja, o pior de dois mundos.

Mesmo assim, e ainda, e em decorrência do pioneirismo e vendo enfraquecer a liderança mundial em streaming de áudio, com mais de 30% de participação de mercado, os números que eram verdes de dar gosto, migraram para o amarelo, e agora, de uns tempos para cá, vermelho de dar medo.

No primeiro trimestre dessa novidade o prejuízo foi de €225 milhões, mesmo tendo a receita crescido em 14,3%.

Não tem solução. Passado o período de graça quando uma inovação revolucionária cavalga sozinha, e tudo são flores, à medida que concorrentes de todos os gêneros e espécies vão chegando o cerco se estabelece, e as preocupações multiplicam-se.

Essa é a nova realidade. E assim, todas essas espetaculares novidades dos tempos modernos, tem um céu de brigadeiro por no máximo três anos, a partir do quarto as preocupações vão se manifestando, lá pelo cinco e seis anos os resultados tendem para o prejuízo, e até o 10 reinventar-se, revolucionar-se, ou mergulhar em irreversível processo de partida, despedida, fim...

10 anos é o novo longo prazo...

## **O PAI DA BARBIE, A IGNORÂNCIA DO NOBEL, E A INTELIGÊNCIA NATURAL**

Richard Thaler, 72 anos, professor da escola de negócios da Universidade de Chicago, recebeu o Prêmio Nobel de Economia, por seus

estudos sobre a economia comportamental. Em 2017. Segundo as agências noticiosas, à Academia Real Sueca de Ciências de Estocolmo, Thaler destacou a importância dos traços de personalidade dos indivíduos, em seus comportamentos de consumo: “Thaler incorporou hipóteses psicologicamente realistas na análise das tomadas de decisões”.

Ou seja, fez em anos recentes, guardadas as devidas proporções e a infinidade de recursos hoje existentes, muito menos do que o verdadeiro precursor do behaviorismo aplicado à economia, aos negócios, ao marketing, ao branding e à comunicação, Ernest Dichter, fez e anunciou ao mundo nos anos 1950. E por que Dichter não mereceu a distinção, perguntarão alguns? Por dois motivos.

O primeiro, absolutamente impossível, uma vez que o Nobel para Ciências Econômicas só passou a existir em 1968. E o segundo é que suas descobertas e conquistas mereceram críticas truculentas e im procedentes de supostos intelectuais da época. Ernest Dichter foi contemporâneo de Peter Drucker, também nasceu em Viena, no dia 14 de agosto de 1907. Graduado em psicologia, aluno e companheiro de Paul Lazarsfeld, um dos fundadores do behaviorismo. Morreu no ano de 1991, em Peekskill, Nova York.

É considerado o criador e pai da Pesquisa Motivacional, que, dentre outras conquistas e consequências, mudou radicalmente a publicidade, o marketing, o branding, os negócios e a comunicação em todo o mundo. De família pobre, judeu, para custear seus estudos foi trabalhar com seu tio como vendedor de uma loja de departamentos, e decorador de vitrines nas horas vagas. De 1924 a 1927. Seu pai era caixeiro viajante, vendendo tecidos e armarinhos.

No início da Segunda Guerra, decide sair da Europa, por questões de sobrevivência, e muda-se com sua mulher, Hedy Langfelder, pianista clássica, para New York City. Durante os anos 1940 e 1950, passou parte do tempo tentando convencer as grandes organizações de que faziam publicidade de forma equivocada. Que jogavam dinheiro fora.

Até que um dia, de tanto insistir, a Procter lhe concedeu uma oportunidade com Ivory... Mais adiante o casal dono da Mattel contratou seus serviços para definir como deveriam ser as novas bonecas... entrevistou

191 meninas e 45 mães... E concluiu: “suas mães querem as bonecas tradicionais, de antigamente; as meninas querem bonecas que traduzam o que gostarão de ser quando crescerem; “Long Legs, Big Breasts, Glamorous... Barbie, um dos dez melhores cases de todos os tempos.

O sucesso das descobertas sobre Ivory, para Procter, lhe garantiram um segundo job. Para Ariel... mais adiante decodificou para a Chrysler como os homens relacionavam-se com automóveis. E criou a plataforma de comunicação perfeita para diferentes modelos de automóveis. Para a Esso, recomendou o statement: Put a tiger in your tank... Para Betty Crocker, identificou o truque que daria vida às massas para bolos que esbarravam no sentimento de culpa das mulheres. Descobriu que os praticantes de golfe voavam com as bolinhas; que os praticantes de boliche colocavam suas vidas ao arremessar as bolonas em direção aos pinos, às frustrações, aos desafios e aos inimigos...

Muito antes, e infinitamente mais importante, do que o vencedor do Nobel de 2017, Richard Thaler. Mas, a vida é assim. Certamente a Academia Real Sueca de Estocolmo desconhece as contribuições de Dichter. Deixo aqui, portanto, esse reparo essencial. Questão ou dever de consciência. Sobre ele, Ernest Dichter, o pai da Pesquisa Motivacional. Em tempos de inteligência artificial, nada como reverenciar quem resgatou e enalteceu a verdadeira inteligência. A humana.

## **DEPOIS DA COVID, BURNOUT!**

Definitivo. Guardadas as devidas proporções a nova pandemia já em andamento é a do burnout. Um tipo de pandemia decorrente.

Decorrente do estilo de vida das pessoas de décadas para cá, estilo esse agravado pela covid-19.

No início dos anos 1970, mais precisamente em 1974, e tendo como referência ele próprio, o que sentia e vivia, Herbert Freudenberger autodiagnosticou-se com a Síndrome de Burnout, reconhecida pela Organização Mundial de Saúde, 35 anos depois, em 2019.

O burnout revela-se pela insegurança, sentimento de fracasso extremo, esgotamento físico e mental, decorrente de situações de trabalho em todas as dimensões. Uma espécie de estresse empoderado... Gerando inapetência, fracasso, dor de cabeça frequente, insônia.

Mais comuns nas pessoas em posições de gerência, diretoria, comando nas empresas... E assim seguia a vida e veio a pandemia.

Até saírem os resultados de uma primeira grande pesquisa realizada pela McKinsey e pela organização Leanin. Tudo muito mais grave e a situação se complica. Aumento generalizado em sua incidência, e maior ainda nas... Mulheres.

Em pesquisa semelhante realizada nos anos de 2019 e 2020, detectou-se sintomas da Síndrome de Burnout em 32% das mulheres entrevistadas, e 28% dos homens.

Na pesquisa de 2021, de 28% de incidência nos homens, subiu para 35%. Já nas mulheres, o salto foi de 32% para 42%. 7 pontos percentuais a mais nos homens, e 10 pontos percentuais nas mulheres. Ou seja, escalando...

Assim, todas as empresas, na chamada volta aos escritórios, as que voltarem, defrontando-se com um desafio adicional. De parcela expressiva de seus principais colaboradores em posição de chefia, considerando uma revisão radical em suas vidas. E que não é mais saberem se querem seguir trabalhando presencialmente, ou, a distância... É se querem seguir trabalhando no que faziam antes da pandemia...

E essa manifestação nova, para muitos negócios e empresas, é simplesmente devastadora...

Pessoas renunciando, deixando o barco, desistindo...

## **BEBÊS DE PANDEMIA. OS NASCIDOS ENTRE MARÇO DE 2020 A SETEMBRO DE 2021.**

Segundo alguns psicólogos e demais estudiosos, existe uma geração definitivamente marcada em todo o mundo. Uma geração de um curto período de 18 meses. Os que nasceram e viveram seus primeiros meses numa bolha, distante dos demais seres humanos com raríssimas exceções.

Os que gostam de batizar todas as gerações com denominações específicas, chamam esses muitos que nasceram - nesses fatídicos e “epidêmicos” 18 meses - de CORONIALS.

Numa mesma casa dois irmãos. Um, Pedro, hoje com 5 anos, e outro, Manoel, com 2 anos completos. Quando Pedro nasceu foi uma festa. O mundo veio visitar seus pais, conhecê-lo e celebrar. Já quando Manoel nasceu só os avós e o irmão Pedro puderam vê-lo. Por poucos minutos. Exagerando, horas. Pedro precisou esperar mais de um ano para começar a brincar junto e a relativa distância.

Em matéria de O Globo, assinada pela jornalista Constança Tatsch, alguns depoimentos de mães de um “bebê de pandemia”.

“O meu primeiro filho teve muito mais contato com as pessoas. Vinham em casa, saíamos para passear quase todos os dias. Já com o segundo, só agora começo a receber as primeiras visitas e depois de tomar a segunda dose da vacina...”.

De acordo com os neurocientistas, crianças pequenas além da presença dos pais, em especial da mãe e parentes próximos, precisa de estímulos. Quando isso não acontece o desenvolvimento é afetado. A convivência com mais pessoas revela quanto o universo e a vida são múltiplos... De verdade, as consequências dessa espécie de confinamento e ausência de vida só será sentido de forma mais consistente dois ou três anos depois. Muito especialmente pela falta de um convívio frequente e intenso com outras crianças.

Pra piorar, e com os pais mais tempo em casa, e as crianças próximas, a exposição à televisão e outras telas é significativamente maior, que já não é bom em qualquer idade, muito especialmente na infância.

É isso, amigos. Todos temos um encontro marcado, ao redor de 2040, com os moços de amanhã, crianças de pandemia, os tais Coronials.

## **PROTEÍNA DE LABORATÓRIO, OU O QUE FAZER COM A IMENSIDÃO DE TERRAS...**

Meses atrás a JBS comprou a startup espanhola BioTech Foods.

Dando sequência a seus planos de assumir a liderança do território da chamada carne cultivada, isso mesmo, como se fosse uma planta. Mas, é carne! Mesmo ainda não conseguindo a chamada escala comercial, a carne cultivada é mais que uma certeza e vem atraindo investidores de diferentes territórios e em todo o mundo.

Dentre outros, personalidades como Bill Gates, Richard Branson, Leonardo Di Caprio.

A JBS é hoje a maior indústria global da chamada carne bovina, com um faturamento em 2021 muito próximo dos US\$70 bilhões.

Falando à imprensa, a propósito do investimento e aquisição, Eduardo Noronha, executivo responsável pela área de inovação da JBS e que já provou o hambúrguer da BioTech Foods e mais que aprovou, disse, “é exatamente a mesma coisa que um hambúrguer de carne”.

Como sempre, o maior desafio de uma inovação como essa é alcançar uma escala econômica. A preços de hoje, o quilo de um produto como esse não sai por menos de US\$600.

Mas, e há 10 anos, quando um primeiro lote foi produzido, o custo de 1 kg era da ordem de US\$280 mil.

Assim, brasileiros, precisamos decidir com urgência o que faremos com nossa imensidão de terras, a partir de 2030/2040...

**6**

**COISAS  
DO BRASIL**

Num pequeno anúncio fúnebre na Folha as pessoas se lembraram de Paulo Augusto Cruz, palhaço berinjela, e que se notabilizou pelos cigarrinhos de chocolate da PAN. E até hoje muitos questionam se não foi elitista e preconceituosa a ordem Fique em Casa. Que acabou com milhares de negócios pelo Brasil, debilitando, dentre outros, uma organização de 90 anos...

Na vida, nas empresas, se o clima não é tudo, é muito... e a música Fascinação, magistralmente cantada por Elis Regina e Maria Rita, lembram a todos nós, brasileiros, da importância de continuar tendo “os sonhos mais lindos...”, mas e desde que, colocados em prática. E o Brasil insistindo em velhas mágicas e truques que se perderam no passado.

Coxinhas por Amor, como nascem quase todos os negócios, e a redescoberta dos computadores, em decorrência da pandemia e do trabalho a distância. E o número de “pedintes”, com o PIX, escalou de vez...

Surpresa, e segundo a Procter, o brasileiro é um dos povos com as melhores práticas de higiene... e a disseminação do “american way of eat” na cauda da pandemia, aumentando os riscos de obesidade em nosso país.

## **A MORTE DE BERINJELA E A DECADÊNCIA DOS NECROLÓGIOS**

Quando o mundo era menor, os meios de comunicação limitados, todas as pessoas de boa educação, a primeira coisa que faziam ao abrir o jornal era consultar a página de necrológios para ver se algum conhecido tinha partido.

Durante anos, na rua São Vicente de Paulo, cidade de São Paulo, bairro de Santa Cecília, tinha um vizinho que dia sim outro também tocava a campainha de minha casa para comentar sobre os falecimentos. Como os assuntos eram poucos, como os programas sensacionalistas da Tv praticamente não existiam, falar-se sobre mortes de pessoas públicas ou conhecidas rendia muito.



Até março de 2020 os necrológios dos jornais perderam o sentido porque os jornais viraram, em decorrência da pandemia, um necrológio só.

Placar de contaminados, mortos, por cidades, estados, regiões, países, idades, sexos, não em lembro de algum outro momento que soubéssemos, ou tivéssemos à disposição tantas informações sobre a morte como na pandemia. Enquanto na televisão sádicos de toda ordem mandavam as pessoas ficarem em casa sem dizer como deveriam proceder para pagar as contas.

Mas, desde que a vacinação acelerou, o número de contaminação e mortes mergulhou em consistente declínio, e os necrológios foram, gradativamente, voltando ao que eram antes da pandemia. A ocupar um pequeno pedaço de uma página perdida do 2º caderno. Nos dias em que os jornais mortalmente feridos por outra pandemia que não tem vacina e muito menos cura vêm com um 2º caderno...

Lembro-me ainda em 2021, e na FOLHA, o dia em que parei para ler sobre a notícia do falecimento do Paulo Augusto Cruz (1948-2021). Velho conhecido de todos nós. Menos por todas as suas e demais atividades artísticas – foram muitas – mas pela sua presença na embalagem dos cigarrinhos de chocolate da Pan.

Paulo Augusto, mais conhecido como Paulo Pompeia – da cidade de Pompeia onde iniciou sua carreira no circo como palhaço Berinjela. Por sinal, o apelido que meus netinhos me deram pelo formato e tamanho de meu nariz. Paulo Pompeia não morreu de covid. Morreu do que sofreu a vida inteira, uma cardiopatia congênita.

Além do circo trabalhou na Globo, em novelas e Malhação, na RecordTV, Turma do Gueto, na Cultura – Castelo Ra-Tim-Bum. Foi apresentador do Telecurso, e participou de filmes. E, ao partir, e de certa forma, recoloca os necrológicos em seu devido lugar, ¼ de página horizontal, ao pé de uma página par, a da esquerda.

Um dia, um funcionário da Chocolates Pan foi assistir um espetáculo do falecido Circo Garcia. Gostou da performance do palhaço mirim Berinjela, ele, Paulo Pompeia...

Os tempos passaram, deixou de ser elegante fumar, passou a ser temerário fumar, passou a ser quase suicídio fumar, e a Pan rebatizou seu

cigarrinho de chocolate para Rolinhos de Chocolate, mas, como a pressão crescesse, virou lápis, “Chocolápis...” O dia em que os amaldiçoados cigarros viraram os prosaicos e abençoados lápis...

Paulo Pompeia, Palhaço Berinjela, morreu sem colocar um cigarro na boca e detestava chocolate. Mas era a alegria da criançada... E dos adultos, também, nos velhos tempos dos circos.

E mais alguns anos, dos velhos tempos dos jornais...

## **“FIQUE EM CASA!”**

Aziz Jabur Maluf chegou ao Brasil no início do século passado.

Libanês, de origem humilde, Aziz decidiu abrir uma pequena loja no mês de outubro de 1917, na cidade de São Paulo, no chamado hoje centro velho: esquina da Rua Direita com Líbero Badaró. Vendia gravatas italianas, camisas finas, e ternos feitos de tecido importado da Inglaterra. A chamada elite da cidade vestia-se na Camisaria Colombo. E que já completou 105 anos...

Durante décadas a Colombo permaneceu nesse mesmo ponto. Os homens mais elegantes da cidade vestiam-se na Colombo, e políticos famosos só compravam seus ternos, camisas e gravatas por lá. Dentre outros, Jânio da Silva Quadros. Nos anos 1990, os netos e herdeiros de Aziz decidiram multiplicar o negócio.

Aproveitaram-se da abertura do Shopping Ibirapuera em 1976, e nos anos 1990, e abriram uma segunda loja. E de lá mais lojas pelo interior do estado, pelo Brasil, e converteu-se numa rede nacional. Deixou de ser uma loja de artigos importados e preços caros, e passou a ser uma loja de preços populares e artigos básicos com qualidade. Mergulhou da classe A para a classe C.

Pouco depois da virada do século, e ao completar 90 anos, em 2007, já era uma rede de 198 lojas em 23 estados brasileiros. Passou a trabalhar com roupas, calçados e acessórios para crianças e mulheres, também.

A partir do início dos 2010 mergulha em forte crise fecha lojas, e recorre a recuperação extrajudicial.

E chega a nova década, vem a pandemia, e a Colombo mergulha mais fundo na crise. Meses antes os irmãos tentaram mais uma vez vender a Colombo, mas não foram bem-sucedidos.

Meses atrás e com a perda de renda dos principais clientes da Colombo – classe C – as perspectivas sobre o futuro da tradicional e centenária organização revelam-se mais que difíceis. Em matéria no Estadão, e assinada por André Jankavski uma fotografia irretocável do momento que vive a Colombo em recuperação judicial.

Diz André, “Os últimos anos da Colombo voltada para a venda de ternos e roupas para a classe C tem sido bastante difícil. Mesmo antes da pandemia, a empresa já vinha sofrendo com quedas nas vendas e redução no número de lojas. Mas aí veio a crise do covid-19, e piorou tudo. Com os shoppings fechados, a empresa viu seu faturamento despencar 50% no ano de 2021. Das 434 lojas que a companhia tinha, sobraram 117 franquias. Diante do problema a empresa ingressou com pedido de recuperação judicial no ano passado...”.

É isso, amigos. Todos os negócios que tinham forte dependência das classes C e D seguem em momentos de imensa dificuldade. Alguns de recuperação impossível. Foram as classes mais devastadas ou pela perda de emprego, ou pela redução dos salários, ou pelo fechamento dos pequenos estabelecimentos comerciais que tinham.

Por total e absoluta falta de alternativa submeteram-se a ordem.  
Ficaram em casa...

## **A IMPORTÂNCIA DO CLIMA**

Todos já se descobriram mais esfuziantes e felizes em dias de sol e temperaturas amenas; mais tristes e retraídos em dias de frio e chuvas; e se pensaram e refletiram sobre e se esse comportamento tem muito ou pouco a ver com a importância do clima em suas vidas a

resposta encontrada, depois da reflexão e sempre, um mais que sonoro, sim!!!

Assim, o clima corporativo, ou, o ambiente dentro das empresas, é de essencial importância para um comportamento mais integrado, positivo, colaborativo e feliz do capital humano dessas empresas, e que se traduz numa maior integração e compartilhamento de todos, presente no sorriso natural em todos os cantos, setores, divisões, unidades das empresas. Em síntese, pessoas felizes, produzem mais e melhor

Muitos estudos sobre a importância do clima já tinham concluído na mesma direção e sentido. Mas um estudo mais profundo e de maior duração acaba de ser concluído e traz relações mais que definitivas. De responsabilidade da Universidade de Yale, que no correr de mais de 15 anos acompanhou regularmente exames de ressonância magnética de 3.279 pessoas.

Como anda o clima em sua empresa? E concluiu que o cerebelo, que se encontra na parte posterior do cérebro e é o responsável pelos movimentos e controle das emoções, apresenta mudanças de tamanho no correr de um ano causadas pelas mudanças na temperatura. O cerebelo chega a crescer 8% no pico do verão, e a encolher os mesmos 8% no pico do inverno.

Dentre outras conclusões, talvez a mais importante realizada pelos autores do estudo, é que esse encolhimento ou expansão é muito provavelmente a causa da mudança do humor das pessoas em função do clima. Como, e por exemplo, doenças como o TAS – Transtorno Afetivo Sazonal – muito comum em países mais gelados ou no inverno de outros países.

Em verdade, esse tipo de documentação já vinha sendo colhido e organizado por outros pesquisadores. Quando o clima na vida, e nas empresas, excede, para cima ou para baixo ao normal, comportamentos semelhantes aos que se constata no TAS, constata-se, também, no capital humano das empresas: tristeza, irritabilidade, ansiedade, dificuldade de concentração, cansaço excessivo, sono, aumento de apetite, sentimento de culpa, e diminuição da libido, e da busca por atividades recreativas...

Assim, todos mais que concentrados e sempre, e diante dos últimos e penúltimos acontecimentos, em resgatar e preservar o melhor clima

dentro das empresas, para que todos possam oferecer o melhor de seus conhecimentos e contribuições. Melhor para todos, repito, sempre. Em todos os sentidos e direções.

E é o que mais que ver, faremos e construiremos nos próximos anos.

Clima na vida, nas organizações e nos países, repito, não é tudo. Mas, no mínimo, muito. E é nesse clima ruim, tóxico, deletério e insalubre que iniciaremos a construção de um Novo e Moderno Brasil.

## **FASCINAÇÃO**

No início dos anos 1960 eu morava na rua São Vicente de Paulo na cidade de São Paulo, e compartilhava um quarto com meu querido e saudoso irmão que partiu meses atrás. E a quem homenageio e agradeço neste momento pelo infinito amor com que sempre me acolheu no correr de nossas vidas. Ele, José Carlos Madia de Souza. Saudades.

Chegávamos da rua, colocávamos o pijama, e num pequeno rádio de cabeceira ouvíamos todos os dias um programa de fim de noite na rádio Excelsior, com entrevistas. Numa das noites, uma moça que chegava do Rio Grande do Sul, em companhia de sua mãe, e iniciando sua carreira artística. Por coincidência, tinha o mesmo nome de uma querida amiga, Elis Regina, e assim e imediatamente guardei seu nome.

No dia seguinte, e como fazia todas as noites, antes de ir para casa batia o ponto no João Sebastião Bar, da rua Major Sertório, do Paulo Cotrim. Era amigo dos porteiros e garçons, e como era menor não deixavam eu sentar nas mesas, mas sempre guardavam um lugar para mim no balcão do bar. E só concordavam em deixar eu beber uma dose de absinto com gelo picado por noite.

Abre a porta e entra a Elis Regina da rádio Excelsior do dia anterior, acompanhada pela mãe. Como as mesas estavam cheias veio sentar-se ao meu lado no bar e começamos a conversar. E por alguma razão o assunto convergiu para Nat King Cole, e sua interpretação monumental de Fascination. Anos antes, Nat King Cole mudara-se para Beverly Hills,

numa linda casa, e passou a ser hostilizado pelos seus vizinhos envergonhados de morarem ao lado de um negro. Num determinado momento da conversa somos interrompidos pelo Paulo Cotrim que pede para Elis Regina dar uma canja. E ela vai e canta Fascinação.

Corta para 1980, Roberto Medina me convida para trabalhar na Artplan. E manda passagens para eu e Katinha, o amor de minha vida, passarmos um fim de semana no Rio. Combinamos um almoço, levamos um presentinho para sua filha Roberta que nascera naqueles dias, mas o Roberto teve um problema de última hora e pediu para o VP da Artplan representá-lo no almoço. A conversa não evolui e meses depois eu montava a Madia e Associados.

Aproveitando que estávamos no Rio fomos assistir ao espetáculo Falso Brillhante, e lá no palco, ela, aquela menina do João Sebastião Bar de anos atrás, Elis, e cantando... Fascinação.

Outro salto e no final dos anos 2010 Katinha e eu estamos em Nova York. Consultamos o Time Out, e descobrimos um show da Maria Rita no sul da ilha, Greenwich Village. E lá vamos nós. Abrem as cortinas, entra Maria Rita, e começa seu show com... Fascinação...

É isso, amigos. Estamos nós aqui, uma vez mais, diante de um país governado por pessoas que já não deram certo, por notória incompetência e comportamento ético tóxico e deletério. Mas, e mesmo assim, e acredito, nenhum de nós abre mão de seus sonhos de um dia e finalmente, construirmos um país de verdade. E a hora é agora, diante da oportunidade única e espetacular decorrente do tsunami tecnológico.

Não é possível que sejamos protagonistas de termos recebido o melhor espaço de todo o planeta terra, e por preguiça e incompetência, não consigamos transformá-lo num paraíso. Para todos os brasileiros e para os que queiram prosperar conosco.

“Os sonhos mais lindos, sonhei...”. Chegou a hora de colocá-los em pé.

Vamos?

## **VELHOS TRUQUES, MÁGICAS IMPROVÁVEIS**

Anos atrás, num momento triste da economia brasileira, um presidente pediu e a indústria, fazendo-se de louca, e de forma medíocre e criminosa, atendeu. Naquele momento nascia o tal do Carro Popular, mais conhecido como Pé de Boi. Um carro absolutamente pelado. Ridículo, patético, inseguro. De acessórios, de peças essenciais, e, especialmente, e repetindo, de segurança. Uma temeridade. Jamais a indústria deveria ter estimulado e embarcado numa aventura irresponsável e criminosa.

Por uma série de circunstâncias e razões, e movida a desespero, parte da indústria voltou a provocar o governo que hoje comanda o Brasil, acenando e pedindo pela volta do carro popular. Por uma série de razões, repito, estamos diante de uma arrematada estupidez. Muito especialmente, pela experiência anterior que não deixou nenhum aprendizado, e, por essa razão, e como lembra George Santayana, “Os que desconhecem os erros cometidos estão condenados a repeti-los”. Nada mais verdadeiro do que testemunhamos hoje com nosso país.

Ao invés de reconhecer que, entorpecida por um sucesso e desprovida de fundamentos, a indústria toda caiu na patética ilusão que alcançaria uma produção de 7 milhões de unidades no final da década passada. Que, mal e porcamente bateu nos 2 milhões.

E é essa a realidade de um país que insiste em ignorar as oportunidades que o tsunami tecnológico vem oferecendo a todos os países, e segue, como disse Scott Fitzgerald em *The Great Gatsby*, “Barco contra a corrente, remando incessantemente para o passado”. Já passou da hora de fortalecermos uma indústria automobilística sensível, consistente, verdadeira, absolutamente concentrada no mais que espetacular mercado que é o Brasil, e que reconheça, considere e saiba aproveitar o gigantesco potencial desse mercado. E jamais volte a embarcar em devaneios e platitudes.

Que se esqueça de vez dessa estultice de carro popular que só consegue iludir os que querem matar de vez essa indústria, e os que acreditam, mediante espasmos pontuais, no brilho e felicidade efêmeros de meia dúzia de ignorantes e irresponsáveis. Carro popular nunca mais.

Preferível não fabricar carro algum do que produzir manifestações industriais insignificantes que só fazem puxar mais o Brasil para trás, em direção aos anos 1950...

É isso, mais que querido Brasil. Definitivamente, nós, e salvo prova em contrário, não merecemos o país que o destino, circunstâncias, e para os crentes, Deus, nos deu e confiou.

Assim, e se temos alguma vergonha e sensibilidade, mais que na hora de demonstrarmos algum merecimento, e resgatar o gigante pela própria natureza, belo, forte, impávido colosso... de nós mesmos, realizando o tal de futuro que espelha essa grandeza...

O atual momento da indústria de automóveis em nosso país é um exemplo definitivo do atraso e da mediocridade em que mergulhamos. O atraso é de tal ordem que passamos meses discutindo trazer de volta um momento pueril e deletério de uma suposta e pujante indústria brasileira de automóveis.

De verdade, verdade mesmo, jamais foi. Apenas isso. Mas, e como muitos adoram iludir-se, perfeito! Segue a tragédia brasileira.

## **HISTÓRIAS INSPIRADORAS, OU, COXINHAS, POR AMOR...**

Se a oportunidade bater em sua porta, mesmo que você não saiba e desconfie do que e de quem possa ser, abra. Se não bater – e não tem batido ultimamente, construa uma porta, como nos ensinou o humorista Milton Berle.

José Ortega Y Gasset, jornalista e filósofo espanhol repetiu à exaustão e pela vida, “Eu Sou Eu Mais as Minhas Circunstâncias”. E hoje, todos os experientes e sensatos, e sensíveis, também, param de se vangloriar e comemoram as graças e conquistas decorrentes das circunstâncias. Em algumas situações, a circunstância, se chama... amor.

Semanas atrás, a emblemática história de um profissional de tecnologia que, por amor, trocou computadores por coxinhas. Quem diria,



em tempos em que profissionais mergulham e dão tudo para prosperar na tecnologia, uma exceção. De quem trocou, feliz, a tecnologia, por... coxinhas.

Pernambucano, Livio Teobaldo, 42 anos, em 2005 deixou o Recife para trabalhar em São Paulo no território de sua formação – ciência da computação.

Casou, sua esposa passou em um concurso em Pernambuco, e decidiu seguir junto. Poucas oportunidades em seu território, aceitou um emprego por 50% a menos do que ganhava – o que foi uma sorte – porque não desgrudou seus olhos para outras e eventuais oportunidades.

Em 2013 decidiu arriscar. Comprou uma franquia de sorvetes, a MR MIX. Aprendeu a arte e ciência de escalar mediante a modalidade franquia de se construir negócios.

Observando o comportamento nosso, brasileiros, e não obstante o calor, descobriu como adoramos salgadinhos. Comemos muito mais empadinhas e coxinhas do que tomamos sorvetes.

Decidiu, depois de muita pesquisa e maiores reflexões, começar um business de... isso mesmo... coxinhas! E nasce a Coxinha no Pote.

Abre uma primeira unidade em 2014. E no primeiro dia de funcionamento precisou fechar a loja antes das 4 da tarde por falta de coxinha...

Em 2018 são cinco lojas, hoje 39 – 21 abertas, 12 em implantação e 6 com contrato fechado e em busca de local.

Por enquanto, as lojas da Coxinha no Pote estão apenas em Alagoas, Paraíba, Rio Grande do Norte, além de Pernambuco... Nos últimos 12 meses um faturamento de R\$13 milhões... Provavelmente, e dos que lerem este comentário, alguns irão se candidatar a franqueados...

A canção tema do fantástico musical Chorus Line, começa dizendo, What I Did For Love... Foi o que aconteceu com Teobaldo. Por amor, voltou pra Pernambuco, e descobriu, na volta, uma mina de ouro chamada Coxinha, no Pote, independentemente de sua formação como tecnólogo...

No caso de Teobaldo, e por uma questão de amor, e mesmo a oportunidade não tendo batido em suas portas, ao intuir que acompanhar sua mulher poderia ser colocar-se numa situação em que a oportunidade o encontraria, seguiu em frente.

Intuitivamente fez o que o comediante americano Milton Berle sempre recomendou, “Se a oportunidade não bater, construa uma porta...”. Seguir seu amor e deixando sempre a intuição ligada foi a porta que Teobaldo construiu... até ouvir o canto não do galo, das galinhas... E espero, do mais fundo do meu coração, que sejam felizes para sempre...

“Kiss today goodbye / The sweetness and the sorrow / We did what we had to do / And I can´t regret what I did for love What I did for love...”

Coxinhas!

## **POSITIVO TECNOLOGIA: UM RETRATO MAIS QUE REVELADOR PARA NOSSO PAÍS, OU, A REDESCOBERTA DOS COMPUTADORES...**

Com mais de 30 anos de existência, a Positivo Tecnologia surgiu em 1989, em Curitiba, para fabricar e vender computadores às escolas do Grupo Positivo e às escolas usuárias do sistema de ensino Positivo. Nos anos seguintes, passou a fornecer computadores e soluções de informática para empresas e instituições do poder público, por meio de licitações. A empresa foi crescendo e expandindo seus negócios ao longo dos anos, fruto de um pensamento empreendedor do seu fundador Hélio Rotenberg e da equipe de profissionais que se dedicaram aos negócios da companhia.

Corta para o ano de 2021, em uma entrevista da maior importância, histórica mesmo, concedida por Hélio Rotenberg, presidente da Positivo Tecnologia, maior fabricante nacional de computadores pessoais, e uma das maiores empresas do mundo desse território.

Embora o objetivo da entrevista, conduzida primorosamente pela jornalista Daniele Madureira, não fosse esse, através das palavras de Hélio vamos tomando conhecimento da triste realidade de um dos braços essenciais de um Brasil digital que, em caráter de urgência urgentíssima precisamos construir.

Separei aqueles que, em meu entendimento, encerram os melhores e históricos momentos:

– Primeira constatação – Logo na abertura da entrevista, e ao falar das transformações decorrentes da pandemia, e aproveitando-se do fato dele falar com o computador aberto, e o mesmo acontecer com Daniele, disse, “A redescoberta dos computadores foi a primeira grande mudança de comportamento. Agora, por exemplo, estamos fazendo esta entrevista de dois notebooks, o seu e o meu. A interface de uma tela maior é muito melhor que a de um smartphone...”.

E continua Hélio, “O consumidor redescobriu o ‘personal’ do ‘computer’. Quando a gente percebeu que teria que permanecer mais tempo em casa, trabalhando, estudando e se divertindo, e até fazendo consultas médicas, houve uma grande explosão na demanda por notebooks. E, também por desktops, ainda que em menor número...”.

O que a pandemia mudou no comportamento das pessoas em relação aos gadgets – “Na medida em que crescia a venda de smartphones, decrescia a venda de computadores. Isso desde 2011 em nosso país. E assim seguiria não fosse a pandemia. Pessoas todas com um smartphone, e um computador para a família... Mas, e com a pandemia, todos disputando um mesmo e único computador. Conclusão, até notebooks velhos e esquecidos em fundos de gaveta foram ressuscitados. Em paralelo, empresas correram para melhor equipar seus profissionais trabalhando de casa. Conclusão, e em decorrência da pandemia, o computador voltou a ser pessoal.”

O que aconteceu com as vendas – “O mercado mundial de computadores, que envolve notebooks e desktops, registrou um pico em 2011, de 365 milhões de unidades. E a partir daí começou a cair até 260 milhões de unidades em 2015. Em 2021 voltou ao patamar de 370 milhões de unidades. Já no Brasil, o pico foi de 16 milhões de unidades em 2011. Batemos no fundo do poço em 2015, com 4,5 milhões de unidades, uma queda de 72%. Tudo indica que chegaremos próximos dos 7 milhões. Mesmo com a pandemia, ainda muito distante do pico em decorrência da crise econômica dos últimos anos que feriu gravemente a classe média brasileira...”.

- A POSITIVO e suas três marcas: Positivo, Vaio e, Compaq - “Tínhamos a marca Positivo como marca de entrada. Preços mais acessíveis. Mas constatamos a resistência à marca Positivo para produtos com maiores valores agregados. Assim, incorporamos a marca Compaq no Brasil. É uma marca da HP, mas licenciada no Brasil para nós. Simultaneamente licenciamos a marca Vaio da Sony para o Brasil. Assim e hoje segue a Positivo como marca de entrada, Compaq como marca intermediária, e Vaio, marca premium... Traduzindo no valor do ticket, Positivo entre R\$2 e R\$3 mil, Compaq entre R\$2,8 e R\$3,5 mil, e Vaio a partir de R\$3,5/4 mil...

Futuro e perspectivas - “Todas as principais instituições de pesquisa são unânimes em afirmar que não haverá uma queda. O computador ascendeu a um novo patamar de consumo. O trabalho será híbrido na sua grande maioria. O que torna o notebook um elemento fundamental. Por outro lado, aprendeu-se que o ensino online é mais econômico e mais fácil para a maioria dos estudantes, especialmente os universitários. E por outro lado, ainda, as consultas médicas agora podem e são, cada vez mais, feitas online. Isso posto, o nível que alcançamos agora tende a prevalecer daqui para frente...”.

Hoje, a Positivo Tecnologia desenvolve, fabrica e comercializa computadores, celulares, tablets, dispositivos para ambientes conectados, servidores e demais produtos de infraestrutura de TI, além de acessórios, terminais inteligentes de pagamento e soluções integradas de tecnologia educacional.

É isso, amigos. Poucas vezes em nossas vidas de consultores vimos uma entrevista revelar uma foto tão precisa dos caminhos em direção a uma nova realidade como essa. E, por outro lado, a maneira burra e inconsequente como o Brasil lidou com a tecnologia até hoje. Mais que na hora de construirmos, pra valer, o BRASIL DIGITA. Ontem!

## TODOS VIRANDO PEDINTES

O Estado brasileiro, balofo, incompetente, ineficaz, peso morto, que só cria entraves e bloqueios no caminho de nosso país em direção ao futuro, que fica com parcela absurda e escatológica do que as pessoas físicas e jurídicas produzem, quebrou, faliu, é um estorvo, obstáculo, desgraça, devastação, flagelo.

Não consegue mais atender suas necessidades correntes, não paga as dívidas confirmadas pela Justiça, e perdeu toda a capacidade de investimentos. Assim, temos além dos milhões de mendigos pelas ruas das cidades brasileiras, temos agora um novo: as instituições de ensino oficial.

Nos jornais das últimas semanas o assunto não é outro. Faculdades preparando-se, e aproveitando a oportunidade do PIX, para pedirem doações à população. Como assim, mais dinheiro ainda, além dos impostos extorsivos que pagamos, e ainda nos obriga e constrange a gastar muito tempo e dinheiro tal a complexidade dos formatos de arrecadação.

Amigos, o Brasil surpreende, novamente. Um tempo atrás todos mais que felizes com o Open Banking, e com a possibilidade de transferência de dinheiros e pagamentos através do PIX. E hoje o PIX pode ser chamado de “novo paraíso dos assaltantes e criminosos”, e nova pedida dos “mendigos e oportunistas”.

Quanto mais se adere à modernidade na tentativa de facilitar a vida das pessoas, somos obrigados a pagar um pedágio mais que elevado daqueles que veem no mecanismo mais uma oportunidade para dar golpes e pedir esmolas. E hoje, agora, neste momento em nosso país, o Estado Brasileiro, além de arrebentar com a economia do país, agora virou mendigo, através de suas instituições.

Um mendigo pelo qual não temos nenhum apreço e zero consideração. Um mendigo bandido, preguiçoso, incompetente. As escolas oficiais saem as ruas pedindo, “me dê um PIX pelo amor de Deus...” Simplesmente apoteótica e descomunal a magnitude da falência do Estado brasileiro.

Terminamos este comentário com a manchete do Estadão de um domingo 30 de agosto de 2021: “Com PIX, – ajuda mensal e redes sociais – Universidades miram pequeno doador”.

Depois de passarem o chapéu pelas empresas, agora o Estado tenta raspar os bolsos miseráveis de brasileiros que ele mesmo transformou em miseráveis.

O Estado Brasileiro morreu. Agora é um fantasma a nos assombrar de todas as maneiras... Vamos continuar aceitando?

## **“O BRASILEIRO É UM POVO MUITO LIMPO”**

Quem fez essa declaração, de que o brasileiro é um povo muito limpo, foi uma autoridade, e a partir do volume e intensidade da venda de seus produtos de higiene básica.

Uma empresa que se encontra presente com seus produtos praticamente em todas as casas do mundo, a Procter.

E através de sua presidente no Brasil, Juliana Azevedo, registrou nosso comportamento durante a pandemia e nas compras dos produtos da Procter, assim como das demais pessoas de outros países em idêntica situação.

Os números da Procter são mais que reveladores. Segundo a Juliana:

– “O brasileiro é um povo muito limpo. Toma banho uma média de 8,5 vezes por semana, contra, por exemplo, 6,5 vezes dos americanos...”.

Disse mais, – “Em muitos dos itens de beleza testemunhamos o relaxamento dos consumidores em outros países, o que não aconteceu no Brasil, e nos cuidados com a boca o uso de produtos intensificou-se.” E exemplifica:

– “No México, Colômbia, e outros países da região, a venda de produtos de barbear caiu, no Brasil, não!

Como os homens ficaram em casa deixaram, nos outros países, de fazer barba, por exemplo, enquanto os brasileiros seguiram em seu ritmo normal de barbas diárias...”.

É isso, amigos.

Quem diria que com a pandemia nós, brasileiros, revelássemos uma virtude que muitos de nós, não imaginávamos possuir...

## **DEMOROU, MAS CHEGOU O AMERICAN WAY OF EAT NO BRASIL**

Ou seja, e se nada for feito, muito brevemente nos defrontaremos com uma epidemia de obesidade em nosso país. Os últimos dados disponíveis do IBGE ainda são de antes da Covid-19, ou seja, e na medida em que as pessoas passaram a ficar mais tempo confinadas, e a comerem mais “bobagens”, pode se calcular, com tranquilidade, um aumento entre 2% a 5% sobre os números divulgados.

Mas, vamos aos dados da última Pesquisa de Orçamentos Familiares do IBGE. Aquela velha e boa e tradicional comidinha brasileira vai ficando pelo caminho. Arroz, feijão, bife, salada... E frutas na sobremesa...

Nos últimos 10 anos, a presença diária do arroz na alimentação básica do brasileiro caiu de 82% para 72%. E a do feijão, caiu de 72% para 59%.

Semelhante comportamento aconteceu em relação a carne bovina – caiu de 43% para 34% – assim como o consumo de frutas – de 45% para 37%.

Se tudo parasse por aí até que nada tão grave. Mas, não pararam, e no lugar, todas as vagas e um pouco mais foram ocupadas por, dentre outros, pizzas e sanduíches.

Dos 10% que comiam regularmente esse tipo de produto, ou tinham esse tipo de alimentação, o salto foi para 17%.

E agora, então, e com a pandemia, e mais os aplicativos, mais as dark kitchens, mais a angústia e medo, coloca sanduíche e pizza nisso. Mesmo e ainda não sendo uma fotografia perfeita, no mínimo sinaliza o que provavelmente aconteceu.

Os dados disponíveis revelam a quantidade de brasileiros obesos saltou de 12,2% para 26,8% – em números absolutos são hoje 41 milhões de obesos, e 96 milhões com excesso de peso.

Objetivamente, só lá por 2025 conseguiremos ter uma noção precisa de quantos quilos a mais, e em média, nós, brasileiros, agregamos a nosso peso em decorrência de uma trágica pandemia.

Que deixou sequelas em todos os sentidos e dimensões, muito especialmente no tocante ao quesito obesidade.



**7**

**EEMÉRIDES  
EÍCONES**

Com total merecimento, Pedro De Godoy Bueno, 31 anos, Grupo Dasa, na lista dos Empreendedores do Ano da Ernst & Young. E diante dos avanços da medicina em decorrência do tsunami tecnológico, além de mais e muitos anos de vida, quem sabe, a imortalidade...

A inspiradora e mais que reveladora técnica do Blind Test na contratação e formação de equipes. Sem jamais ter pensado nisso em qualquer momento de sua carreira de sucesso, Ana Maria Braga, é, de fato, uma das maiores influenciadoras do Brasil.

Farmacêuticas decidem reposicionarem já, diante da nova realidade de um mundo abundante em novas tecnologias e conhecimentos, como acaba de fazer a Takeda. E Rubens Menin, no topo dos empresários mais destemidos do país.

A nova Cacao, agora de Cacao F. E o vinho sendo humilhado com a prática e adoção de lamentáveis gambiarras. Em lata, em bag-in-box, sem rolhas de cortiça... socorro!

## **PEDRO DE GODOY BUENO, EMPREENDEDOR DO ANO, AOS 31 ANOS**

Um dia, o mais que querido amigo Edson de Godoy Bueno, membro eterno da Academia Brasileira de Marketing, e fundador da Amil estava jogando tênis. Fevereiro de 2017, 74 anos. Dono da maior empresa de planos de saúde do Brasil, não dava muita importância a sua saúde. Cardiopata sofre um infarto fulminante... “Como você pode imaginar, meu pai tinha acesso aos melhores médicos e hospitais... De certa forma foi uma das pessoas que criou um setor da saúde do jeito que é hoje, mas esse setor falhou com ele...”, disse Pedro, a Daniel Salles, do jornal Valor.

Pouco mais de um ano antes Pedro, 24 de idade, assume o comando do Dasa. Empresa resultante da soma do Lavoisier, Delboni Auriemo e Salomão Zoppi, mais 10 hospitais, e quinta maior rede diagnóstica

de todo o mundo – 247,6 milhões de exames e 973 mil atendimentos médicos em 2020.

O negócio do pai do Pedro, Edson, era a Amil. Com a venda da Amil em 2012 para a Unitedhealth a família, capitalizada, comprou, 2014, 75% da empresa controladora do Dasa.

“Meu pai era contra. Sempre quis que eu tivesse uma experiência executiva, achava que era um desafio muito grande para seu filho..., mas decidi encarar o desafio... Pensei, se tudo der errado, ninguém vai me culpar, porque tenho 24 anos. Vão culpar os loucos do conselho de administração que me colocaram aqui. Não tenho nada a perder... Ah, antes de aceitar a posição pedi carta branca a meu pai. Ele disse que daria, não acreditei, mas deu mesmo e de verdade...”. Hoje, mesmo ainda muito jovem, Pedro valoriza a trajetória que a vida e as circunstâncias determinaram a ele, “Você pode estudar gestão em Harvard, mas, na verdade, só aprende fazendo”.

O que aconteceu com Edson, pai de Pedro e com um outro amigo, que morreram podendo ter driblado a morte se fossem mais atentos aos exames, definiu muito o reposicionamento do Dasa, e o nascimento da plataforma NAV, lançada no Mês de abril de 2021.

Segundo Pedro, um dos desafios da medicina era, e ainda é, de certa forma, a fragmentação. Cada uma cumpre uma etapa e dá sua missão por encerrada. Por exemplo, feito um exame, tudo o que o laboratório tem a fazer é entregá-lo para o paciente... E assim muitos casos graves poderão permanecer adormecidos na memória de um computador, ou num exame não acessado... “Em nossa plataforma NAV pretendemos diminuir esse tipo de risco. Através da NAV e além de consultas online, agendar exames, todos podem e devem consultar exames e compartilhar com médicos e parentes... “Nossos Algoritmos conseguem detectar quando um paciente, por exemplo, está com câncer em estágio inicial e nos leva a tomar uma atitude. Podemos ir atrás do paciente ou do médico caso a caso, e oferecer o melhor tratamento a tempo, na hora certa... Hoje já são 450 mil pacientes cadastrados...”.

Pedro lembra que o sistema de saúde – clínicas, hospitais, médicos – nasceu nas grandes guerras do século passado, e ganhava dinheiro

tratando de doenças. Daqui para frente terá que se viabilizar prevenindo doenças – é melhor e mais eficaz em todos os sentidos impedir um pré-diabético de tornar-se diabético, do que lidar, mais adiante, com as consequências da doença...

Quando Edson morreu, a Dasa não dispunha de nenhum hospital... “Tudo o que tínhamos vinha funcionando muito bem, mas isso não atendia na plenitude as necessidades e expectativas de nossos clientes. Foi nesse momento que concluímos que nosso negócio não é fazer exame, é PROMOVER SAÚDE!”

“Daqui a alguns meses, em tese, a vacinação terá sido concluída. Mas o que vamos fazer com nosso país nos próximos 10 ou 20 anos? Falta uma narrativa para unir o país, e compete a todos nós escolhermos um novo líder para desempenhar essa missão”. Concordo integralmente com o Pedro de Godoy Bueno... Mais que chegou a hora de construirmos um NOVO E MODERNO BRASIL.

## **QUANDO MORRER FOR OPCIONAL**

Acredito que em algum momento, mais adiante, existirá a possibilidade das pessoas viverem para sempre. Assim como imagino que nesse momento, existirá, de rotina, as pessoas decidirem, livremente, se querem continuar vivendo, ou se preferem partir.

Esse assunto a cada dia que passa entra na pauta de diferentes plataformas.

A principal razão decorre das conquistas da Medicina Corretiva, que permite a correção, muitas vezes e até no útero da mãe, de um bebê que nasceria com desafios que o impediriam de ter uma vida longa.

Como decorrência, e nunca como antes, o chamado Suicídio Assistido – legalizado em alguns países como a Suíça e desde 1942 – hoje é um dos assuntos mais comentados nas redes sociais.

Meses atrás quem manifestou sua vontade formalmente por essa forma de partida foi o ator Alain Delon, aproximando-se dos 90 anos...

Ainda entre nós, Alain Delon, um dos atores mais amados de todos os tempos pelas mulheres de diferentes idades, com uma série de problemas decorrente e inerentes, por enquanto, à velhice, disse, depois de um duplo AVC no ano de 2019, “Envelhecer é uma merda! E você não pode fazer nada sobre isso. Você perde o rosto, perde a visão. Você levanta, e caramba, seu tornozelo dói...”

Anthony Delon, filho do ator com a atriz e modelo Nathalie Delon, começa agora a divulgar o documentário que fez sobre o tema, “A melhor maneira de partir”.

Nathalie, assim como Alain, optou pelo suicídio assistido, mas, partiu antes de concretizar sua decisão. Morreu aos 79 anos de idade, em janeiro de 2021.

Assim, e enquanto a morte não é opcional, todos mais que recorrendo aos que nos antecederam, partiram, e deixaram como legado uma forte e orientadora mensagem.

E dentre muitas, separei para fechar este comentário, a de um gênio dos tempos modernos. Steve Jobs.

“Você tem que encontrar o que você gosta. E isso é verdade tanto para o seu trabalho quanto para seus companheiros. Seu trabalho vai ocupar uma grande parte da sua vida, e a única maneira de estar verdadeiramente satisfeito é fazendo aquilo que você acredita ser um ótimo trabalho. E a única maneira de fazer um ótimo trabalho é fazendo o que você ama fazer. Se você ainda não encontrou, continue procurando. Não se contente. Assim como com as coisas do coração, você saberá quando encontrar. E, como qualquer ótimo relacionamento, fica melhor e melhor com o passar dos anos. Então continue procurando e você vai encontrar. Não se contente.”

E disse mais,

“Seu tempo é limitado, então não percam tempo vivendo a vida de outro. Não sejam aprisionados pelo dogma – que é viver com os resultados do pensamento de outras pessoas. Não deixe o barulho da opinião dos outros abafar sua voz interior. E mais importante, tenha a coragem

de seguir seu coração e sua intuição. Eles de alguma forma já sabem o que você realmente quer se tornar. Tudo o mais é secundário”.

E, concluiu,

“Seu trabalho vai preencher uma parte grande da sua vida, e a única maneira de ficar realmente satisfeito é fazer o que você acredita ser um ótimo trabalho. E a única maneira de fazer um excelente trabalho é amar o que você faz”

Vivendo intensamente e já, amigos,

Ou, e como é o positioning statement da plataforma de mentoria de negócios do MADIAMUNDOMARKETING, PERENNIALS, e enquanto não formos convocados para a partida, “FOREVER YOUNG, SEMPRE!

## **BT NO RH, OU, CONTRATANDO COM OLHOS VENDADOS**

Durante décadas as empresas de alimentos e bebidas, de rotina, recorriam aos chamados BT – Blinded Tests – e se davam por felizes. Por uma burrice infinita ou extrema ingenuidade acreditavam que as pessoas, com vendas nos olhos, e apartadas dos demais valores dos produtos: embalagem, marca, cor, textura, contexto, e tudo o mais, apenas experimentando, seriam capazes de sentenciar os de maior potencial para o sucesso, as supostas Melhores Marcas em cada categoria.

Até hoje muitas empresas, com ênfase as de produtos de consumo, seguem recorrendo aos chamados Blind Test, Testes Cegos, na avaliação de seus produtos.

Muito especialmente, no produto em si, no ketchup, maionese, vinho, refrigerante, suco, chocolate, yogurt... repito, o produto em si. Claro, tão ou mais importante, na sequência são todos os demais serviços inerentes ao produto: desde sua distribuição, passando pela embalagem, rótulo, marca, cor, textura, brilho, viscosidade, “playability”, e tudo o mais. Enfim, o serviço essencial que o produto presta. Aparência, cor, atratividade, sabor, gosto, decorrências + circunstâncias nos momentos de compra, uso e consumo.

Isso posto, algumas empresas vêm adotando uma espécie de Blind Test no recrutamento de novos profissionais, executivos, empregados. Essa foi uma das matérias principais da revista Você RH, de 2023, e assinada pelas jornalistas Marcia Kedouk e Letícia Furlan. E os resultados são, para dizer o mínimo, surpreendentes.

Uma das empresas que passou a adotar essa prática é o hospital Sírio Libanês.

No Sírio, toda a primeira etapa do processo acontece às cegas. Os candidatos permanecem ocultos até as últimas etapas do processo. Os recrutadores até essas derradeiras etapas desconhecem o nome, gênero, idade, foto. Apenas uma imagem aparece na tela e a voz do candidato é distorcida. Os que passam por todas essas etapas, e na etapa final, são revelados.

Pida Lamin, diretora de pessoas e cultura do Sírio, revela os resultados. De agosto de 2022 a março de 2023 mais de 90 pessoas participaram desse tipo de seleção. E dentre os contratados, 90% mulheres, 51% pessoas negras, 30% LGBTQIA, 10% mais de 50 anos...

Fantástico. Um grande passo e evolução.

Mas ainda não dando nenhum tipo de garantia de como será a convivência dos novos contratados com a equipe que já existe na empresa, com todos os ranços culturais e preconceitos presentes.

Esse, o próximo desafio. De que adiantará recrutarmos e selecionar sem qualquer tipo de discriminação e preconceito se, e depois, no dia a dia, a cultura é tóxica, deletéria, inóspita?

De qualquer maneira, uma iniciativa espetacular.

Como se diz com frequência, toda a nova jornada começa com um primeiro passo. E sem a menor dúvida o Sírio Libanês acaba de dar e inspirar outras empresas, a dar um primeiro e grande passo.

As cargas de preconceito das etapas seguintes terão que ser superadas e removidas com a mesma sensibilidade e inteligência, mas, e ao menos, hoje sabe-se existir a melhor maneira de abriremos, com total isenção, a primeira das portas.

## **ELA, ANA MARIA BRAGA**

De que adianta o momento chegar, a sorte bater, se as pré-condições não foram realizadas.

Para que a sorte se revele é preciso que as pessoas acreditem que um dia isso acontecerá e contribuam e preparem o caminho para a sorte manifestar-se, e, acontecer o milagre.

Ana Maria Braga, certamente, era e continua sendo, um dos mais consistentes potenciais para se converter, e para determinados aconselhamentos e recomendações, na maior influenciadora do país. Influenciadora de verdade.

Quando começou sua trajetória, na falecida Rede Tupi de Televisão, o microchip acabara de ser inventado, e ninguém ousava imaginar a existência de uma internet, do digital, das redes sociais, e dos tais influenciadores como existem hoje. Seguramente Ana Maria Braga, também. Mas sempre foi uma workaholic, uma mega e incansável batalhadora. Desde seus tempos de Rede Tupi, onde atuou como jornalista, assim como na revista Claudia.

Decola, alcança fama, e potencializa-se para a fortuna e converte-se em mega influenciadora, no território onde é reconhecida hoje e com total merecimento como autoridade, a partir da TV Record, Programa Note e Anote.

Meses antes da virada do milênio passa a apresentar o Mais Você na Globo, ápice de seu empoderamento e escalabilidade para alcançar a posição que tem hoje, repito e claro, como autoridade de respeito e confiança para determinados assuntos. Mais que influenciadora, muito mais que influenciadora, uma Formadora de Opinião.

Mudou, para melhor, muito melhor, a vida de algumas empresas, produtos e serviços com seus comentários e recomendações. O tal do Pastel de Bacalhau do Mercado é um ótimo exemplo do seu poder de influenciar, provocar filas, e instituir novos hábitos.

Isso posto, e com total merecimento, e decisão mais que acertada da Nestlé, Ana Maria passa a ter outro animal de estimação a seu lado, e além de seu parceiro inseparável, o Louro José. A partir de agora é a nova



embaixadora dos alimentos da Nestlé que tinham até ontem e como símbolo, a Galinha Azul.

Entrevistada pela Folha sobre o acontecimento, que mais que milhões a mais em sua conta corrente significa reiterar a consagração de uma mulher vencedora e mais que trabalhadora, Ana Maria Braga afirmou, “O Louro continua como parte fundamental da minha equipe, cozinha e história. A parceria com a Maggi e a Galinha Azul não afeta o papel do Louro... A parceria é para os canais digitais e pontos de venda, não inclui os programas”. Ou seja, a Nestlé contratou uma Gatekeeper de excepcional qualidade e valor para o tema onde consagrou-se como autoridade.

E diferente de 99% dos tais influenciadores da atualidade, ela lidera e orienta as pessoas, na maioria mulheres, que tem dinheiro e poder de decisão. Os novos influenciadores falam com uma galerinha nova mais que simpática e querida, que é crente e fiel, mas com dramáticas restrições orçamentárias...

Ana Maria Braga decidiu esperar a oportunidade bater construído, mais que uma porta, um portal de iniciativas e realizações. Assim, a oportunidade não encontrou dificuldade alguma em encontrar e bater em sua porta. Por tudo o que fez, o caminho estava mais que sinalizado e pavimentado.

## **REPOSICIONAMENTOS NOS TERRITÓRIOS DAS FARMACÊUTICAS**

Num movimento que surpreendeu o mercado a Takeda, farmacêutica japonesa com 240 anos de existência, vendeu algumas de suas marcas de maior sucesso no território dos OTCs – medicamentos isentos de receita.

Vendeu Neosaldina e Eparema.

Meses depois, e em entrevista à Elisa Tozzi de Você RH, Renata Campos, presidente da empresa, comenta sobre a decisão.

Diz Renata, “Em verdade a Takeda voltou a olhar aos produtos inovadores para necessidades médicas não atendidas. Por isso, a decisão.

Em todos os lugares do mundo fizemos desinvestimentos num processo de reajuste do foco da empresa. Assim, fizemos um acordo com a Hypera, mesmo porque queríamos que os remédios tivessem continuidade...”.

Mas, e por outro lado, e alinhada a esse reposicionamento, a Takeda comprou a Shire em 2019, uma empresa praticamente do mesmo tamanho da Takeda.

“Nessa compra, não tivemos sobreposições e agregamos áreas como terapias raras e terapias do plasma”, diz Renata.

Sobre os valores seculares da Takeda, Renata comenta: “Quando entrei na empresa me disseram, ‘toda vez que tiver algum dilema busque respostas nos valores seculares da Takeda: Integridade,

Perseverança, Honestidade e Justiça’.

Daí decorrem algumas perguntas filtros que nós fazemos o tempo todo, tipo,

“A minha decisão é a melhor para o paciente?”

“Esta decisão gera confiança para a sociedade?”

“Essa decisão reforça a reputação da Takeda?”.

Da resposta a essas três perguntas vamos em busca da sustentabilidade para a empresa...

E, concluiu, a Takeda é assim há 240 anos e queremos que continue assim pelos próximos 240!”.

Muito bom constatar empresas com essa consistência e longevidade de fundamentos e propósito.

## **ELE, RUBENS MENIN**

Talvez Rubens Menin seja hoje o empresário brasileiro que mais mexe com a cabeça de outros empresários, e de profissionais de uma forma geral. Extremamente bem-sucedido em seus negócios – construção,

banco – e, de dois anos para cá “caindo em tentação” e tornando-se um franqueado da CNN, com a sua CNN Brasil, e, ainda, produção de vinho.

Não é de muito falar, mas, meses atrás, e quando as crises eram poucas, concedeu entrevista a André Jankavski do Estadão. E, como não poderia deixar de ser, a entrevista, mais que merecidamente, alcançou grande repercussão. De toda a entrevista separamos os pontos que consideramos da maior importância para comentar e compartilhar.

– O capitalismo envelheceu – “Acredito no livre mercado, mas o capitalismo foi ficando velho. Ao mesmo tempo em que se fala que o excesso de governo é ruim, quando você tira isso tem de suprir do outro lado. As corporações mundiais estão ficando muito grandes. De um lado você está tendo menos governo, mas as corporações estão tendo de fazer a parte delas. O G de Governança é uma evolução natural e uma obrigação das empresas...”.

– Entre o E e o G... “Respeito muito o E de Ambiental, mas gosto muito do S de social. Se morássemos na Dinamarca, me preocuparia mais com o ambiental. Porém, a capacidade do governo de resolver o social é cada vez menor. Já o S de Social veio para ficar e é pra valer...”.

– O estágio do Brasil – “Não dá para acabar com os problemas do Brasil em um ano, mas se conseguirmos acabar em 20 é lucro. No Brasil é preciso dar o peixe, além da vara de pescar. Se não dermos o peixe, não vai funcionar...”.

Concordamos em termos com Menin, mas sempre importante ouvir as ponderações e reflexões de um empresário de sucesso. Completando o que o Menin disse, dar-se o peixe e não dar a vara de pescar é perpetuar-se uma situação inaceitável, insuportável, injustificável. E no mundo que vivermos, dar o peixe é garantir as condições mínimas de sobrevivência para todos os brasileiros, mas, dar a vara de pescar, ontem, é integrar 100% dos brasileiros através de internet de alta velocidade.

Vamos demorar para dar todas as demais condições que os brasileiros precisam, mas se concedermos a todos o acesso à internet, e pelos milhares de exemplos que hoje colecionamos, parcela expressiva não continuará esperando, correrá atrás, e muito rapidamente deixará para o passado a condição de miséria e falta de dignidade.

Dar o peixe, sim, mas, e simultaneamente, garantir a todos os brasileiros acesso pleno e por igual ao Admirável Mundo Novo em processo de construção.

Em tempo, nos últimos meses os negócios de Menin vêm sendo impactado por resultados que merecem cuidados maiores. A MRV, ainda um megassucesso e referência em seu território de atuação, atravessa uma primeira e consistente crise. E a CNN Brasil, até agora, um fracasso monumental. No final do mês de janeiro de 2023, três hipóteses vinham sendo discutidas por Menin e seus principais assessores. Revisão radical na CNN Brasil, com um novo posicionamento, vender para um outro grupo, e, em não prevalecendo essas duas hipóteses, realizar o prejuízo e encerrar as atividades.

E as incursões de Menin no Atlético Mineiro e por enquanto, com resultados pífios diante do que foi investido, claro, além de um lindo estádio...

## **A NOVA CAOÁ. DC, DEPOIS DO CAOÁ**

Nem melhor, nem pior, diferente. E se maior, só o tempo dirá. Mas em pé e pulsante. Viva!

A liderança de Carlos Alberto de Oliveira Andrade, que faleceu na madrugada do dia 14 de agosto de 2021, um sábado, e foi enterrado no Cemitério do Morumbi, criou enorme expectativa em relação ao desempenho do Grupo que leva suas iniciais, Caoa, em todos os próximos anos.

Uma certeza, não seria igual. Caoa era único. E assim, e agora sob o comando de seus filhos e executivos, a expectativa, mais de ano depois, segue muito grande.

De alguma forma, e como uma espécie de derradeira homenagem ao empresário que se notabilizou por seu desempenho no complicado e concorridíssimo negócio de automóveis, nos jornais da semana seguinte

a seu passamento, um anúncio descrevendo a performance da Caoa em seu mercado de atuação.

Carlos Alberto despediu-se vendo sua empresa subir mais um degrau no ranking das marcas. Em três anos foi superando algumas das principais marcas do mundo em nosso país. Em maio de 2018 ocupava a 20ª posição, com 0,26% de participação de mercado. Em julho/2018 ultrapassou Kia, Volvo e Land Rover, chegou a 17ª posição, com 0,41%.

Um mês depois, agosto, superava a Mitsubishi, Mercedes e Audi, passa a deter 0,52% de participação e ocupa a 14ª posição. No mês seguinte passa a BMW setembro, e chega a 13ª posição com 0,58%.

No mês de março de 2019 salta para a 12ª posição com 0,83% de mercado, e supera a Peugeot.

Já no mês de setembro de 2019 ultrapassa a Citroën, com 0,98% de mercado e passa a ocupar a 11ª posição. Março DE 2021, supera a Ford, e assume a 10ª posição com 1,73% de mercado.

E poucos dias antes da partida de Carlos Alberto ficava claro que a Caoa ganharia mais uma posição. E assim aconteceu.

Contabilizados os dados de agosto de 2021, a Caoa saltou em participação de mercado para 3,93%, superando num salto só Chevrolet e Nissan com quase 4% de participação de mercado.

Mais precisamente, 3,93%. E aí partiu Carlos Alberto. Ficou o desafio para seus sucessores e herdeiros. Filhos e profissionais.

A trajetória dele, Dr. Caoa é recheada de histórias, acusações, e infinitas conquistas. Enquanto nenhuma das acusações converter-se em condenação, prevalecem seus feitos que são muitos e, simplesmente, espetaculares, monumentais.

Um vencedor partiu. Salvo prova em contrário, um grande vencedor. O maior vendedor de automóveis que o Brasil conheceu.

## GAMBIARRA WINE

Agora vamos conversar a propósito de uma manchete de jornal...

Dia desses, matéria da Folha com a seguinte manchete: “Por jovens, vinho nacional veste roupa nova”. E no texto a explicação. “Startups e vinícolas tradicionais apostam em latas, caixas e linguagem moderna para mudar a imagem da bebida”.

Ato imediato, nós, consultores da Madia nos reunimos, e, concluímos, perda de tempo total. Vinho é em garrafa de vidro e ponto. Com rolha de cortiça. E a necessidade, sempre, de um bom saca-rolhas. O resto é derivativo píffio, gambiarra medíocre, bobagem desprezível.

Matéria assinada pela jornalista Flávia Pinho, que se rendeu aos argumentos dos que brincam de fazer vinhos e abre sua matéria afirmando, “Quem encara os vinhos em lata ou em caixa bag-in-box como modismo passageiro precisa urgentemente rever o conceito. A tendência que começou pela mão das novidadeiras startups e já está consolidada no exterior, começa a ser adotada por tradicionais vinícolas brasileiras – e promete ter vindo para ficar...”.

Começa que essas trágicas novidades não têm absolutamente nada a ver com as startups. São tentativas e ações de mais de 50 anos. Por outro lado, e ingressando no mérito, vinho que não seja em garrafa de vidro, com rolha de cortiça, e todos os demais fundamentos que caracterizam a bebida é qualquer outra coisa menos vinho: é refrigerante, refresco, sangria, tubaína...

Alguém poderá perguntar, “Mas vocês entendem de vinho”?

Não, não entendemos. Quem entende são nossos amigos Boni e Milton Assumpção, da Academia Brasileira de Marketing, mas, e para não perder muito tempo discutindo essa brincadeira de péssimo gosto – deveriam batizar essas coisas com outra denominação menos vinho...

Vamos nos ater a um dos pequenos detalhes que fazem grande diferença. A Rolha. Segundo uma das publicações especializadas em vinho, a revista Adega,

“Boas rolhas são insubstituíveis. Nos espumantes, por exemplo, podem durar por décadas preservando o vinho estável e, principalmente,

tendo a elasticidade necessária para serem colocadas numa máquina e empurradas para dentro do gargalo e imediatamente se ajustarem a ele não deixando nenhum espaço livre...”. E o saca-rolhas e as rolhas são apenas uns dos itens que fazem do vinho, vinho!

Isso posto, sinto muito, – por jovens, e demais pessoas –, vinho que é vinho de verdade veste-se e abriga-se em garrafas de vidro com rolha de cortiça, rótulo de qualidade, narrativa tangível, e jamais, eu disse, jamais, tem vergonha de sua cor, e se esconde atrás de cartonados ou latas.

Que tal um jantar à luz de velas com vinho servido nas absurdas latas ou em bag-in-box...?

Beber vinho em lata, ignorando taças adequadas e recomendadas para aquele tipo de vinho, é pior que xingar a mãe...





**8**

**INOVAR É  
PRECISO, VIVER  
NÃO É PRECISO**

A decadência lenta e irreversível dos jornais e revistas no papel. Claro, sempre sobrarão algumas exceções. Apenas, simbólicas. E a cultura da pilha prevalecendo nas motos elétricas: BAAS – Battery As A Service.

Estônia, guardadas as devidas proporções, um ótimo benchmark para um Brasil Tecnológico e Moderno. Mais que precisamos. E enquanto muitos concorrentes desistem, a Leroy Merlin se reinventa.

A Azul garante que será um grande player no negócio de Carros Voadores. E a Roche é um ótimo exemplo de uma grande empresa que decidiu seguir adiante, sobreviver, reinventando-se.

E todas as pesquisas indicam no fechamento de 1/3 das lojas de automóveis no Brasil pela perda de prestígio do produto, e pelos novos formatos de assinatura, e não mais, venda. E assim como outras empresas maduras e ajuizadas, o Grupo Accor também se reinventa.

## **O ÚLTIMO ASSINANTE DE JORNAL**

Eu, Francisco Madia, me declaro, antecipadamente o último assinante de jornais.

Aprendi com meu pai Carlos Araujo Souza que assinava os do Rio e de São Paulo.

Quando montei a Madia assinava 28 jornais diários. De manhã recebíamos os das cidades mais próximas, São Paulo e Rio de Janeiro, e, no correr da tarde os demais das principais cidades e capitais do país. Lia todos. Marcava e recortava o que fosse mais interessante. Era o presidente, e o “clippero” chefe da Madia.

Durante décadas a Casa Cosmos vestia os homens elegantes de São Paulo. Era na rua São Bento. Quando inaugurou o Shopping Iguatemi mudou-se para lá. Permaneceu aberta até a morte do último homem elegante da cidade. Depois, e como esse homem partiu, também descansou em paz.

Outro dia estou na Praça Vilaboim, almoçando num dos poucos restaurantes que sobreviveu. Vem o garçom e começamos a conversar. Diz

ele, “por que as bancas de jornal, como essa da praça, se chamam bancas de jornal se vendem ou tentam vender quase tudo o mais menos jornal?”

Nem tentei explicar. Não acreditaria. A Banca da Vilaboim vendia só do Estadão, nos domingos, mais de 800 exemplares. Meses antes fechar, e nos melhores domingos, 8. 100 vezes menos. E o que sobrava do Estadão, O Globo e Folha, era colocado num plástico e vendido como mictório pra cachorro. E mesmo para esses serviços existem concorrentes melhores. Existe, por exemplo, um jornal especificamente para essa missão o Jornal Pet, com 100 e 500 folhas, e vendido, também, mediante assinaturas. No portal do Jornal Pet, a explicação porque são mais recomendados que os jornais de verdade: “O Jornal Pet News foi pensado para trazer tranquilidade aos leitores e conforto aos pets, seja para esquentar em dias mais frios ou na hora daquele aperto do xixi ou do coco...”. Um jornal de mentirinha mais recomendado que os jornais de verdade...

Num domingo, anos 1980/1990, a Folha inaugurou seu moderníssimo parque gráfico. Naquele domingo circulou com 1,5 milhão de exemplares... Hoje circula com menos de 60 mil...

Muitas pessoas me perguntam porque os jornais, os três principais jornais do país ainda que combalidos e agonizantes, foram tão parciais nas últimas eleições contrariando sua gênese e história, muito especialmente o Estadão, enviesando notícias, e escondendo patética e escatologicamente a realidade dos fatos?

Quando falta dinheiro, empresas e lideranças flexibilizam e renegam sua história e compromissos. Certa feita, Luis Fernando Veríssimo disse que em muitos momentos, “A única coisa verdadeira num jornal é a data”. Foi o que constatamos dias e semanas, nos principais jornais do país, e antes da despedida final.

Até lá continuo lendo, comprando ou assinando os três, mais Super Notícia, Zero Hora, Valor Econômico, Correio Braziliense, Estado de Minas, A Tarde, O Povo, e outros sobreviventes, ainda que agonizantes.

E como mencionei Luis Fernando Veríssimo sou talvez o último de uma espécie descendente da sua personagem Velhinha de Taubaté. Ela, a última a acreditar nos militares; eu, e até antes deste trágico ano

e patético comportamento dos editores e jornalistas dos 3, e que seguia acreditando nos jornais...

## **A CULTURA DA PILHA**

A Cultura da Pilha, isso mesmo, a velha e boa pilha de nossos aparelhos eletrônicos e que trocamos de tempos em tempos...

De certa forma, e considerando a importância vital do fator tempo, dependendo do tipo de veículo e função, faz mais sentido em termos econômicos, ao invés de recarregar, trocar a bateria.

Dentro desse raciocínio, a Voltz, motos elétricas fundada pelo pernambucano Renato Villar, decidiu oferecer também a alternativa BAAS – Battery As A Service, para os proprietários de suas motos elétricas que, em função do uso, não dispõe de tempo para o recarregamento.

Assim a Voltz está lançando um plano de assinaturas – isso mesmo, assinaturas de baterias – com dois postos iniciais na cidade de São Paulo para as devidas trocas.

Conclusão, muito brevemente os profissionais que utilizam as motos na prestação de serviços, muito especialmente os que integram uma espécie de exército do delivery brasileiro, comprarão suas motos, e farão assinatura da bateria.

Segundo a Voltz, isso significaria, devido ao peso do custo da bateria, uma economia espetacular em termos de investimentos, e ganhos notáveis em tempo e uso.

Os dados da empresa falam numa economia de 40% no preço de aquisição da moto, e os planos de assinatura das baterias variando entre R\$19 a R\$250. Segundo Renato Villar, a moto elétrica tem um custo operacional oito vezes menor do que a moto a combustão.

O novo sistema de vendas das motos com assinaturas das baterias começa pela cidade de São Paulo, em postos Ipiranga, e a ideia é ter 50 pontos de assinatura de baterias até o final deste ano nas principais cidades do país. Assim, uma nova luz para todos os produtos. Em muitos

produtos, uma peça específica, pode ser responsável por mais de 50% do custo do produto.

Até ontem falava-se em assinatura para o produto completo. Com as motos da Voltz, inicia-se uma nova jornada onde a assinatura é para uma peça específica e essencial.

Existe um novo mundo em processo acelerado de construção onde e a cada novo dia, mas assinamos, do que compramos.

E tudo isso começou na edição de jul/ago 1960, na revista Harvard Business Review, em artigo antológico de Theodore Levitt, que tinha como título Marketing Myopia.

E se sintetizava no entendimento, compreensão e sabedoria que, “Pessoas não compram produtos; compram os serviços que os produtos prestam”. O mundo precisou de 63 anos para entender o que Levitt estava dizendo...

Hoje, em nossa empresa, MadiaMundoMarketing, os serviços mais demandados inserem-se nesse entendimento. Nosso serviço campeão é o M&B -Marketing & Branding – Consultancy & Mentoring As A Service. Em um único pacote tudo o que uma empresa precisa para atravessar a ponte em direção ao mais que aguardado Admirável Mundo Novo. Com sucesso, consistência e segurança.

## **OS QUE CHEGAM ANTES, E OS QUE CHEGAM DEPOIS... OU, ESTÔNIA E BRASIL**

Via de regra, é parte da história, os mais antigos, com mais anos de vida, ter uma grande vantagem sobre todos os que chegam depois. A vantagem do tempo de vida, da experiência, dos aprendizados.

Com uma única exceção. Momentos como o que o mundo vive hoje, momentos de disrupção. Ampla, total, irrestrita. Nessa situação excepcional, quase sempre chegar antes é uma tremenda desvantagem.

Por exemplo, qual a vantagem que as novíssimas fintechs levam em relação aos bancos tradicionais? A excepcional vantagem para este momento excepcional em que não tem passado para resolver, apenas presente e futuro para se preocupar.

Assim, e enquanto hoje os maiores bancos do país correm atrás para dar fim a seu passado, para encerrarem milhares de agências que não servem mais para nada além das despesas que dão, as fintechs correm atrás de seus sonhos, propósitos, e tentam colocar seus posicionamentos em pé.

O mesmo é rigorosamente válido para os países. Países que nasceram nas últimas décadas levam, neste momento específico, tremenda vantagem competitiva sobre os mais antigos, nascidos há séculos ou milênios atrás.

Um ótimo exemplo deste comentário é um pequeno ensaio comparativo entre um país que nasceu ontem, e outro há mais de 500 anos, Estônia e Brasil. Encontra-se na revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios e é assinada pela jornalista Ana Laura Stachewski.

A Estônia, nasceu, grosso modo, meses atrás, quando se tornou independente, desgrudando formalmente da antiga União Soviética. E por nascer em meio ao tsunami tecnológico, nasceu moderna.

Assim, é até injusto confrontarmos os números da Estônia com o Brasil, tão grande é a diferença de tamanho dos países, mas, um benchmark importante de como devemos pensar daqui para frente e acelerarmos no processo de construção de um Novo e Moderno e Tecnológico Brasil.

Estônia, 1991, Brasil 1500. Estônia com 1,3 milhão de habitantes e 1.380 startups; Brasil com 212 milhões de habitantes e 22.200 startups, assim Estônia 1 startups por mil habitantes, e Brasil, 1 por 9,5 mil habitantes.

Daqui para frente, relaciono exclusivamente alguns dados da Estônia:

- Governo digitalizado. 99% dos serviços públicos disponíveis online; como dizem os estonianos, as únicas coisas ainda impossíveis de se fazer pelo digital é casar e descasar-se.

- Adota um sistema tributário que privilegia a liberação de capital para os investimentos das empresas e vem sendo considerado, por 8 anos consecutivos, o mais competitivo entre todos os membros da OCDE.

Considerando, por outro lado, as desvantagens de ser pequeno, e a quantidade reduzida de cidadãos e contribuintes, assim como outros países pequenos e modernos, a Estônia viu nessa desvantagem uma tremenda oportunidade e criou a figura do e-residency, cidadãos de outros países que podem obter uma identidade digital que possibilita a abertura e gestão de uma empresa na Estônia e administrá-la a distância. Hoje já são 93 mil empreendedores que adotaram o e-residency de 179 países diferentes.

E por aí vai a matéria e as informações sobre um dos mais jovens países do mundo, a Estônia, considerado dentre todos os países o Mais Digital do Mundo, e que sob muitos aspectos deveria converter-se em referência no processo de construção de um Novo e Moderno Brasil.

O Brasil não precisa de uma reforma. Precisa de uma revolução. Chega de adiarmos o que é necessário de ser feito, e pararmos de alimentar o autoengano. Talvez, nossa maior e mais deletéria especialização...

## **A REINVENÇÃO DA LEROY MERLIN**

Enquanto muitos de seus concorrentes jogam a toalha e até mesmo colocam-se à venda, a Leroy Merlin dobra a aposta e revoluciona-se. Em direção e sentido, cada vez mais, da prestação de serviços. Matéria de capa da Revista IstoÉ Dinheiro, com a assinatura de excepcional qualidade do Hugo Cilo, a Leroy Merlin é um ótimo exemplo de quem não só se decidiu por não desistir, como, e principalmente, em reinventar-se e dobrar a aposta. Na matéria do Hugo Cilo, uma entrevista com o CEO da empresa Ignacio Sánchez Villares.

Hoje a Leroy Merlin Brasil é uma referência para as demais empresas, em gestão, diversidade, sensibilidade. Com resultados, claro. São 45 lojas grandes, 2 Express, 1 L'espace, em 14 estados, e 15 novas lojas físicas a caminho, depois de 25 anos de Brasil. E previsão de R\$ 9 bi de

vendas neste ano de 2023. E que time! 44% de mulheres, 43,5% da liderança com mulheres, 45% de pretos ou pardos, 28% dos líderes pretos.

Na estratégia, a gradativa e consistente migração de produtos para serviços, também e principalmente. Nas palavras de Villares, “O aumento das margens está em serviços, e não apenas na venda de itens para construção... Com a pandemia e as pessoas ficando em casa cresceu a necessidade por “home improvement”... A proposta é oferecer uma solução completa...”.

E, completa, “Quem procurar um novo revestimento para a cozinha, ou uma nova torneira para o banheiro, ou qualquer melhora no imóvel, pode escolher tudo na loja e já sair de lá com um projeto nas mãos... Criamos lojas compactas – Leroy Express para atender a clientela de vizinhança e ainda oferecemos a nossos clientes a possibilidade de realizar as compras pelo digital. As grandes lojas estão se convertendo, também, em centros de distribuição...”.

Em um dos momentos mais inspiradores da matéria, quando introduz o Leroy Merlin Instala. A Leroy passa a oferecer mais de 130 serviços com 2,5 mil funcionários, e que incluem reformas completas de banheiro e cozinha até a instalação de móveis...

Assim, e enquanto outras organizações desistem do business de “material para construção”, a Leroy ouviu e inspirou-se em Charles Darwin, “não necessariamente são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as supostamente mais inteligentes, mas as que respondem com lucidez, discernimento e inovação às mudanças...”. Ou, e como ensinou nosso adorado mestre e mentor, Peter Drucker, “quando começa a chover eu corro atrás de bacias”, ou ainda como o Acadêmico Nizan Guanaes intitulou seu livro, onde conta sobre seus erros e acertos, e escrito por João Wady Cury, com o velho jargão dos melhores, sábios e experientes vendedores, “Enquanto eles choram, eu vendo lenços...”.

Finalmente, mais uma empresa revela, na prática, ter entendido e seguir o que Theodore Levitt, em artigo antológico e monumental, escreveu na edição de julho/agosto de 1960 da Harvard Business Review, sob o título Marketing Myopia: “As pessoas não compram produtos;



compram os serviços que os produtos prestam...”. Ou simplesmente, adotou o positioning statement da Nike na prática: “Just Did It!”

A escolha é sua. Lenços, bacias, guarda-chuvas, esconder-se, vender-se, desistir, antes que seus velhos e novos concorrentes decidam-se. Ou, “Just Do It”.

“A melhor forma de prever o futuro é construí-lo” lembram? Peter Drucker...

## **CARROS VOADORES**

No segundo semestre de 2021 veio a informação de que a Azul pretende mergulhar de cabeça, coração e alma no novíssimo business dos “carros voadores”.

Segundo seu presidente, John Rodgerson, na época, e no total, serão investidos US\$1 bi nesse novo negócio.

E firmou uma carta de intenção de compra de 220 carros voadores elétricos da fabricante alemã Lilium.

Os carros voadores da Lilium têm uma autonomia de 240 km, e configuração para seis passageiros mais o piloto. A ideia da Azul é utilizar os carros voadores nas ligações entre Santos e Campinas, Campinas e Campos do Jordão, São Paulo e São José dos Campos, Rio de Janeiro e Búzios. A previsão inicial é que os carros voadores da Lilium serão certificados em 2024, e começarão a voar comercialmente no ano de 2025.

Os carros voadores têm 36 motores recarregáveis em até 30 minutos.

E, dentre outras declarações, Rodgerson, anunciou, “Vamos montar uma estrutura de abastecimento em alguns heliportos e pequenos aeroportos que deveremos operar...”.

Muitas e mais notícias e a partir de agora em todos os próximos meses e anos sob esse novo negócio, em formato compacto e de baixa altitude do negócio da aviação comercial em todo o mundo.

Assim, e muito brevemente, novos pássaros no céu, e a baixa altitude.

Acima de pássaros e drones, mas abaixo dos aviões...

Será que a Azul leva adiante esses planos?... Voar voa, mas não se trata de avião... é um outro business...

## **ROCHE, O EXEMPLO**

Não nos lembramos, consultores da Madia, e, nos últimos tempos, de termos nos deparado com uma empresa que tenha verdadeiramente compreendido e reagido, positivamente, aos megadesafios que hoje estão colocados diante de todas as empresas, e a partir do tsunami tecnológico. O nascimento do segundo tempo da história da humanidade, nos negócios, e das empresas.

Não é suficiente corrigir, remediar. Tem que se reinventar, recriar, renascer, e abrir mão de certezas e de quase tudo em relação ao passado. Tem que revolucionar!

Em matéria também assinada pelo Hugo Cilo em IstoÉ Dinheiro, a Roche, a maior empresa de biotecnologia do mundo, escancara o reposicionamento de todo o seu negócio, e a decorrente disrupção e reconstrução de toda a sua estrutura.

A Roche foi fundada no ano de 1896 por Fritz Hoffmann-La Roche, que sonhava em criar e produzir fármacos de qualidade e eficácia comprovada. Em 2022, completou 90 anos de Brasil. E Cilo abre sua referencial matéria com a declaração do suíço Patrick Eckert, que comandava a operação no Brasil, meses atrás afirmando, “tudo vai mudar!”.

E está mudando. Fechou o antigo prédio do Jaguaré onde funcionou por 50 anos, neste momento nem endereço a empresa tem, uma nova sede em construção na Avenida das Nações Unidas. Reitera Patrick, aspas, “Decidimos por uma reviravolta para transformar a empresa internamente; e, mais ainda, por fora!” Uma espécie de Manifesto para os próximos anos da Roche.

Antes de entrarmos no detalhamento da reinvenção da Roche, alguns dados. Faturamento global em 2020 de US\$62,3 bi, presente em 150 países, 94 mil funcionários em todo o mundo, R\$4,38 bi de faturamento

no Brasil, sendo R\$3,4 na divisão Farma; R\$674 mi na divisão Diabetes, e R\$308,9 mi na Diagnóstica.

- A pandemia deu o empurrão final...

Disse Patrick, “Já vínhamos desde 2019 promovendo ajustes na companhia. A pandemia, acelerou. Questionamos o modelo tradicional da indústria e a forma como nos relacionamos com os clientes. Esse modelo não é sustentável. Nossos representantes estavam dando muito foco ao médico e pouco aos pacientes...”.

- Primeiros resultados da mudança

“Muito bons em termos econômicos, e com a pandemia, tivemos ganhos espetaculares de eficácia. Em busca de zero desperdício principalmente de recursos públicos, como também, de pagamentos privados”.

É isso, amigos. Como é possível reinventar-se um gigante. Roche, uma lição para todas as demais empresas de todos os setores de atividade.

## **O NOVO NEGÓCIO DOS AUTOMÓVEIS, OU, A ÚLTIMA FOTOGRAFIA**

Ao apagar das luzes do negócio de automóveis, como foi nos últimos 100 anos, e a véspera da decolagem do novo mercado de automóveis, as mudanças seguem a toda velocidade. Os tempos dos automóveis comprados, financiados, movidos a gasolina, e que eram o maior dentre todos os sonhos dos adolescentes vai ficando e desaparecendo na paisagem. Mas, e ainda, todos na busca de uma maior compreensão, de como essa relação pessoas, carros, mobilidade se reconstruirá daqui para frente.

No Caderno Mobilidade do Estadão de 06 de outubro de 2021, os resultados de uma pesquisa realizada pela SAE Brasil, da consultoria KPMG, e da Agência AutoData.

Foram 942 entrevistas, envolvendo consumidores e profissionais do negócio de automóveis de todo o país, e os resultados esboçam algumas

tendências. Dentre essas, a certeza que entre 20% a 30% das 4.052 lojas de automóveis hoje existentes no Brasil fecharão suas portas nos próximos 10 anos. Os mais pessimistas, ou realistas, falam em 50%.

Dos dados coletados pela pesquisa, um dos mais impactantes é a mudança radical nas expectativas que as pessoas têm daqui para frente, em relação aos carros que pretendem comprar, alugar ou assinar. Hoje, para essas pessoas, o acessório principal que um automóvel precisa ter é um sensor ou câmera de ré (70,5% dos respondentes). E depois, e na sequência,

- Integração com o smartphone, 67,9%
- Câmbio automático, 65,5%
- Ar-condicionado dual zone, 53,9%
- Painel digital, 45,2%
- Acionamento remoto dos vidros, 39%
- GPS, 35,4%
- Controle de velocidade, 31,5%
- Interface de tela touch, 25%
- Controle por voz, 16,6%
- Teto solar, 8,8%
- Rack de teto, 1,6%.

E, como não poderia deixar de ser, a pesquisa procurou conhecer o sentimento das pessoas a respeito das providências necessárias para acelerar o processo de universalização dos carros elétricos no Brasil. E a primeira resposta, mais que reveladora do que a cultura estatizante impregnou nos brasileiros.

A primeira providência que 77,3% dos entrevistados pedem é política de incentivos para baratear o custo de aquisição. E depois, e na sequência, ampliação dos pontos de recarga, 60%; políticas de incentivo à produção local, 52,5%; ampliação da autonomia entre cargas, 39,4%; política de incentivo para reduzir o custo da carga, 28,1%; e, redução do tempo de recarga, 23,4%.

Mais alguns anos, próximos do final desta década, entenderemos de todas essas manifestações quais as que eram pra valer, e quais eram palavras e nada mais.

## **REPOSICIONAMENTO RADICAL E COMPLETO DO GRUPO ACCOR**

Roberta Vernaglia, está há mais de 12 anos no Grupo Accor. Começou comandando o marketing na América Latina, e após sucessivas promoções hoje é a responsável como Vice-Presidente pelo marketing e a estratégia digital do grupo na América do Sul.

Nos últimos anos, o Grupo Accor – empresa líder global em hospitalidade – já vinha passando por um reposicionamento radical. E que, e com a pandemia, acelerou.

Em entrevista a Tais Faria, de Meio & Mensagem, Roberta detalhou esse reposicionamento e que agora comentamos com vocês.

– O Grupo Accor – Diz, Roberta, “Tem mais de cinco mil hotéis em todo o mundo. Mas, e não apenas, hotéis. Temos diversificado nossa atividade agora incluindo bares, restaurantes e outros negócios. Nosso portfólio hoje é constituído por 40 marcas globais. Accor segue sendo o nome do grupo, mas, no ano de 2019, adotamos uma nova denominação, ALL – Accor Live Limitless – e que passa a ser nossa marca B2C, além de rebatizar nosso programa de loyalty...”

Deixa de ser Le Club Accor Hotels, e converte-se em Accor Live Limitless. O Limitless – sem limites ou fronteiras – na medida que a Accor não mais se limita a quartos e hotéis. Estamos oferecendo uma infinidade de experiências e esse é o universo da All – Accor Live Limitless. Bares, restaurantes, vida noturna, wellness com spas, coworking, e muitas outras iniciativas mais...”

– Oferecer segurança diante de um ambiente, ainda, de insegurança: “Flexibilidade é outro ponto da maior importância. Garantir que o cliente tenha segurança por conta de toda a parte de biossegurança, claro, mas também a segurança de poder mudar de planos. Com tamanha instabilidade nos últimos tempos, é importante garantir ao cliente no caso de eventual necessidade de mudanças de planos que possa fazê-lo. Precisamos adaptar nossas ofertas para adequá-las a este momento tão específico que estamos vivendo...”

Dois comentários.

Sensacional o reposicionamento do Grupo Accor para ALL – Accor Live Limitless – e muito decidida e corajosa a postura do grupo no processo de retomada das atividades.

A única observação é que ao adotarem o tudo, ou, o limitless, assumem um compromisso mais que desafiador de ser cumprido.

Mas, devem ter discutido esse tema exaustivamente, e, sentindo-se seguros, adotaram esse novo Positioning Statement. Boa sorte!

9

# **BALANÇO DE CATEGÓRIAS**

Dois franceses em sentido e direção opostos. Uma próspera, outro agoniza. Um vai pra cima e avança; outro recua e cai. Carrefour o francês próspero. Casino, na marca do pênalti. E, mesmo não previsto, os Marketplaces vão se convertendo no 4º elo da cadeia de distribuição.

As inaceitáveis barbeiragens e falcatruas no episódio Americanas. Fica a pergunta, pra que serve a CVM? E o sonho de 7 milhões de automóveis que um dia as montadoras alardearam, e como dizia o Corvo de Poe, “Nunca mais”.

Tempo, a principal moeda de tudo. Muito mais, infinitamente mais que o Dinheiro. A ansiedade tomou conta do mundo. Tudo para ontem. E a 7ª arte, também, como conhecemos, despedindo-se.

A Sociedade de Custo Marginal Zero, a cada novo dia vai prevalecendo, e mais empresas aéreas ficando pelo caminho. Saem os Shoppings, e chegam os primeiros Living Centers...

## **SABER PARAR**

Uma das virtudes de todos e sempre – pessoas e empresas – é saber parar. Jamais ultrapassar o limite.

Por apetite desmesurado e apostando que os ventos sempre soprariam a favor o Grupo Casino saiu de forma açodada e inconsequente às compras nas últimas duas décadas. Totalmente diferente do procedimento adotado por seu vizinho Carrefour, também francês, que ajuizadamente deu um passo depois do outro. Comprava, consolidava, e só depois partia para uma nova aquisição.

Hoje o Carrefour segue próspero e capitalizado, e o Casino cambaleante e endividado, mesmo tendo dentre suas propriedades algumas pedras preciosas, como, e por exemplo, a rede Pão de Açúcar.

Nos dois últimos anos o Casino vem sendo pressionado por investidores e gestores dos fundos que proceda a uma revisão radical em sua estratégia. Mas, e com a lentidão natural que vem revelando na última década – por exemplo, cansou de ter prejuízo com a Via Varejo e só mediante



pressão insuportável desfez-se do que foi incapaz de gerir – as previsões para seu futuro próximo definitivamente não são boas.

Hoje o Grupo Casino, no Brasil Pão de Açúcar, Assaí, Extra, é uma megacorporação do varejo, com mais de 10 mil lojas pelo mundo, e com um faturamento de € 34 bi no ano passado. Mas com uma dívida líquida em 2020 de € 4,6 bi, desproporcional a sua capacidade de geração de caixa.

Isso posto, tudo é possível de acontecer nos próximos meses. Em meio à crise celebrou uma parceria com a Accenture e o Google Cloud para rastrear melhor sua clientela. O que causa perplexidade, considerando-se que desde 2019 vinha desenvolvendo uma parceria com o Itaú e RaiaDrogasil no desenvolvimento de um ambicioso programa de loyalty, o Stix. O Programa foi lançado, o Stix Fidelidade, pelo comunicado divulgado no momento do lançamento pertencendo 67% ao Pão de Açúcar e 33,7% a RaiaDrogasil, e, depois de um barulho inicial, não se ouve mais nada.

De causar perplexidade considerando-se que o Pão de Açúcar era detentor do melhor e mais cobiçado programa de fidelidade dentre todas as organizações de varejo do país, o Pão de Açúcar Mais...

Sintetizando, o Grupo Casino revela-se absolutamente perdido. Gerando insegurança na clientela de suas bandeiras e perplexidade em seus parceiros e fornecedores. Por enquanto, para ninguém, quem sabe nem mesmo para seu comando, existe uma ideia mínima do que o Casino pretende fazer.

Ao anunciar a estranhíssima parceria com Accenture e Google Cloud, Jean-Charles Naouri, presidente do Casino naquele momento, disse, “Isso nos possibilitará melhorar duas prioridades: melhorar continuamente nosso atendimento ao cliente por meio de inovações tecnológicas e acelerar o crescimento e a criação de valor de nossas atividades tecnológicas em dados e software...”.

Melhor seria não ter dito nada, do que derramado meia dúzia de platitudes.

Em tempo: meses atrás mais que circulavam rumores que Abilio Diniz preparava-se, finalmente, para recomprar o que sua família vendeu

e ele entregou ao Casino, o Pão de Açúcar. Desmentido reiteradamente por ele, Abilio, e que hoje é importante acionista do Carrefour...

## **O 4º ELO DA CADEIA DE NEGÓCIOS**

Na música do Tim Maia só não valia dançar homem com homem, mulher com mulher. Agora vale. Em matéria na revista Exame publicada às 15:48 do dia 01 de junho de 2021 veio a confirmação: “Mercado Livre fecha parceria com o Grupo Pão de Açúcar... Passa a oferecer produtos do supermercado diretamente na plataforma de e-commerce...”. Tomate, alface, carne, também? Também, todos os produtos... mais adiante.

Pergunta que até hoje espera por uma resposta: comporta, existe margem para? Com o crescimento e multiplicação dos marketplaces, praticamente todas as empresas – da indústria ao comércio – reconsiderando suas políticas.

Talvez o exemplo mais emblemático, ou, chocante, ou maluco, é o do Grupo Pão de Açúcar. Que já possui uma operação madura de comércio eletrônico há quase duas décadas, e que, no desespero e temendo perder mercado, celebrou parceria com o ... Mercado Livre! Assim, está criado o quarto elo da cadeia. A indústria, o atacado, os marketplaces, e agora, o autosserviço ou varejo dentro dos marketplaces...

De novo volta a pergunta. Com um mercado absurdamente competitivo, existe margem para tanto? Sábado, 29 de outubro de 2022, vou atrás de um mesmo produto nos “dois Pão de Açúcar”. No Pão de Açúcar do Pão de Açúcar o Jack Daniels 1 litro está por R\$159,99; no Pão de Açúcar do Mercado Livre, por R\$129,99... Só o tempo dirá se existe margem para tantas piruetas, mas, muito provavelmente, e antes da metade desta década, todas essas políticas e decisões passarão obrigatoriamente por severas e, muitas vezes, radicais revisões.

Mas vamos à parceria. Agora Pão de Açúcar e Mercado Livre de mãos dadas. O acordo entre os dois players envolve aproximadamente

2.000 produtos. Meses antes o Pão de Açúcar já fechara um acordo com Americanas, e, desde 2021, com o Mercado Livre. Em todas as compras a partir de R\$79,90 não existe cobrança de frete. A ideia é que  $\frac{3}{4}$  de todas as entregas aconteçam em no máximo 24 horas em 1,8 mil cidades. Absurdamente, o Pão de Açúcar segue cobrando o frete de seus leais clientes de mais de décadas nas compras realizadas em seu comércio eletrônico...

Segundo o jornal Valor, pela prestação dos serviços o Mercado Livre cobrará do Pão de Açúcar uma taxa entre 10% a 15% do valor das compras. Volta a pergunta, existe margem para tanto? Mas o acordo é mais ambicioso. Até o final de 2021 os cinco centros de distribuição do Mercado Livre passaram a armazenar os produtos do Pão de Açúcar, e mais adiante o Extra também passa a fazer parte da parceria. Lembrando que a partir do mês de maio de 2021 o Extra já vem vendendo através da Americanas. Nesse primeiro estágio das parcerias, estão excluídos congelados, legumes, frutas, verduras. Mais adiante, todos os produtos...

Curto, direto e grosso: estamos mergulhando no caos!

Na dúvida, quase todos os players preferem arriscar pelo excesso do que lamentar-se mais adiante pelo medo ou timidez. Claro, mais que devidamente pressionados pelos acionistas. Em nosso entendimento, consultores da Madia, poucos serão os vencedores e muitos os derrotados e arrependidos. E, se consultados fôssemos, recomendaríamos um compromisso ainda maior com foco e especialização, e preservar-se forte e preparado por todas as possibilidades que naturalmente decorrerão de um festival de decisões precárias, açodadas, e sob forte pressão dos investidores.

No desespero e medo de perder o bonde reescreve-se a letra da música do Tim Maia. “Agora vale tudo, mesmo. Inclusive... “homem, dançar com homem, e mulher, dançar com mulher...”. Segue o baile!

## **A CRISE AMERICANAS E MUITAS OUTRAS MAIS PELA FRENTE...**

De repente as pessoas se deram conta da fragilidade de supostas conquistas e, analistas de ocasião, dispararam as maiores barbaridades. Numa tóxica mistura de alhos com bugalhos. Como o espaço é limitado, serei o mais conciso possível.

1 – A quebra da Americanas tem tudo a ver com a cultura Garantia de Ser. De enfiar a faca nos fornecedores até quase estrebucharem. Começou décadas atrás quando o trio elétrico – Lemann, Sicupira e Telles – foi obrigando seus fornecedores a engolirem 30,60,90,120,180 dias para pagarem pelos serviços prestados. No começo, apenas na Ambev. Aí decidiram adotar a mesma política na Americanas, confundido suppliers – fornecedores, com partners, parceiros. Os Sellers são Parceiros nos marketplaces, e não fornecedores, e assim, o despautério passou a ser maior. Só tamanha ganância não consegue perceber que esfaquear parceiros é fazer sangrar todo o negócio. Cometer suicídio! Mas, não se pode negar que o Modelo Garantia de Ser deu certo até o final do ano passado. Converteram-se nos três maiores bilionários do Brasil, mesmo com tropeções pelo caminho, como o que aconteceu no Banco, onde depois de perdas dos investimentos de alguns clientes famosos passaram a sofrer ameaças; do que aconteceu nos Estados Unidos na gestão da Heinz, e o que agora se sabe vinha acontecendo na Americanas há muitos anos.

2 – Não obstante tudo isso, nada justifica o fascínio que o trio exercia nas autoridades do mercado, nos analistas e fiscais da CVM e da B3, dos analistas e gestores dos principais bancos e fintechs do país. Mas não é de surpreender porque essa galera é louca para se deixar fascinar e fazer-se enganar com “mágicos”. Que o diga o agora falecido “Bernie” Madoff...

3 – Existe uma crise muito maior que não tem nada a ver com o Modelo Garantia de Ser. E essa é grave, vai continuar, e provavelmente grandes organizações do varejo supostamente indestrutíveis irão derretendo de forma rápida e permanente. Algumas conseguirão sobreviver, mas, a maior parte, parte...

Estou me referindo a algumas grandes empresas brasileiras, e ícones globais, muito especialmente 25 cadeias de varejo nos Estados Unidos como Macy's, Fry's Eletrônicos, Stock & Fields, Stage, Francesca, Starbucks, Godiva, Justice, Carter's, American Eagle, Banana Republic, Fossil, Express, Paper Source, Michaels, Bloomingdale's, Guitar Center, Century 21, Nordstrom, Kroger, e muitas outras mais... E os culpados, ou a causa maior, somos... Nós!

Nós, consumidores, que diante das possibilidades e facilidades do tsunami tecnológico e das novas e múltiplas formas de comprar, seguimos testando, experimentando e mudando hábitos, preferências e comportamentos de compra quase 24/24.

Apenas isso. Crise estrutural. Ainda que fortemente soprada e acelerada pela pandemia.

Sim, muitas dessas empresas, correram para o e-commerce, converteram-se em marketplaces, despontaram na aparência vitoriosa, mas era apenas uma bolha que demorou um pouco mais para eclodir. Esqueceram-se de uma das mais importantes lições de nosso adorado mestre e mentor Peter Drucker, criador da Administração Moderna e de sua ideologia o Marketing. "Jamais, em hipótese alguma, colocar os novos gadgets e tecnologia, nas velhas molduras que temos em nossas cabeças. Primeiro jogar a velha moldura fora". O que cá entre nós, mais que difícil, é quase uma impossibilidade. Muito especialmente nas organizações comerciais com 50 ou mais anos. E deu no que deu.

É isso, amigos. Todas teriam que atravessar a ponte. Deveriam proceder como os anjos recomendaram a Ló e sua mulher e filhas. Ló e as filhas obedeceram. A mulher olhou para trás e virou estátua de sal. Apenas isso.

Pela incapacidade absoluta de não olharem para trás as estátuas de sal do comércio analógico vão se multiplicando...

## **CAR: THE DREAM IS OVER**

O sonho, se ainda não acabou por completo, reduziu-se e em muito.

Durante décadas o sonho do brasileiro era ter seu fusquinha, seu Fiat, sua Kombi. E ainda, Romiseta, Gordini, Chevette, DKW, Monza... E assim, meses antes de completar 18 anos já tomava todas as providências para tirar a carteira de motorista. Com 18 anos, alguns segundos, minutos, dias. Há 10 anos a constatação nos Departamentos de Trânsitos das capitais de Estado que os 18 foram virando 19,20,21,22,23,24 e hoje aproximam-se dos 27 anos. Na média, não mais de tirar carta aos 18 e sim, e quase, ou, a partir, dos 27...

No início da década passada, e feito todos os planos, baseados na retrospectiva dos últimos anos e décadas, é que o Brasil alcançaria em 2019/2020, a produção e venda de 7 milhões de unidades. Essa previsão foi realizada precisamente no mês de dezembro de 2013, mas, a cada dezembro seguinte foi revista para baixo, e chegamos no final de 2020 produzindo, segundo a Anfavea – Associação Nacional de Fabricante de Veículos – 2,014 milhões de veículos – automóveis, comerciais leves, caminhões e Ônibus – ou seja, menos de 1/3 do que estimado em 2011...

E desde o início desta década, antes e depois da pandemia, novos hábitos vão se consolidando, o que joga mais para baixo ainda as perspectivas da indústria automobilística brasileira. Desde uma atitude mais racional e objetiva do brasileiro que não sonha mais com o automóvel como acontecia 20/30 anos atrás – automóvel ocupava a primeiro lugar disparado no sonho de consumo dos jovens, e hoje já não figura nas 10 primeiras posições – os que sonham em meio a pesadelos tiram carta com 27 e mais anos, e no pós-pandemia e com a adesão crescente das empresas o home office, trabalho a distância, o carro vai despencando na prioridade das famílias...

Ou seja, por razões conjunturais e estruturais o automóvel vai despencando na lista das prioridades e sonhos, e o Brasil, que um dia disse ter um potencial de produção e vendas de 7 milhões de veículos por ano, quem sabe agora, nem mesmo 2 milhões seja esse potencial. Por essa razão, e outras mais, neste preciso momento, e não obstante a falta de

componentes eletrônicos, os pátios das montadoras que sobreviveram estão abarrotados, e muitas concedendo antecipação de férias... 12 das 17 fábricas decidiram interromper a produção por um prazo ainda não definido, e de olho numa eventual melhora nas vendas... Que Nunca Mais irá ocorrer de forma consistente...

Fim de um Ciclo. Os automóveis, como sonho de compra e uso dos brasileiros segue despencando na lista dos sonhos e prioridades. E quando excepcionalmente uma pessoa ou família sentirem necessidade, muito provavelmente não comprarão. Alugarão por um final de semana ou uma semana, no máximo 10 dias, ou se por alguma necessidade com alguma eventualidade, recorrerão ao CAS – Car As A Service – carro por assinatura...

Isso posto, Car, The Dream Is Over. Hoje, as indústrias de automóveis analógicas e do tempo da gasolina, encontram-se na situação descrita pelo poeta e compositor Paulo Leminski, “Acordei e me olhei no espelho ainda a tempo de ver meu sonho virar pesadelo”.

Em verdade, verdade mesmo, temos uma única e derradeira exceção. Aquela que dá sustentação a regra. O ser humano mais criativo da face da terra, em termos de business, Elon Musk, e sua Tesla. Que fechou o ano de 2021 com um valor de mercado de US\$800 bilhões – mais que todas as demais montadoras “analógicas” – da geração gasolina – somadas: Volks, Toyota, Honda, GM, Fiat Chrysler, Mercedes, Nissan, Peugeot, Renault e Kia.

Tesla que vai completar 20 anos no dia 1 de julho, e que promete produzir e vender a partir de 2030 20 milhões de carros por ano... Da geração elétricos...

## **O FATOR TEMPO**

Qual a diferença de uma crise em tempos de normalidade, e as de agora, tempos de brutal anormalidade, tempos de tsunami que devasta bases e assentamentos e que coloca o mundo agonizante e em acelerada

despedida? O fator tempo. Não existe tempo para recuperação. Apenas isso. Daqui a um minuto é tarde demais...

Os tempos protocolares seguem os mesmos. Que mais que possibilitavam que empresas se recuperassem e voltassem para o jogo. Hoje não existe esse tempo.

Como estamos diante da maior crise estrutural de todos os tempos, e por falar em tempo, e pela fragilidade e derretimentos dos alicerces da velha economia, empresas que mergulham em crise, dia após dia, enfrentarão uma dificuldade maior de retornar, de conseguirem o tempo necessário para a mais que aguardada, desejada recuperação. E a cada novo dia, pior...

Em termos normais, o desafio era apenas da empresa reposicionar-se, reorganizar-se, recuperar-se finalmente, e volta a engatar nos ritmos como tudo funcionava ontem. Hoje essa possibilidade não existe. Pode se reposicionar, reorganizar, e tentar recuperar-se, mas, quando acredita estar pronta, tenta voltar, e descobre que o trem da vida já se encontra muitas estações adiante.

Neste momento, no mundo inteiro, quem melhor tipifica essa epidemia de organizações em processo de falência, são as grandes e tradicionais organizações de varejo. Nos Estados Unidos, das 30 maiores, 25 delas, que as pessoas jamais acreditariam passar por qualquer tipo de crise, deverão fechar suas portas nos próximos dois anos. No Brasil idêntico comportamento deve prevalecer. Assim e talvez o melhor pior exemplo, na medida que causa constrangimento e tristeza em todos aqueles que como eu amam os livros, o melhor pior exemplo são as 4 grandes redes de livrarias que se despediram...

Uma que chegou a ganhar fama e fortuna, e estabelecer-se como referência e paradigma introduzindo o conceito de Megastores, a Fnac, despediu-se há alguns, anos, e ainda pagou R\$150 milhões para Cultura assumir a responsabilidade pelos custos do encerramento. A Cultura recebeu os tais R\$150 milhões, respirou por mais 2 anos, e que rapidamente evaporaram, e em seguida, 2018 pediu recuperação judicial. E semanas atrás fechou a mais que emblemática loja do conjunto nacional. Uma espécie de concerto final e de despedida de uma época que chegou ao fim.



Em síntese, e em menos de 10 anos despediram-se Laselva, Cultura, Saraiva e Fnac.

Nos velhos tempos, se uma Cultura ingressasse em crise, teria enorme chances de se recuperar, concorrendo com empresas semelhantes. Hoje existem novos e melhores prestadores de serviços na venda de livros, e assim, quando um gigante cai, fica quase impossível levantar-se.

Como um dia mais que profetizou Gertrude Stein, os velhos tempos, de um mundo exclusivamente analógico, de cimento, tinta, cal e madeira, Existia Um Lá Ali. Hoje não existe Lá Mais Ali. O que existe Lá é um mundo absolutamente novo que dá um valor pífio aos serviços que as organizações tradicionais, do modorrento e incompetente mundo velho, ainda prestam...

Repetindo pela enésima vez. Esqueçam crises conjunturais. O tamanho de Crise Estrutural é de tal ordem que quem não se der conta corre o risco de morrer, acreditando que tudo o que tinha era um simples resfriado. Senta pra descansar, cochila, e, adeus...

## **O FIM DA SÉTIMA ARTE**

Em artigo carregado de emoção e fortes sentimentos, Martin Scorsese, apontado em pesquisa como o nono maior diretor de cinema de todos os tempos, de certa forma, faz uma espécie de necrológio da chamada sétima arte.

O Cinema, como arte, deixa de existir, dando lugar à, e, exclusivamente, diversão.

Scorsese nasceu no Queens, Nova York, no dia 17 de novembro de 1942. Já fez de tudo no cinema – produtor, roteirista, ator, e consagrou-se como diretor. Em 2011, e em pesquisa realizada pelo The Guardian, foi considerado o segundo maior diretor de cinema vivo, atrás apenas de David Lynch.

Descendente de sicilianos, acompanhou, como rato de cinema que era, todo o eclodir da Nouvelle Vague, do realismo italiano, e, em um

artigo no *Le Monde Diplomatique*, coberto de razões, declara terminada a sétima arte, o cinema como manifestação artística, que acabou sucumbindo e naufragando diante de todos os novos formatos em que se inserem mensagens e narrativas, através de som e imagem.

No final de seu artigo, onde finaliza seu diagnóstico, talvez autópsia, Scorsese diz:

“Tudo mudou – tanto o cinema quanto a importância que lhe é dada em nossa cultura. Assim, não é de espantar que artistas como Godard, Bergman, Kubrick e Fellini, que outrora reinaram como deuses da sétima arte, com o tempo acabaram nas sombras da memória. No ponto em que chegamos não há como garantir o que quer que seja. Não há como confiar à indústria do cinema a guarda do cinema. Hoje deixa de existir o cinema e prevalece o divertimento visual. O verdadeiro cinema, obra de arte, é esmagado e desaparece nas plataformas de streaming. Assim, só nos resta reprocessar e redefinir nossas emoções. O que é cinema, e o que não é cinema. E rever a obra de Federico Fellini pode ser um ótimo exercício. Pode se dizer muitas coisas sobre seus filmes, mas uma coisa é certa: são cinema. Federico Fellini percorreu um longo caminho para alcançar a posição de obra de arte ...”.

E aí fica a pergunta, diz: “como qualificaremos ou definiremos obra de arte daqui para frente? Recorro à sabedoria universal contemporânea, mais conhecida como Wikipedia”, diz, Scorsese:

“Obra de arte é toda a obra criada ou avaliada por sua função artística ao invés de prática. E por função artística, se entende a representação de um símbolo, do belo. Apesar de não ser esse seu principal objetivo, uma obra de arte pode ter utilidade prática. Pode consistir num objeto, composição musical, arquitetura, pintura, texto, apresentação, filme. No entanto, o que é considerado uma obra de arte depende do contexto histórico e cultural, e do próprio significado de arte...”.

Nesse sentido, e considerando-se o novo contexto, o cinema como arte morreu. Ou no mínimo, e sabe-se lá por quanto tempo, permanecerá hibernado.

Assim, Scorsese tem razão.

## **MEDIDA CERTA, DIAGNÓSTICO ERRADO**

Para surpresas de alguns, não de todos aqueles que leram o livro fundamental de Jeremy Rifkin, *Sociedade com Custo Marginal Zero*, lançado no Brasil no ano de 2015 pela MBooks, o custo da saúde no mundo todo, e de forma especial no Brasil, caiu e tende a cair mais nos próximos anos.

Conclusão, os que não leram assustaram-se com, e pela primeira vez, redução nos valores dos planos individuais determinada pela Agência Nacional de Saúde. Uma redução ainda pequena de 8,19%.

E aí, de forma açodada, jornais e demais plataformas de comunicação, equivocadamente, e repercutindo manifestação de desinformados, atribuíram à queda a pandemia. Definitivamente, não!

A pandemia pode ter dado um assoprãozinho, mas a verdadeira causa foi a tecnologia da saúde. Finalmente, as conquistas da tecnologia literalmente disruptando os sistemas convencionais de saúde.

Conclusão, e com o apoio e suporte da tecnologia nasce, prevalece e domina a medicina a distância, mais conhecida como telemedicina, as consultas presenciais despencam, as internações seguem na mesma direção, novos planos de saúde multiplicam-se, novos players ingressam no território, e com o adensamento da concorrência os preços convergem para baixo.

Apenas isso e felizmente foi o que aconteceu. Impressionante o despreparo dos formadores de opinião.

E a tendência, não apenas da saúde, mas de todos os produtos e serviços, de todos os setores de atividade, em decorrência do impacto da tecnologia, a tendência de todos os preços, em maior ou menor intensidade, é a de despencarem.

Por exemplo, acabam de ser lançados os novos smartphones da Apple, sempre mais que aguardados, e na média com preços bem superiores a US\$ 1.000,00. Se os mesmos aplicativos que já vêm instalados nesses smartphones fossem comprados de forma avulsa, na virada do milênio, 2000/2001, custariam mais de US\$ 1 milhão. E hoje, todos, mais o gadget, mais o aparelho, mais o design, mais os serviços inerentes, custam ao redor dos mil dólares. De 1 milhão para mil...

Era sobre isso que Jeremy Rifkin alertava a todos nós, Sociedade com Custos Marginais tendendo a Zero...

## **MAIS UMA QUE SE DESPEDE**

Temos repetido, nós, consultores da Madia e à exaustão, que um dos negócios mais desafiadores que existe – em nosso entendimento o mais desafiador dentre todos – é uma empresa aérea. Se seus administradores fizerem tudo certo, se forem exímios no planejamento, craques na execução, o sucesso, bons resultados, dependem apenas e exagerando e no máximo, 20% deles.

O restante 80% dependem da sorte, do momento, das circunstâncias, das políticas dos países, da situação do mundo, e de uma série de outros fatores mais.

Assim, as empresas aéreas, e na medida do possível, sobrevivem. Mas, em algum momento, inexoravelmente, deixarão de existir.

Tempos atrás, mais uma das grandes empresas se despediu. A Alitalia. Lembram? Depois de 74 anos, depois de mais de uma dezena de vezes ser resgatada da falência, depois de prestar inestimáveis serviços aos Papas, a Alitalia despediu-se, num voo interno, discretamente, partindo de Cagliari e fechando para sempre ao aterrissar em Roma.

E, em seu lugar, uma nova empresa aérea, totalmente dependente do governo italiano. Nasceu, por ironia do destino, a ITA – Italia Trasporto Aereo – no mesmo momento em que uma nova empresa aérea decolava no Brasil, com a mesma denominação. A ITA do grupo Itape-mirim. E da maneira como decolou, aterrissou, para nunca mais voar...

Mas, e voltando à falência da Alitalia, em verdade, sobreviver 74 anos, ainda que com a retaguarda do estado italiano, foi uma proeza.

Especificamente em decorrência da pandemia e dos aviões que tiveram que permanecer parados em terra, e por enquanto, 43 empresas aéreas foram a falência desde janeiro de 2020.

Dentre outras que faliram, a Air Italy (Itália), AtlasGlobal (Turquia), Trans State Airlines (USA), Flybe (Reino Unido), Compass Airlines (USA), RAVN (USA), Germanwings (Alemanha), German Airways (Alemanha), Miami Air (USA), Avianca (Perú), Tame Ep (Equador), Latam (Chile), Air Georgian (Canadá), Level Europe (Áustria), Saint Express Deutschland (Alemanha), One Airlines (Chile), NokScoot (Tailândia), Tigerair (Austrália), Leeward Island Air Transport – Antigua, Shoreline (USA) Go2sky (Eslováquia), ExpressJet (USA), Air Asia Japan (Japão)...

E sempre é importante lembrar das empresas gigantes da aviação comercial de todo o mundo que mergulharam inexoravelmente na falência, como, a: Panam, TWA, Laker, Ansett, Braniff, Eastern, Interflug, Transaero, Monarch, Sabena, Mexicana, Air Berlin...

Sem não nos esquecermos das brasileiras Varig, Vasp, Transbrasil, Cruzeiro, Panair, Real, Lóide, Taba, Noar...

Definitivamente, repetimos, o negócio mais desafiador do mundo. Em nosso entendimento, impossível de produzir um único vencedor, no médio e longo prazo.

Mas... respeitamos os destemidos, que, por mínima, por menor que seja qualquer perspectiva de sucesso. Insistem em provar que uma empresa aérea sobreviver, no longo prazo, é possível... quando, e em verdade, uma impossibilidade absoluta.

## **A MIGRAÇÃO CONTINUA: DE SHOPPING PARA LIVING CENTERS**

Desde 2010, e sempre que os consultores da Madia são perguntados sobre o futuro dos Shoppings Centers, respondem que caminham em direção a se converterem em Living Centers.

Em centros de convivência e lazer, e onde, já que as pessoas estão por lá, aproveitam e fazem compras, também. Mas, fazer compras deixa de

ser o objetivo principal. Assim e nessa direção, alguns novos empreendimentos já contemplam essa nova realidade.

Dentre esses, o que vem com uma inovação mais radical, é um dos shoppings da Multiplan, o Ribeirão Shopping, onde foi instalada a primeira unidade da MultiSer – Clínica de Atendimento Psicológico. Sobre o tema, José Isaac Peres, um dos líderes dos negócios de shoppings, e uma das melhores cabeças da especialização, concedeu entrevista a Glauce Cavalcanti e Luciana Rodrigues de O Globo.

Peres lembra que no BarraShopping, já existem funcionando 42 clínicas que fazem 300 mil exames e consultas a cada mês. E que quando decidiu fazer esse Centro Médico muitos chegaram a duvidar de sua sanidade. De dois anos para cá, diz ele, A Associação Internacional de Shopping Centers recomenda com ênfase que todos os shoppings ofereçam serviços de saúde.

– Peres fala sobre a MultiSer – “Trata-se de um projeto piloto. Chamo de Shopping das Emoções. Emoção não é visível, não é mercadoria que se encontra exposta nas lojas. Até ontem você podia entrar numa loja e comprar uma camisa que custa R\$140. A partir de agora, antes de comprar, pensa que tem um problema que te angustia muito e ao invés da camisa poderia recorrer aos serviços da MultiSer. Nessa primeira operação são dez psiquiatras e psicanalistas que atendem diariamente por 10 horas. E a consulta é de R\$140, por 50 minutos.”

– Razões do MultiSer – “Eu sou o responsável, diz Peres. Eu sempre cuidei de coisas materiais, do prazer, da alegria. Mas não conseguia cuidar da insatisfação que é inerente ao ser humano... assim faremos doações, também. De cada 10 consultas duas serão oferecidas sem custo...”.

No final da entrevista, Glauce e Luciana perguntaram sobre os desafios do Brasil, e a volta da inflação. E Peres, como respondeu a vida inteira, disse, “No Brasil, se você for esperar os problemas passarem, jamais fará o que quer que seja...”. E nada mais disse, e nem lhe foi perguntado.

Peres, uma referência mais que positiva e inspiradora do ambiente corporativo brasileiro, redesenhando e construindo os shoppings de amanhã... quase hoje...

**10**

**MARKETING  
LEGAL**

Definitivamente, o mundo dos preconceitos e discriminação chegou ao fim. Mas... não, definitivamente, Inaceitável. E todos os elos da cadeia mais que precisando assumir suas responsabilidades. Como, nos golpes, os bancos, por exemplo. E, a propósito, quando a galera da tecnologia, vai, finalmente, falar, a Linguagem dos Homens, dos demais seres humanos. Que tal, empatia?

A Justiça do Brasil vive, de longe, sua maior crise e pior momento. E em meio ao caos que se estabeleceu em todos os processos de comunicação, melhor e mais democrático assim, do que como era antes.

E por falar em Justiça, juízes e associações seguem aceitando o patrocínio de partes interessadas. E os limites e impedimentos da Inteligência artificial.

O novo mundo, com suas novas empresas e todas as infinitas possibilidades é sensacional. Pena que trouxe os bandidos e criminosos juntos. Por enquanto, deitam, rolam, refestelam-se às custas dos idosos, e pessoas de pouca instrução – parcela expressiva dos brasileiros.

## **DISCRIMINAÇÃO E PRECONCEITOS NUNCA MAIS**

Qualquer manifestação, por menor que seja de discriminação, preconceito, racismo, e todas as demais manifestações carregadas de ódio, estupidez, burrice e/ou ignorância são inaceitáveis.

Nas empresas esse tipo de comportamento precisa ser denunciado e eliminado no ato. Muitos dirão, não é fácil... E não é. Outros, mas até ontem era permitido... Sim, até ontem. Agora não e nunca mais. Fim.

Já deveria ter terminado séculos atrás. Nem mesmo deveria ter existido ou acontecido. Portanto, fim e que todos nós, e definitivamente, aprendamos a respeitar todos os demais seres humanos como queremos e gostaríamos de ser respeitados.

Nenhuma empresa não pode nem ignorar nem conviver com uma situação que fragilize, ofenda e constranja algum de seus colaboradores.



Se a empresa não deixar bem claro que não concorda, mais que isso, que renega, condena e pune todos os que discriminam, por e eventualmente melhores funcionários que sejam, vai perder, merecidamente, na sociedade, no mercado, e, claro e também, na Justiça;

Todos os dias, em dezenas de julgamentos na Justiça do Trabalho, por exemplo, de cada 10 ações em nove as empresas são condenadas a pagarem indenizações por omissão inaceitável.

Ilustro com algumas situações concretas.

- Diretor administrativo de uma empresa de autopeças, “brincando”, fazia saudações nazistas a um funcionário judeu da empresa. Empresa condenada a indenizar o funcionário em R\$65 mil.

- Mulher negra sofreu injúria racial na cidade de Porto Alegre.

O dentista da empresa, no consultório, brincava com a mulher dizendo coisas do tipo, “quem tem perfil para juntar lixo agora encontra-se sentada em minha cadeira...”. Mulher negra indenizada simbolicamente em R\$5 mil.

- Multinacional de tecnologia condenada a pagar uma indenização de R\$18 mil a profissional transgênero. Recusava-se a adotar o nome social do funcionário no crachá.

- Frigorífico do triângulo mineiro condenado a indenizar uma funcionária transexual, e que foi abusada por seu gerente dizendo que ele merecia mesmo era ocupar uma posição no abate pela força de seus músculos...

E todos os dias, em todo o Brasil, decisões semelhantes são tomadas pela Justiça.

Assim, e durante toda a transição para uma nova cultura, repito, a empresa não pode deixar a menor dúvida que se recusou, de forma afirmativa e escancarada, a conviver com qualquer tipo de discriminação.

Não existe alternativa. É isso ou é isso. E que ninguém venha dizer que estão exagerando. Exagero e crueldade infinita eram o que acontecia até ontem, e eventualmente ainda acontece em muitos lugares e momentos.

Mas... Não tem, mas... FIM!

Ouçó com frequência as pessoas dizerem, Madia, como o mundo está chato. Eu também já disse isso anos atrás.

Chato, vergonhoso, lamentável e inaceitável é continuarmos procedendo, preconceituosamente, como fizemos a vida toda.

## **A DESCULPA “EU SOU UMA MERA PONTE” NÃO COLA MAIS**

Durante os primeiros 20 anos do ambiente digital, as empresas novas, com forte suporte tecnológico, e em especial as big techs, diziam que eram meras pontes. Disponibilizavam suas plataformas e não tinham nada a ver, ou, a menor responsabilidade, sobre como eram utilizadas. Apenas aproximavam quem queria vender de quem queria comprar, mas não tinham nenhuma responsabilidade. Conta outra! Tinham!

Mas, como o que fazem – absolutamente novo – e como fazem – também absolutamente novo, não estava previsto nem nas leis e nem nos regulamentos, as pessoas engoliam a seco e tudo ficava por isso mesmo. E assim deitaram, rolaram, cresceram, converteram-se nas maiores empresas do mundo, ganharam oceanos de dinheiro.

A partir de agora, mais fortemente próximos anos, e como tenho comentado com vocês, passam a responder, como “meras pontes” que dizem que são, pelo que passa por elas. Pelas caronas que dão a milhões de vendedores em todo o mundo, e assim, são responsáveis solidárias nos erros e falcatruas que esses vendedores eventualmente cometem. E a utilização dessas pontes pelos bandidos de toda a ordem, além dos verdadeiros vendedores.

Ainda hoje muitas dizem que são meras transportadoras, ou conectoras, que aproximam quem quer vender de quem quer comprar, mas a responsabilidade termina aí: na apresentação.

Já sabendo o que vai acontecer dentro de dias, algumas empresas novas decidiram antecipar-se, e, dentre essas, a Amazon. A partir de meses atrás assumiu que é responsável solidária pelos erros ou golpes que os sellers cometem em sua plataforma.

Isso posto, e a partir de 1 de setembro de 2021, a Amazon passou a indenizar seus clientes por danos pessoais, ou danos à propriedade, até o valor de US\$ 1000. Segundo a Amazon, 80% das compras que acontecem em seu marketplace tem valor igual ou inferior a US\$ 1000.

A Amazon também assume as obrigações dos sellers, em valores superiores a US\$ 1000, nos casos e que concorde com a reclamação dos compradores, e o seller se recuse a proceder a indenização. Hoje, de cada 100 produtos que a Amazon vende, 50 são de sua responsabilidade total, e 50 são produtos vendidos pelos sellers.

Assim, e sob indiferente constrangimento, os maiores marketplaces de todo o mundo terão que proceder revisões radicais em suas estruturas e políticas, para não continuarem servindo de mulas para produtos de péssima qualidade, e ainda muitos que ferem ou causam prejuízos às pessoas que compram.

Em 2021, a Amazon teve que responder a processo de autoria do CPSC – Comissão de Segurança de Produtos de Consumo nos Estados Unidos – por vender produtos com riscos de ferimentos graves e até mesmo determinarem a morte de compradores.

Repetindo o que tenho comentado, até hoje, e de forma mais que acelerada, os marketplaces – genéricos e específicos – mandaram ver. E questionados ou apertados, diziam, “não tenho nada com isso”, “não é de minha conta ou responsabilidade”.

Esse momento, que durou mais de 20 anos, chegou ao fim. Mais alguns dias, no máximo meses, não importa quem é o vendedor do produto. Se foi a Amazon ou outro marketplace que vendeu, a Amazon ou o marketplace que resolva depois com o vendedor. Mas antes vai ter que resolver e atender quem, em confiança, comprou. Mais que na hora.

Mais adiante será a vez dos bancos assumirem suas responsabilidades nos milhares de golpes que acontecem, todos os dias, nas contas de seus clientes...

## A LINGUAGEM DOS HOMENS

Existe uma distância quase que infinita entre a galera da tecnologia e os demais mortais. A galera da tecnologia convive com a maior naturalidade com as diferentes possibilidades, ferramentas, riscos, e desafios de sua especialização. Os demais mortais, absolutamente ignorantes nesse território, além do que conseguem fazer com seus gadgets.

A maioria da galera de tecnologia não tem preparo para entender e se sensibilizar com a dimensão total do desafio. Por formação, cultura e cabeça, pensam exclusivamente que é possível chegar-se à solução, como se uma solução se restringisse a entregar um aplicativo, uma plataforma, dar bom dia, agradecer, e dar as costas.

Nos últimos 20 anos, nós, consultores de empresas, testemunhamos os desencontros entre as pessoas comuns e a galera da tecnologia. Ouvimos discursos e apresentações mais que convincentes, que as pessoas comuns mesmo não entendendo absolutamente nada e mais pela vergonha de alegarem ou demonstrarem ignorância, acabavam confirmando, sorrindo, aquiescendo. E num determinado momento, compravam os serviços.

Em poucos meses, o produto – plataforma ou aplicativo ou programa – estava entregue, os humanos treinados especificamente em como fazer aquela traquitana funcionar, mas sem terem parado para aferir as implicações da novidade no conjunto e na cultura da empresa. Meses depois muitas das empresas continuavam absolutamente estáticas, perdidas, sem ter a menor ideia como integrar a nova ferramenta à velha cultura prevalecente e, pior ainda, tendo descontinuado parcela ou a totalidade das atividades que garantiram a empresa em todos os seus anos de vida, um mínimo de controle.

Algumas empresas, que nos chamaram para algum tipo de solução, naufragaram tragicamente por não terem se preparado, nem mesmo terem sido alertadas, sob os riscos inerentes a todos os processos de troca de sistemas, plataformas, hábitos, costumes, cultura.

De uns tempos para cá, empresas devastadas pela “tecnologia tóxica” ainda que por ótimas razões e motivos, decidiram chamar seus

prestadores de serviços à Justiça. Há dois anos, ganhou enorme repercussão a acusação que a hoje quase e definitivamente quebrada Saraiva, fez a seus fornecedores de tecnologia SAP e Infosys. Além de apontar os dedos, denúncia a suposta irresponsabilidade das duas empresas de quem compraram os direitos de uso de um software mais a implementação, por “crime de implementação desastrada”.

No processo a Saraiva diz ter comprado, porque induzida que foi, a um software “muito além das necessidades” e todo esse erro agravado pela “desastrada implantação pela Infosys que praticamente paralisou o funcionamento da Saraiva por um período de no mínimo 60 dias...”.

Repetindo, e como consultores, já testemunhamos essa mesma situação diversas vezes. Empresas que nos chamaram absolutamente perdidas porque agora tinham o novo e espetacular software que não conseguiam usar, e, confiantes nas promessas dos fornecedores que tudo daria certo, destruíram os sistemas e procedimentos antigos que fizeram com que a empresa crescesse e prosperasse durante décadas.

60 dias são suficientes para desestabilizar, para destruir uma empresa? Se a situação da empresa é normal ou próspera, provavelmente não, mas, se já vem em crise, pode ser fatal.

Em sua ação na justiça a Saraiva diz, “O trabalho de implementação foi um desastre... Equipe sem nenhuma experiência em organizações de varejo... O sistema operacional ficou paralisado pela impossibilidade de integração com o sistema antigo... Assim não se conseguia emitir notas fiscais, vendas interrompidas e perdidas, pagamentos não realizados, vendas suspensas, centros de distribuição mergulhando no caos...”.

É isso, amigos. Todos correndo, com sensibilidade e juízo em direção ao futuro. Mas sob rigoroso e competente planejamento. Prevenindo-se de que o suposto remédio ou aditivo, converta-se ou revele-se um veneno.

Mais que na hora da galera de tecnologia descer à terra e falar a linguagem dos homens.

A LGRC - Lei Geral da Responsabilidade da Comunicação, assinada por Deus, pela natureza, e ratificada pela vida, ainda não foi revogada.

É DE QUEM FALA; SEMPRE!

## **A JUSTIÇA VELHA, ESCLEROSADA, E, INJUSTA**

Meses atrás, em sentença patética, a Gol foi condenada a pagar maquiagem e depilação de suas profissionais. Mais adiante, e com esse tipo de estupidez monumental, a Justiça vai exigir de todas as empresas que paguem pela água do banho, sabonete e desodorante de seus funcionários.

Amigos, a Justiça do Brasil ensandeceu. O mínimo que se espera de um ser humano com um mínimo de autoestima e alegria de viver, é apresentar-se, para os demais humanos, da melhor forma possível.

Segundo a Justiça do Trabalho do Brasil, quando uma pessoa ingressa numa empresa, o contrato de trabalho cobre apenas a pessoa como chegou ao mundo. E é o que vai acontecer seguindo-se mais uma decisão patética da justiça.

As empresas a partir de agora contratam as pessoas ao natural, como chegaram ao mundo. Nuas e sem as mãos nos bolsos. Peladas. Tudo o que trouxerem consigo quando chegarem na empresa para o primeiro dia de trabalho a empresa precisa pagar ou ressarcir.

A Justiça brasileira vai conseguir o que outra nenhuma justiça do mundo conseguiu. Convencer as empresas que o melhor a fazer é só contratar robôs... Claro, até o momento em que os robôs não descubram a patética e escatológica Justiça do Não Trabalho, e comecem a ganhar ações para a compra de óleo lubrificante, troca de chips, e outros penduricalhos mais.

Na sentença histórica que faz com que a Justiça do Trabalho do Brasil seja a maior inimiga das empresas, e a maior incentivadora da robótica, está escrito que a Gol terá que fazer o pagamento de indenização com despesas para apresentação pessoal, bem como fornecer meios para a observância de seu código de vestimenta e apresentação, inclusive quanto aos procedimentos estéticos... Assim estabelece o pagamento de uma indenização mensal de R\$220 por mês a cada empregada aeronauta...

Ah, mas na sentença a Justiça concedeu uma saída para a Gol. Caso não queira pagar é só abrir mão do mínimo que se espera de um ser humano que trabalhe e atenda o público. Que venham trabalhar vestida, de

dentes escovados, cabelos penteados, e desodorante dentro do prazo de validade...

Como disseram Malan, e outros economistas brasileiros, e definitivamente, o “Brasil é o país até onde o passado é incerto, o futuro imprevisível, e o presente, talvez...”.

Quando se falava em insegurança jurídica até anos atrás eram de questões mais importantes. Hoje a insegurança jurídica começa nos mais básicos dos comportamentos. A higiene mínima que confere dignidade e apreço ao ser humano. A Justiça brasileira defende e promove que os brasileiros sejam praticantes fervorosos da autoflagelação... Como diz Chico Buarque na canção, Meu Guri, “eu não disse, seu moço, que chegava lá”?

Chegamos! O Brasil e sua Justiça acabam de provar que o fundo não tem poço, ou melhor, que o poço não tem fundo... Ou melhor, acho que dá primeira forma estava mais certo, o fundo não tem poço...

Num país onde a corte suprema da Justiça que deveria ser exemplo de Justiça, de fazer cumprir a Constituição, de defender a liberdade de manifestação de todos os brasileiros, de respeitar os poderes constituídos, patrocina e impõe a censura, defeca de forma recorrente sobre a Carta Magna, pisoteia e urina em cada uma das páginas da ordenação maior do país, e torna possível a candidatura de ladrões de magnitudes estratosféricas, tudo é permitido e possível.

## **FINALMENTE, A LIBERDADE!**

Era o que cantava Gonzaguinha em sua canção O que é, O que é... Milhões de profissionais em todo mundo, por timidez, desconhecimento, tirania dos chamados sindicatos e organizações profissionais que proibiam, milhões de profissionais nasciam e morriam calados, não comunicando suas competências e serviços, e assim, estavam condenados, e se condenavam, ao eterno esquecimento. Os mais expertos, minoria absoluta, sempre encontravam uma maneira de realizar algum tipo de

comunicação, e assim, com relativa facilidade, dominavam pequenos, médios e grandes territórios da prestação de serviços.

E aí o milênio chegou ao fim, eclodiu a digisfera, multiplicaram-se as redes sociais e plataformas de comunicação, tudo absolutamente acessível, e com o potencial pleno da autossuficiência. Os prestadores de serviços de comunicação reinventaram-se, e enquanto não se revelam prontos e acessíveis, milhões de profissionais vão se virando. Tentam ser autossuficientes...

De milhares de advogados, que hoje morrem de rir das supostas “proibições da OAB” de que advogado não pode se promover, passando por médicos, arquitetos, engenheiros, cozinheiras, costureiras, psicólogos, escafandristas, numerólogos, cartomantes, cuidadores, sexólogos, prostitutas e prostitutos, religiosos, videntes, bandidos e golpistas, doceiras, verdureiros, massagistas...

Meses atrás, no Estadão, matéria assinada por Bianca Zannata, trazia exemplos e depoimentos. Dentre outros, de uma jovem psiquiatra que defendia as chamadas novas práticas de se realizar a comunicação, mas denunciava os exageros. Dizia, “Temos que aceitar que as mídias sociais dão visibilidade e atingem públicos que não eram atingidos antes. Mas, vejo médicos fazendo tudo da mesma forma e de um jeito muito marqueteiro como vídeos no TikTok”.

Com a natural dificuldade das pessoas não verdadeiramente qualificadas no planejamento e execução da comunicação, e em seu depoimento, essa mesma psiquiatra, por exemplo, incidiu em algumas barbaridades, trocando, e ao invés de “acessar públicos”, por “atingir públicos”. E, entusiasmada, apontava o dedo, “O marketing médico é permitido, mas há vários profissionais que extrapolam esse limite. Sorteio de produtos, informações sem evidências científicas. É um show de horrores...”.

Já outras duas advogadas dão depoimentos na mesma direção. “Uma diz que criou as páginas de seu escritório no ‘Feice’ e LinkedIn com a intenção de facilitar o acesso de pessoas aos seus serviços, e a outra que as redes sociais permitem a divulgação de serviços pouco conhecidos como alguns que presta: mediadora privada de conflitos, aplicativo para o gerenciamento da guarda compartilhada de filhos...”.



Ou seja, amigos, cada profissional independente, cada prestador de serviços, tem agora, a sua disposição, infinitos microfones – as tais redes sociais – e podem falar com o mundo. E enquanto todos não fizerem suas tentativas, seguiremos no caos que hoje vivemos. Todos, sem exceção, e até os tímidos e comedidos, como repetia Gonzaguinha em sua música, “eu quero mais é me abrir, não dá mais para segurar, explode coração...”.

Quando todos, milhões, se comunicam, urram, gritam, ao mesmo tempo, ninguém ouve nada. A menos, que alguns se distingam da turba enfurecida, da manada barulhenta, e façam se perceber, diferenciar, e, por decorrência, ouvir.

Esse o desafio que neste momento vivem milhões de profissionais e prestadores de serviços em todo o mundo. Encontrar uma única pessoa, dentre milhões, que lhe dê um segundo que seja de atenção... E depois, e eventualmente, compre seus serviços.

Mas, muito melhor, mais justo, verdadeiro, ter a possibilidade de tentar ainda que sem sucesso, do que permanecer condenado ao anonimato e ignorância, como era o mundo até anos atrás.

Subjugados e impedidos por sindicatos e associações.

## **VERGONHA! ASSIM JAMAIS SEREMOS UM PAÍS DE VERDADE**

A cada dois ou três anos nos estarrecemos com a relação mais que promíscua que existe entre algumas empresas, e alguns juízes, e alguns territórios deletérios, tóxicos e pornográficos da Justiça brasileira. E, de novo, constata-se que nada mudou. Não obstante todos os escândalos mais que escancarados nos últimos 10 anos, parece que as empresas e um determinado tipo de magistrado acreditam que nada irá acontecer com eles, porque sempre foi assim aqui no Brasil e assim seguirá sendo.

Muitos dos juízes que hoje integram o Supremo foram patrocinados em eventos de toda a sorte por algumas das grandes e corruptoras em-

presas. Que encontram nesses juizes corruptos – corruptos sim, na medida em que aceitam trocos – o caminho mais rápido, econômico e eficaz, para conseguirem decisões que contemplem seus interesses. Desgraçadamente, a corrupção culposa ou dolosa, ainda segue sendo a característica preponderante em parcela expressiva da Justiça do Brasil. Inclusive, e talvez principalmente, nas decisões das instâncias superiores...

Acordamos no domingo, 05 de março de 2023, com a seguinte manchete no Estadão, em matéria assinada por Luiz Vassallo: “Empresas com causas que somam R\$158 bi pagam eventos a juizes...”. Vergonha!!! Cadeia neles. Corruptores e corruptos.

Diz, Luiz Vassallo, “O Estadão levantou 30 grandes processos que têm patrocinadores com partes nos autos ou interessados nos julgamentos. Empresas e entidades com interesses em causas que tramitam na Justiça e envolvem, pelo menos, R\$158,4 bilhões em multas, indenizações e dívidas, e patrocinam seminários e fóruns no Brasil e no exterior. Eventos com shows de artistas renomados, jantar em cassinos, baladas, e passeios de lanchas...”. Os poucos magistrados que atenderam a Vassallo ponderaram tratar-se de “atividades acadêmicas...”. É isso, amigos. Não existe justiça no Brasil! Ponto. E se não existe JUSTIÇA não existe segurança jurídica.

Dentre as farras, bebedeiras e comilanças, expondo de forma escatológica o desprezo que tem pelos demais brasileiros, membros do Supremo deixaram se patrocinar, por exemplo, pela Febraban – Federação Brasileira de Bancos – em eventos em Portugal e Estados Unidos. Onde, estiveram presentes com todas as despesas pagas, e jetons, os seguintes ministros do STF: Luiz Fux, Ricardo Lewandowski, Luís Roberto Barroso, Alexandre de Moraes, Dias Toffoli, e, Gilmar Mendes. Ou damos um jeito na justiça, ou a justiça vai condenar nosso país à miséria total e definitiva.

Adorei meu curso de direito da Universidade de São Paulo, Faculdade do Largo de São Francisco. Mas envergonho-me do ponto de degradação que chegou à Justiça em nosso país.

Em tempo, e segundo o autor da matéria histórica, Luiz Vassallo, apenas dois juizes do Supremo – Rosa Weber e Edson Fachin recusam-se

a comparecer nesses eventos. E todos os procurados, Ministros do STF, e STJ, preferiram manter-se calados. O tal do direito de permanecerem em silêncio, diante de tanta podridão.

No dia 01 de maio de 62aC, a segunda esposa de Júlio Cesar, Pompeia Sula, jovem bonita, realizou uma festa em seu palácio exclusivamente para mulheres. Apaixonado por Pompeia, Publius Clodius não resistiu e disfarçou-se em tocadora de lira e entrou de forma clandestina na festa. Foi descoberto, maior escândalo, e Júlio Cesar, no dia seguinte, divorciou-se de Pompeia Sula. No final de sua petição de divórcio, termina dizendo, “a mulher de Cesar não basta ser honesta, deve parecer honesta”.

Exatamente o oposto e de como procede parcela expressiva dos magistrados do país.

## **TUDO TEM LIMITE! TEM?**

Qual ou quais os limites de utilização da Inteligência Artificial. Todos? Alguns? Nenhum? Nenhum seguramente não.

Utilizar-se a inteligência artificial indiscriminadamente para, por exemplo, recriar traços de personalidades e características de pessoas que já partiram é, sobre todos os aspectos, mais que indesejável, condenável.

Mas, faltava um exemplo ou um “case” para que o assunto fosse colocado em discussão. E o exemplo foi o que o diretor de cinema Morgan Neville fez com a celebridade Anthony Bourdain.

Anthony Michael Bourdain, nascido em New York City no dia 25 de junho de 1956, foi um mais que conhecido chef de cozinha, mas, mais conhecido ainda como escritor e apresentador da televisão americana, e com séries que continuam sendo exibidas no Brasil, muito especialmente e agora na CNN Brasil.

Durante anos foi chef de cozinha executivo e de grande sucesso no Brasserie Les Halles, e decidiu dar fim a sua vida no dia 8 de junho de 2018 na cidade de Kaysersberg, e seu corpo encontrado no banheiro

do quarto de hotel onde estava hospedado. Kaysersberg, pequeno vilarejo na região francesa da Alsácia.

Morgan Neville decidiu fazer um documentário sobre Bourdain recorrendo a milhares de documentação em fotografias, filmes e vídeos existentes sobre o apresentador. Mas tem uma de suas frases, que Bourdain escreveu, mas, nos vídeos existentes, jamais foi encontrada.

Como o autor é ele, Morgan Neville, sentiu-se à vontade para recorrer à inteligência artificial. E assim, e em vídeo, fez Bourdain falar o que escreveu, mas jamais disse. E a polêmica passou a ser o exemplo que faltava para se discutir sobre os limites de utilização da inteligência artificial.

E é o que assistiremos nos próximos anos, por causa do Bourdain, mas por todos os demais abusos ou descuidos ou desrespeitos que vem sendo cometido com a utilização desse recurso.

Especificamente no caso do documentário. Os poucos segundos de utilização da inteligência artificial em nada contribuíram para que o documentário seja melhor ou pior. Absolutamente irrelevante.

Mas, e se tem algum mérito, foi oferecer o exemplo que faltava para uma ampla discussão sobre o tema:

Quais os limites para a utilização da inteligência artificial?

## **OS PIRATAS DA NOVA ECONOMIA**

Por mares nunca dantes navegados singravam embarcações dos mercadores de antigamente. E muito rapidamente, foram multiplicando-se os piratas que atacavam próximos às costas, e, mais adiante e até mesmo, em alto mar, ou águas profundas.

O mundo, mais do que mudar, está renascendo. E, como ele, os novos piratas e bandidos. Agora, não mais dos mares, bandidos da digisfera. Contra os quais nada faz uma sociedade que mal consegue cuidar do analógico, e não passa nem perto do digital.

E assim, deixou de ser excepcional ou raridade empresas convocarem reuniões de seus dirigentes para decidirem se pagam ou não pelo resgate de seus dados e informações. Não deveriam. Claro que não. Mas, e em meio às discussões, encontram-se diante de um desafio absurdo.

Pagar, ou morrer, na medida em que pelo sequestro de seus dados encontram-se imobilizadas, param de funcionar, e caminham inexoravelmente em direção à morte. A pior das mortes. Morrerão sentadas, saudáveis, sorrindo, paralisadas. Foram mortalmente feridas pelos piratas das águas profundas da *deep web*. Ou pagam, ou não retiram a seta que dispararam de suas zarabatanas digitais.

As estatísticas recentes registram 13 mil ataques mensais de todos os tipos de hackers, inclusive os quase mortais e que partem da *deep web*. E esses mesmos dados, e por enquanto, falam que empresas encurraladas, e com o “respectivo” na mão, desembolsaram, em 2020, um valor superior a US\$20 bi para terem seus sistemas liberados e voltarem a operar.

Dentre as vítimas, a JBS, Renner, Protege, Laboratórios Fleury, apenas para citar algumas empresas.

E, assim, e em meio ao desespero, as empresas de segurança cibernética vão batendo recorde de vendas de seus serviços. No desespero, e temendo que a praga devesse sua família, alguns pais matriculam seus filhos, em horas supostamente vagas, em cursos de segurança cibernética.

Há dezenas deles anunciando no digital. Dizem coisas do tipo: “A aprendizagem sobre questões de segurança cibernética pode fazer com que a sua família se sinta mais protegida e segura online. A segurança cibernética é um conjunto de práticas que protege informação armazenada nos computadores e aparelhos de computação transmitida através de redes de comunicação, incluindo a internet e telefone celulares...”.

Em síntese, o Admirável Mundo Novo é fascinante, mágico, monumental, espetacular. Pena que trouxe os bandidos junto.

Estamos condenados a navegar permanentemente tensos, e na expectativa de nosso barco ser atingido e atacado por um “bandidonauta”! Nesse sentido, o mundo velho e o mundo novo são rigorosamente iguais. Talvez, o novo, pior.



**HOMENAGEM**

Em 2024 a ABRAMARK, Academia Brasileira de Marketing completará seus primeiros 20 anos. Criada no ano de 2004, iniciativa do MADIAMUNDOMARKETING, tem por objetivo resgatar e disseminar o MARKETING DE EXCEPCIONAL QUALIDADE, compartilhando seu verdadeiro sentido e entendimento, revelado ao mundo por PETER FERDINAND DRUCKER, no ano de 1954, e em seu livro monumental PRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.

Nesta 26ª edição deste livro MARKETING TRENDS, homenageamos a todos os empresários e profissionais que hoje integram a ABRAMARK, e que compartilham conhecimento, experiência e exemplos com todos os demais profissionais e empresários em atuação no Brasil. Contribuições inestimáveis e, compromisso de no espaço de tempo mais curto possível, construirmos, aproveitando todas as oportunidades decorrentes do “tsunami tecnológico”, um BRASIL MODERNO, ÉTICO, DEMOCRÁTICO, QUE RESPEITE A LIBERDADE INDIVIDUAL, QUE PROMOVA A INCLUSÃO E A JUSTIÇA SOCIAL, E OFEREÇA AO MUNDO AS MELHORES PRÁTICAS E EXEMPLO DE UMA VERDADEIRA ECONOMIA DE MERCADO.

FRANCISCO ALBERTO MADIA DE SOUZA  
ACADÊMICO E PRESIDENTE DA ABRAMARK



**ACADÊMICOS**

Agostinho Gaspar  
Alberto Saraiva  
Alex Periscinoto – *In memoriam*  
Alexandre Costa  
Alexandre Hohagen  
Álvaro Coelho da Fonseca  
Amalia Sina  
Antonio Jacinto Matias  
Armando Ferrentini  
Carlos Augusto Montenegro  
Chieko Aoki  
Cristiana Arcangeli  
Edson de Godoy Bueno - *In  
memoriam*  
Eduardo Souza Aranha  
Einhart Jacome da Paz - *In  
memoriam*  
Elcio Anibal de Lucca  
Fabio Quartim Barbosa Madia de  
Souza  
Fabricio Bloisi  
Francisco Alberto Madia de Souza  
Francisco Gracioso - *In memoriam*  
Frederico Trajano Inácio  
Rodrigues  
Gilmar Pinto Caldeira  
Guilherme de Jesus Paulus

Ivan Fabio de Oliveira Zurita  
João Appolinário  
João Carlos Saad  
João de Simoni Soderini Ferraciu  
- *In memoriam*  
José Bonifácio de Oliveira  
Sobrinho  
José Estevão Cocco  
José Salibi Neto  
José Victor Oliva Jr.  
Lincoln Seragini  
Luiz Antonio Cury Galebe  
Luiz Carlos Burti  
Luiza Helena Trajano Inacio  
Rodrigues  
Marcelo Cherto  
Marcos Henrique Nogueira Cobra  
Miguel Gellert Krigsner  
Milton Mira de Assumpção Filho  
Nizan Guanaes  
Paulo Sérgio Kakinoff  
Pedro Manso Cabral Filho  
Peter Rodenbeck  
Régis Eduardo Dubrule  
Suzana Apelbaum  
Viviane Senna  
Walter Zagari

**HALL DA FAMA**

Abaetê Azevedo  
Abel Reis  
Adriana Barbosa  
Agnelo Pacheco – *In memoriam*  
Agrício Silva Neto  
Alberto Pecegueiro  
Alcir Carvalho Gomes Leite  
Alexandre Gama  
Alfredo Duarte  
Alice Ferraz  
Alvaro Rodrigues  
Ana Couto  
Ana Lúcia Serra  
Ana Maria Mazzei Nubié  
Ana Paula Castello Branco  
André Gomes  
Andrea Alvares  
Andrea Schwarz  
Anne Karine Napoli  
Antonio Augusto A. Carvalho  
Antonio Augusto A. Carvalho Filho  
Armando Strozenberg  
Aurélio Lopes  
Bazinho Ferraz  
Beatriz Bueno Galloni  
Bianca Maksud  
Caio Luiz de Carvalho  
Camila Nunes  
Carlos Ferreirinha  
Célio Ashcar Junior  
Celso Loducca  
Christianne Rego  
Christina Carvalho Pinto  
Cintia Gonçalves  
Clarice Herzog  
Claudemir Oliveira  
Claudia Neufeld  
Claudia Sender  
Claudio Pedreira de Carvalho  
Cristina Duclos  
Cyd Alvarez  
Daniela Cachich  
Deh Bastos  
Dennis Aurélio Giacometti  
Dilma Campos  
Dorian Taterka  
Duilio Malfatti  
Edgardo Martolio  
Edson Barbieri  
Eduardo Bicudo  
Eduardo Fischer  
Eduardo Jordão Ribeiro  
Seidenthal  
Eduardo Simon  
Eduardo Sirotsky Melzer  
Eduardo Tracanella  
Efraim Kapulski  
Erh Ray  
Ezra Geld  
Fábio Burg Mlynarz  
Fabio Coelho  
Felipe Silva  
Felipe Simi  
Fernanda Magalhaes Schmid  
Fernando Barros Silva  
Fernando Campos  
Fernando Chacon  
Fernando Cirne

Fernando Taralli  
Flavio Pestana  
Flavio Rezende  
Flavio Steiner  
Francisco Javier Sebastian  
Mendizabal Alvarez  
Francisco Meirelles  
Frank Pflaumer  
Gabriela Chaves Schwery  
Comazzetto  
Gal Barradas  
Geraldo de Brito  
Geraldo Rocha Azevedo  
Glaucio Binder  
Guga Ketzer  
Guilherme Jahara  
Gustavo Bastos  
Guto Cappio  
Hilton Madeira  
Hugo A. de Vasconcelos  
Rodrigues  
Ilca Sierra  
Isabella Zakzuk  
Ítala Herta  
Jaime Troiano  
Jairo Soares  
Jaques Lewkowicz  
Jens Olesen  
Joana Mendes  
Joanna Monteiro  
João Alberto Livi  
João Augusto Valente  
João Batista Simon Ciaco  
João Carlos H. Zicard Vieira

João Roberto Vieira da Costa  
Jorge Pohlman Nasser  
José Francisco P. Eustachio  
José Henrique Ramos Borghi  
José Luiz Madeira  
José Luiz Tejon Megido  
José Roberto Meister Müssnich  
Juliana Nunes  
Júlio Cesar Anguita  
Júlio César Ribeiro – *In  
memoriam*  
Junior Borneli  
Keka Morelle  
Laura Chiavone  
Léo Xavier  
Levis Novaes  
Lica Bueno  
Luciana Fortuna  
Luís Fernando Guntovitch  
Luiz Augusto Teixeira Leite  
Luiz Calainho  
Luiz de Alencar Lara  
Luiz Eduardo Falco  
Luiz Fernando Musa  
Luiz Sanches  
Magali Colconi Carrijo  
Marc Tawil  
Marcello Serpa  
Marcelo Leopoldo e Silva de  
Carvalho  
Marcelo Miyashita  
Marcelo Parada  
Marcelo Suárez  
Marcelo Tripoli

Marcia Esteves  
Marcio Oliveira  
Marcio Parizotto  
Marcio Salem  
Márcio Santoro  
Márcio Toscani  
Marcos Gouvêa de Souza  
Marcos Lacerda  
Marcos Roberto Quintela  
Marcos Scaldelai  
Maria Eugênia Campacci Rocha  
Maria Lúcia Antônio  
Mário D'Andréa  
Mario N. Sousa  
Mauricio Eugenio  
Maurício Magalhães  
Mauro Segura Tadeu Villas Boas  
Michele Dim D' Ippolito  
Michelle Matsumoto  
Octávio Florisbal  
Odilon Machado  
Orlando dos Santos Marques  
Otávio Dias  
Otto de Barros Vidal Jr.  
Pacete  
Paschoal Fabra Neto  
Patricia Peck Pinheiro  
Paula Bellizia  
Paula Nader  
Paulo Cesar Queiroz  
Paulo Giovanni Wilbert Servolo -  
*In memoriam*  
Paulo Gregoraci  
Paulo Ishibashi  
Paulo Lima  
Paulo Zoéga Neto  
Pedro Atílio Cesarino  
Pedro Faria  
Pedro Waengertner  
Pergentino Mendes de Almeida  
Piero Motta  
PJ Pereira  
Priscila Stoliar  
Pyr Marcondes  
Queiroz Filho  
Raquel Virgínia  
Renata Gomide de Carvalho  
Renata Vieira  
Renato Camargo  
Ricardo Cavallini  
Ricardo Dutra  
Ricardo Esturaro  
Ricardo John  
Ricardo Lordes  
Roberto Luiz Justus  
Roberto Medina  
Roberto Pereira Tourinho Dantas  
Rodolfo Medina  
Rodrigo Andrade  
Romeo Deon Busarello  
Sandra Cristina Martinelli Silva  
Luperi  
Saul Faingaus Bekin  
Sergio All  
Sérgio Amado  
Sérgio Gordilho  
Sérgio Motta Mello  
Sergio Prandini

Sérgio Silbel Soares Reis  
Sônia Regina Hess de Souza  
Thais Hagge  
Thiago Richter Bacchin  
Tom Coelho - In memoriam  
Ulisses Zamboni  
Valdir Barbosa

Volney Faustini  
Walter Longo  
Walter Susini  
Washington Olivetto  
Washington Theotônio  
Willy Haas Filho

MARKET  
TRENDS  
SOUND  
WAVE