

MASTER CLASS FASHION BUSINESS · AGOSTO 2026

BRANDING, CULTURA E LIDERANÇA

Marca se constrói por dentro antes de aparecer por fora

FLAVIA VAGEN · HOPE

ANDRÉ PODGORSKI · MALWEE

JOSÉ EDUARDO SOUZA ARANHA · ZAPALLA

MEDIAÇÃO: DANI DORNELLAS, CURADORA DA FASHION MEETING

ÁUDIO EDITORIAL: 55MIN31S

20.08

SOBRE ESTE DOCUMENTO

Uma conversa integral, organizada para consulta

Esta transcrição acompanha a leitura editorial da Master Class Fashion Business de agosto e permite retomar argumentos, exemplos e perguntas sem substituir a experiência do áudio.

As falas permanecem na ordem da gravação. Nomes, marcas, pontuação e termos técnicos foram revisados sem alterar o sentido. Os pontos de baixa confiança passaram por leituras comparativas e a fila de conferência humana foi concluída. Dados e estimativas correspondem às falas dos participantes e não constituem checagem independente da Fashion Meeting.

CAPÍTULOS DO ÁUDIO

- 00:00 Abertura e trajetória
- 04:11 Extensão de marca
- 08:47 Desejo, campanha e coerência
- 12:48 Marcas icônicas são construídas
- 17:53 Expansão por franquias
- 22:11 Canais e crescimento
- 26:37 Representação e valores
- 31:24 Portfólio e categorias
- 35:38 Experiência de loja
- 40:31 Cultura familiar e liderança
- 44:34 O backstage do crescimento
- 49:40 Conversão e jornada
- 54:09 O valor relacional do físico

FICHA

Participantes: Flavia Vagen, HOPE; André Podgorski, Malwee; José Eduardo Souza Aranha, Zapãlla

Mediação: Dani Dornellas, curadora da Fashion Meeting

Origem: Master Class Fashion Business, São Paulo, 20 de agosto de 2026

Branding, cultura e liderança

00:00

Bom, eu tenho três bigs aqui, que vão contar esse momento aqui, que eu falei, o encerramento vai estar à altura. Eu estou muito feliz da jornada intensiva dos nossos, todos os outros speakers que passaram por aqui, mas também encerrar, trazendo para vocês três companhias que têm uma liderança profunda, vocês vão entender o porquê que eu falo de liderança profunda aqui, e o que fez muito bem até então, e como a gente fala de grandes grupos e no formato de empresas, eu estava brincando com o Zé até ali atrás, falei, o Zé, ele já foi parido no Varejo, ele já veio vacinado de varejo. São muitos anos de varejo, já a família já tem décadas e décadas no varejo. Eu comecei um pouco mais tarde, mas realmente já nasci vacinado. Mas quando a gente fala de mais tarde, são duas décadas já de Zapalla. É isso aí, são duas décadas. A gente começou em 2005 com a Zapalla, para quem não conhece, a Zapalla é uma marca de moda masculina.

01:24

A gente começou... Eu gosto de dizer que a gente começou super devagarzinho, passo a passo. Eu nunca tinha trabalhado com moda, apesar de ter uma vivência de moda na minha família já há muitos anos, começou com meu avô, com as indústrias Trousseau, de cama, mesa e banho. Depois, a minha mãe é fundadora da Mixed, marca de moda feminina. Eu nunca tinha trabalhado na Mixed, apesar que cresci numa casa, enfim, que o assunto era moda o dia inteiro. Talvez, até sem saber, eu fui picado pelo mosquitinho do varejo da moda. E comecei em 2005 com mais dois amigos, querendo aprender um pouquinho, querendo empreender. E uma coisa foi levando à outra, e estamos aqui já completando 21 anos. Ainda muito longe da história da Malwee e da HOPE, e das marcas, que eu sou muito fã também, mas a gente está trilhando nosso caminho também. Vou começar esquentando um pouco essa troca aqui com vocês

02:24

e queria que vocês trouxessem primeiro um ponto de reflexão individual de cada um. Estamos falando muito sobre crescimento, sobre tecnologia, sobre acelerar estratégias, sobre ROE, porque no final a gente fala que é venda, sobre venda e a pauta é sobre números. Como crescer preservando essa eficiência? Quando a gente fala de uma companhia de 20, de 30, de 40 anos, anos, a gente sabe que são mudanças também, ponto que é assim, o consumidor era um, hoje é outro, e as adequações, além disso, no formato de consumo. Então, eu queria saber com vocês qual o papel da liderança e da cultura, né, exercida diante dessa complexidade e dessa agilidade de mudança de comportamento que a gente tem nos tempos de hoje. Quem se habilita a começar?

03:12

Tem só 25 anos de mercado aqui para falar com a gente. A Flavia foi econômica, foi um pouquinho mais. Muito prazer, obrigada pelo convite, Dani. Mais uma vez, parabéns pela iniciativa. Acho que Fashion Meeting traz para a gente uma oportunidade de discutir moda e negócio muito distante de só falar de tendência. Enquanto muitos fóruns no passado só falavam de tendência, acho que a iniciativa do Fashion Meeting é realmente trazer o negócio e é o que nos torna sustentável para o crescimento. Então, parabéns pela iniciativa. Obrigada pelo convite. Eu sou a Flavia Vagen, hoje como diretora de marketing e comunicação do Grupo HOPE. E eu acho que o nosso desafio como líder, nesse papel de liderança para o desenvolvimento, é justamente mapear os riscos, olhar com muita cautela para tudo que você tem ali como oportunidade, mas realmente não ficar parada. A HOPE, este ano, completa 60 anos, é uma marca que vem ali

04:11

como líder no segmento de Underwear, mas não se acomodou e nesse movimento todo, nos últimos 9 anos, ela abriu o segmento de... uma marca, na verdade, HOPE Resort olhando para o fitness, para o beachwear, e foi construindo isso no paralelo na tentativa realmente de ampliar esse portfólio, crescer no mercado. E toda essa movimentação agora nos 60 anos leva a marca para um outro lugar. Ela revisita o portfólio, a estratégia de negócio, e esse ano a gente traz uma única marca, a Master Brand, um novo posicionamento depois desses 60 anos, experimentando esse modelo, e a gente unifica, então, numa única marca as categorias. De novo, a gente leva para um desafio. Hoje eu tenho 340 lojas, na maioria ali, tem 98% são franquias, e a gente muda o modelo de negócio, a gente amplia o portfólio, traz incremento de receita, com essa ousadia, mas muito cuidado em olhar também

05:07

para esse investimento do nosso sócio local, que é esse franqueado. Muito bem. Vem, André. Vou na sequência aqui. Então, a Malwee também, eu estou em empresa de 58 anos, também próximo aqui aos 60 anos. E acho que o papel da liderança é olhar muito para o negócio e provocar novos formatos. Então, a Malwee trabalhou por muito tempo, exclusivamente com multimarcas, vendendo, a gente vende em mais de 20 mil pontos no Brasil. E a gente começou a se provocar para estar mais próximo do consumidor. Então, não adianta eu vender para um lojista por muito tempo, para uma indústria com representante e com uma distância do consumidor de 5 ou 6 elos. E quanto mais próximo a gente está chegando do consumidor, hoje em dia com uma área de B2C, a gente tem 220 lojas pelo Brasil, com franqueados, licenciados e lojas próprias, mais o e-commerce, então a gente está entendendo muito mais do consumidor

06:03

e aplicando isso. Então, entender essa mudança, entender quando a gente precisa estar próximo do consumidor, não adianta só produzir um produto, colocar na mão de um representante, o representante vende para multimarcas que depois vende para o consumidor. Então, a gente aprendeu isso e está cada vez mais próximo, acho que o papel da liderança é entender essa tendência e colocar, sair um pouco dessa zona do conforto. Vou puxar aqui com você, André, como rede de B2C. Se você fala bastante sobre escalar os dados, vai muito além da tecnologia. Então, o fator humano conta a tecnologia para o resultado ali funciona. Mas qual mudança na cultura com seu time mais difícil precisa acontecer na base para realmente esses dados se tornarem decisões mais assertivas?

06:49

Acho que o principal exemplo que temos aqui de mudança de cultura é justamente em utilizar os dados. Por muito tempo, tínhamos pessoas com 20, 30 anos de casa que tentamos... Na planilha. Na planilha. Com 30 anos de casa que não era nem planilha. Não chegava nem na planilha. Eu já fiz isso, já tentei isso. Sempre foi assim porque vamos mudar agora. Se você fica preso a essa cultura de já tentei, no mundo que muda, absolutamente a cada segundo muda tudo. Se você ficar preso nessa mentalidade de já tentei, já busquei, já fiz dessa maneira e não funcionou, você não vai sair do lugar. Então, a gente viu alguns exemplos de pessoal antes falando, testar pequeno e escalar, acho que é super importante. Então, essa cultura que a gente está colocando cada vez mais na Malwee, é isso, de vamos testar pequeno, não tem medo de errar. Por muito tempo, a Malwee teve uma cultura germânica ali,

07:48

que tem que ser tudo perfeito, tem que estar perfeito antes de sair para o cliente. Então, o teste pequeno funcionou, escalou, e vira um negócio grande. Mas não precisa começar a fazer um negócio gigantesco pronto de cara. Então, estamos mudando essa cultura através de muita influência, muita tentativa e erro, até chegarmos em novos caminhos. E antes da revolução, temos que ter a evolução, para a gente poder, em excelência, escalar e ter certeza da amplitude daquilo como estratégia. Agora, me fala um pouco, Flávia, a capacidade precisa crescer antes da receita, porque a liderança, a gente está falando de dados de tecnologia, a própria operação e a evolução da operação, marca tem que ter uma capacidade de decisão. E como hoje, a gente vê um mercado cada vez mais rígido, a gente pode falar de concorrência aberta aqui e do próprio papel, de quanto a gente é influenciado

08:47

por promoções, números, campanhas maravilhosas, a vontade de comprar é frenética, mas eu queria entender um pouquinho na HOPE, como você enxerga esse fluxo mesmo de somatórias entre 220 franqueados? 300? Mais de 300? Mais de 300 lojas próprias, 250 franqueados, e a receita do bolo não pode ser a mesma, porque o que você tem de perfil de consumo em um determinado estado é o posto do outro. Como se equilibra isso numa única campanha e ter que vender em nível nacional?

09:24

Eu acho que quando você fala dessa capacidade de decisão, acho que é o primeiro ponto que norteia o negócio. Quando fazemos uma movimentação como essa, por exemplo, que foi feita agora, de trazer uma rede que está... Ela está dividida hoje, hoje eu tenho uma rede, como falei de 340, onde 250 é monomarca, só vende, só vende e até então. A gente já está no processo de migração, o underwear. Como que eu levo tudo isso para dentro dessas lojas, misturo todo esse mix, esse portfólio, e não escalo isso, sem prejudicar o resultado final da rede, desse franqueado?

10:01

Então, esse cuidado, essa tomada de decisão, ela é muito difícil, ela tem que ser muito bem preparada, estudada há um ano, a gente está estudando isso, tivemos consultoria de brand, tivemos bem companhia olhando para o negócio, entendendo como a gente poderia realmente trazer tanto essa jornada muito mais simples para o nosso cliente, como trazer muito mais rentabilidade para esse franqueado que hoje trabalha com Underwear, chegou no limite dele como portfólio, como mix, e eu posso incrementar isso e levar muito mais experiência para o meu cliente. Então, eu acho que a tomada de decisão e você sustentar isso de uma forma planejada, com o cronograma e o engajamento. Acho que para mim é primordial a liderança. Acho que a nossa audiência aqui são líderes no segmento. O mais importante de tudo é você trazer isso com muita responsabilidade e engajar. Engajar nada mais é do que você convencer,

10:57

trazer para perto, decidir junto, trazer cumplicidade e fazer com que eles entendam, porque aquilo que vem como projeto, como top-down, ou como uma execução que fica aqui na camada da operação da operadora, ele realmente não se sustenta, ele fica vazio. A gente ouviu muito isso, que existe muitas iniciativas e pouca acabativa. E é muito dentro desse lugar porque você não engajou, porque você não trouxe junto esse parceiro. Então, acho que essa responsabilidade com o financeiro, hoje dentro da HOPE, para fazer esse modelo, nós usamos um modelo, um MVP, onde o investimento foi mínimo dentro da operação. Eles tiveram investimento somente de disposição dentro da loja. Eu não mudei CTO de ninguém, não tive que fazer ali aumento de custo de pessoas em loja. Não precisou chegar nesse movimento ainda. Claro que o nosso desejo é expandir o tamanho de loja, crescer,

11:47

mas nessa primeira fase do projeto, a gente vai com muito cuidado olhando para essa receita e justamente a tomada de decisão tem que ser clara e compartilhada e comprometida com todos. Zé, estamos falando de duas décadas aí de Zapá, ela passa rápido, não vamos passar rápido. Eu lembro daquele início. A gente ainda tem talvez esse frescor de uma marca nova, parece uma marca que tem pouco tempo de mercado, dentro da companhia a gente se sente ainda muito jovem, a gente olha para os nossos concorrentes e fala nós somos a marca jovem do mercado e já são 21 anos, já somos maiores de idade, então a gente está começando a deixar de ser tão jovem assim, mas acho que é importante a gente continuar se sentindo jovem. Enfim, a gente falando aqui sobre como tornar marcas escaláveis, eu até complementando tudo isso que foi dito até agora, eu volto até um pouco para o início.

12:48

A gente vendo marcas como a Malvia Hope, que eu já falei que eu sou super fã das duas, são marcas icônicas do nosso país, mas não são marcas que nasceram icônicas, elas se transformaram nesse, chegaram nesse patamar depois de muitos anos, depois de muito vai-vém, depois de muita provação na marca, no mercado, de provar o produto, de criar a cultura dentro dessas empresas. Então eu diria que o mais importante, voltando para o início, seria você criar uma cultura forte de branding. Você precisa entender quem você é como marca, o que você quer passar. A gente fala muito na Zapalla que todos nós concorrentes, nós fazemos moda masculina, e todos nós concorrentes vendem uma camisa branca, uma camisa da preta, uma bermuda, um chino caque, isso todas as marcas concorrentes têm. Então por que o público compraria a nossa e não a do concorrente?

13:51

Então, nós tentamos fazer esse exercício de seleção de casa para tentar passar o que queremos ser como marca para o público e quem se identificar vai comprar a nossa camisa branca, a nossa camisa preta. Então, acho que nós se esforçamos bastante para nessa auto... Como posso dizer, nessa autoanálise, para nós entender quem somos, quem queremos ser e como vamos passar isso para o público. Eu vou trazer sobre o meu prisma. Eu compro os apáalas para o meu marido. Então acho que assim, as apáalas é uma marca que o homem deseja experienciar mais ela. Eu acho que o lifestyle os apáala, que é uma das coisas que vocês fazem de forma fenomenal, isso também vai muito de encontro com o que a gente está falando de posicionamento de marca, com quem você quer falar e todos os sentidos. Mas eu queria que você falasse um pouco também sobre o escalar. Eu acho que a loja está ampliando força,

14:49

muitos pontos de vendas ali, inclusive fora do Brasil, não sei se você tem essa jogada em planejamento para ampliar, mas eu queria entender essa presença geográfica. Óbvio que a gente fala de dados, porque você vai para o estado X e plonzê, mas como está a sua força, a expansão e projeção da Zapalla Nacional e você poder falar alguma coisa internacional? Vamos lá. Bom, primeiro eu fico muito feliz pelas suas palavras aí, Sinal de que a leitura que você fez é exatamente a leitura que a gente tenta passar para o público. Eu iniciei a zapá-la há 21 anos atrás através de uma sociedade com um grande amigo meu, amigo de infância. E a gente se conheceu através, na época a gente sabe, do mundo dos cavalos. Nós somos... As nossas duas famílias têm muito a ver com o polo equestre no Brasil. foi assim que a gente se conheceu, e a gente, desde o começo, quis trazer isso para dentro da nossa marca.

15:52

Então, eu falo, quem nós somos, nós vivemos no mundo equestre, dos cavalos, e o que isso significa? Então, a gente pegou aspectos de elegância, do esporte, do mundo dos cavalos, tradição, essa questão da hereditariedade também, porque tem muito... quem tem contato com um cavalo, Acaba passando isso às vezes para o filho, para o neto. E a gente tenta trazer isso muito para dentro da zapala. Mesmo as nossas lojas, a gente traz um pouco desse perfil arquitetônico das cocheiras, muita madeira, muito couro. As nossas paredes de lojas às vezes até são revestidas com jutas que são sacas de café. Então, a gente traz esse ambiente masculino elegante para as nossas coleções, para as nossas campanhas, para as nossas lojas. esse lado, às vezes, meio low profile, e principalmente para o nosso time, também, no escritório. Nós somos um time ali no Coeso, não somos muitas pessoas,

16:51

temos ali cerca de 30 pessoas no escritório, e na entrada, nós já temos ali bem grande três quadros com a missão, visão e valores da Zapalla, que nós somos, como queremos nos mostrar para o mercado, aonde queremos chegar, e assim nós vamos fortalecer a nossa cultura interna, para que todo mundo tenha isso bem dentro de si, intrínseco, consiga passar isso para as nossas lojas, para a nossa equipe de vendas e que isso chega até os clientes. A gente vem sentindo que isso tem agradado e fizemos um estudo, inclusive entrando na parte de escalabilidade. Nós tínhamos três lojas aqui em São Paulo, fomos procurados para abrir a primeira franquia, não entendíamos do mercado de franquia, Abrimos a primeira, aí veio o pedido da segunda, abrimos a segunda. A gente começou a sentir que precisava entender um pouquinho mais, paramos um pouquinho, fizemos um estudo, estudo de francabilidade para nossa surpresa,

17:53

o estudo indicou que a gente tinha uma força grande, que a gente poderia abrir vários pontos de venda, e a gente começou essa expansão através de franquias. Hoje são 16 lojas, a gente abre a nossa 17ª agora no final do ano. Estamos começando a chegar em estados onde não tínhamos nem clientes de atacado. Então, tem sido um novo desafio. Tudo o que criamos aqui em São Paulo e a gente demorou para chegar, para criar essa cultura e vender o que é a zapala para o nosso público, nós estamos fazendo isso de novo, agora, em novos estados. Muito bom. André, vou jogar agora com você uma coisa que para mim é uma representatividade muito forte do grupo. A gente sabe que dados são o olho, principalmente de quem está ali como rede na operação, mas é no campo, ali na loja, a barriga no balcão que a gente chama do dito popular, quando a gente fala com os franqueados,

18:54

quando a gente fala ali no campo de sell-in mesmo, que os dashboards não mostram. Então, às vezes, você tem um comportamento de consumo do Sul para o Nordeste, que você tem um dado, mas quando você vai lá em campo, você entende um pouco mais da cultura, às vezes daquela região, daquele consumidor direto. Como você olha para isso entre dados e ciclos que são humanizados mesmo nessa conjuntura para você tomar decisão? Eu vim de dados, então, acredito muito no dado, mas eu sempre acredito em ter no dado o real o dado que acontece na ponta. Então, eu sempre quis entender o que acontece na ponta e, para mim, a junção dos dois é crítica. Vou dar um exemplo. Na semana passada eu estava em uma loja nossa lá em Curitiba e a gente está no meio da venda de uma coleção. Eu vi que a lojista comprou só 50% do que a gente falou para ela comprar no OTB. Eu cheguei na loja e falei,

19:54

"Pô, vê por que você comprou? Você vai comprar mais?" Não, eu já parei de comprar. Aí eu fui olhar no meu dado, a gente tinha apontado que ela tinha que vender tantas camisetas masculina e tinha uma porrada de camiseta masculina que ela não estava vendendo, estava encalhado lá. Eu falei, mas o que está acontecendo se você não está vendendo dela? Ah, não, a gente deixa aqui mais no cantinho aqui, e as pessoas às vezes não vê muito que tem o masculino dentro da loja. Então você faz um OTB lindo, você pensa em todos os critérios. Ah, vai ser 30... Mas a aplicação lá no final... mas a aplicação, se ela coloca no cantinho da loja escondida, não vai vender. Eu estava inclusive com a minha CEO, a gente mudou o vermelho da loja e na hora, você entender o que está acontecendo, você não consegue entender através de uma planilha de Excel, através de um BI, você tem que entender na prática.

20:44

E aí isso informa você para melhorar suas decisões com dados. Então acho que eu sempre tive essa visão que você precisa estar na ponta e precisa entender o que está acontecendo, o dado vai te ajudar, mas se você entender o que está acontecendo na polvo, se você cria um algoritmo absurdo que não tem nada a ver com o que está acontecendo, ele não vai te informar nada, ele só vai... é um algoritmo bonito, está no papel, mas você nunca vai conseguir usar ele. É aquela linda frase que lá é que não paga boleto, né?

21:11

Então, como a gente olha para esses números em formato de conversão. Flá, a gente fala de uma empresa onde a oportunidade de crescimento então ela pode ser frenética, acelerada. Eu acredito que principalmente no marketing é mais pulsante ainda as oportunidades. Mas como uma empresa madura, ela precisa ter coragem, inclusive, de recusar, de falar não, às vezes, para uma coisa que pode ser um big-movimento. Como você traz isso ali nessa liderança? Porque você está entre dados, números e vendas, E olha isso que é especial, que está caindo na minha mesa aqui. Acho que é muito desafiador quando você precisa dizer não, principalmente quando vem uma oferta de volume, em algo que é relevante, e que a gente entende que pode trazer incrementos para nossa receita. Mas essa coragem vem de você preservar a marca, preservar o que é o princípio, o que é o DNA, o que é o seu branding,

22:11

que você tem de mais relevante. Claro que a gente tem muitas ofertas de canais, a gente tem ofertas de abertura de loja. Hoje a gente tem um plano de expansão muito agressivo para chegar nos próximos 3 anos em até 750 lojas. Hoje estamos com 340. Vem muito pedido de abrir loja, mas você precisa avaliar o local. Vem muito pedido para você colocar sua marca em multimarcas que vai gerar um volume, mas que não está de acordo com o posicionamento ou pode dar conflito com o canal de franquia. Então tudo isso, dizer não, é você preservar realmente esse lugar que você conquistou nesses 60 anos. E eu acho que quando você tem... Eu falo que o marketing tem um papel muito importante. Ele não atua em todas as áreas, mas ele conecta e amarra todas as áreas. Porque o branding vai de encontro a tudo que a marca fala da porta para fora. Então, todo o contato com esse consumidor

23:01

é responsabilidade do marketing. Desde o SAC, que hoje não está na minha área, desde o e-commerce, ou da experiência que o cliente tem no ponto de venda, Tudo isso precisa estar muito bem conectado. Então, a responsabilidade de você saber onde colocar a sua marca é uma responsabilidade muito grande do marketing. Então, acho que, assim, a gente tem que saber dizer não, argumentar, perder um pouco, entender que a curta prazo você está perdendo, mas o quanto você está construindo e ganhando a longo prazo. Então, acho que preservar isso. Eu acho que preservando também o que você tem como objetivo, às vezes o rever da rótela e no seu plano de aumento estratégico pode ser positivo, mas, às vezes, se não, ele acaba sendo de certa forma consultivo?

23:44

Às vezes, sim, acho que você tem isso, uma forma consultiva de olhar para esse não, mas eu acho que sim. E também tem muitas vezes que você precisa dizer... Você erra, você aceita, você diz o sim para isso acontecer, e aí depois você se arrepende e faz esse ajuste de rota. Como sempre. Zé, vamos lá. Eu queria ser trazer uma introdução da sociedade entre você e um grande amigo de infância. A Zapalla, ao mesmo tempo que ela é clássica, ela é extremamente contemporânea, então ela faz esse mix ali no mercado masculino. Mas o que que, dentro da sua liderança e no seu formato societário com seu companheiro, vocês conseguem olhar do que já depende ainda diretamente de vocês?

24:34

E como isso é para escalar mesmo? Falando de Zapalla em caráter de escala, ainda depende de vocês ou o que vocês preferem não nem intervir e seguir para um planejamento de escalar a marca? Eu acho que marcas escaláveis são marcas que realmente não dependem, às vezes, unicamente, dos seus fundadores, ou do seu CEO, ou do diretor de marketing, ou até de uma figura que faz parte, que representa aquela determinada marca no marketing, em uma campanha. Então, eu acho que o mais importante, como falei desde o começo, é criar desejo, a marca precisa ter desejo, e a gente precisa passar essa cultura que transforma esse desejo. Então, a cultura da Zapalla, quem nós somos, eu acho que hoje o que vem de inclusive é a verdade, a Zapalla é desse jeito, porque ela é um reflexo do estilo de vida, tanto meu quanto do meu sócio. A gente trouxe isso para ser uma coisa muito vibrante dentro da marca

25:42

e a gente tentou transferir, a gente tenta todos os dias na transferir essa cultura para a nossa equipe, a nossa equipe vai reverberando e isso chega através dos clientes. Na escolha de franqueados, a gente está falando também da escalabilidade através de franquias, então o franqueado precisa realmente acreditar na missão e visão e valores da nossa marca, e ele precisa ser mais um defensor, mais um guerreiro para abrir mercado, através desses valores, de tudo que a nossa marca representa. E a partir desse determinado momento, o franqueado abriu a loja, quer dizer, é ele que está falando pela nossa marca lá, é a loja dele, é a equipe de vendas dele, é ele como um todo, apresentando a nossa marca para a sociedade local. Então, acho que a partir daí, meio que entregamos o nosso filho e a gente espera que ele seja bem cuidado, e ele só vai ser bem cuidado se esse franqueado,

26:37

essa pessoa que nos representa, tiver os mesmos valores do que nós temos. Você participa da parte de estilo, produto, a gestão? Ou você pula alguma etapa, ou o seu sócio é complementar, ou todos estão em todas as etapas? Tanto eu quanto meu sócio, a gente tenta participar um pouquinho de tudo, mas obviamente cada uma das nossas áreas, a gente tem um chefe de estilo, chefe do marketing, chefe também de tecnologia, de planejamento, compras. Estamos sempre juntos, tentamos se encontrar todas as semanas, fazer uma reunião, cada um fala um pouquinho do que está fazendo, para onde estamos, quais diferentes novas estamos abrindo. E digamos, eu e o meu sócio tentamos de certa forma orquestrar, mas deixe aqui cada parte da equipe cria suas próprias asas. Vamos lá, Flá, eu queria bater em três categorias. Para mim, na HOPE, eu olho underwear, mas roupa é esporte, é resort wear, underwear, não sei em porcentagem

27:46

o que é bater caixa ali, mas eu queria entender uma coisa, porque no final, como o RAD ali na frente da operação de marketing, você precisa unificar essa informação para o cliente. Assim como a gente tem hoje múltiplos canais, mas você tem três fortes categorias ali que você tem que trabalhar. Essa jornada é integrada, ou cada categoria ainda precisa ser preservada e trabalhada de uma forma exclusiva, porque daí eu imagino o número de lançamentos e obviamente de ações específicas. Mas hoje você integra isso, ou você traz isso por canais, por variantes do que estamos falando. A gente está exatamente nesse momento. O 1º de agosto foi a nossa data de virada. Como eu te falei, a gente começou esse processo de migração para a loja. Então, primeiro, no ponto de venda, a gente migrou. Eu já tinha 110 lojas híbridas que já operavam nesse modelo. A gente chamava de do-ifu, lojas de rua, não eram lojas de shopping.

28:47

Elas eram lojas que já eram abertas no modelo resort, mas dentro já tinha um underwear. O resort era o que tinha a Esporte e o Beach e tinha um underwear. E aí esse experimento trouxe também essa resposta do consumidor para a gente entender, cara, eu estou levando ali todas essas categorias para ele, está muito mais fácil. O que vai lá na loja da HOPE no Shopping contra só Underwear, ele fica, não entende, porque aqui eu não tenho, lá eu tenho. Então, esse já foi o primeiro laboratório nosso. E aí a gente começou, em março, fazer essa entrada nas lojas que a gente chamava até, então, de monomarca, de HOPE Underwear, a entrada dessas outras categorias para experimentar. Como eu te falei, a gente não olhou para o DRE sem bater nesse custo, já direto na operação do franqueado, mínimo de só de disposição, e começamos a ver retorno disso. Então, já começou a responder isso, já trouxe um incremento de 12%

29:38

no faturamento dele no mês, a gente conseguiu entender que isso fazia sentido. No paralelo, a gente foi fazendo a comunicação como seria essa integração. Então, hoje o meu canal digital ainda está separado, apesar de eu ter colocado essa categoria na HOPE Oficial. E eu ainda tenho o site do HOPE Resort, que até dezembro eles vão ter que coexistir, por uma questão de tecnologia, entende bem? A gente está ainda nesse processo. As nossas redes sociais, hoje a principal é a HOPE Oficial, que eu já estou comunicando nas três categorias. As minhas campanhas, a gente acabou de lançar no dia primeiro agora a campanha Silvia Braz, fizemos um superinvestimento para realmente trazer... Até então, eu tinha uma marca que comunicava o Esporte, o resort que era a resort com uma modelo, com uma comunicação, e a Underwear, agora, é uma única. E eu ainda tenho masculino, essa história toda que permito isso.

30:27

Então, eu dei um grande desafio aqui de trazer essa comunicação unificada, mas para nós é um desafio gostoso e faz muito sentido, porque para nós a HOPE faz parte do dia a dia dessa mulher, desse homem, e a nossa tagline, a nossa mensagem é HOPE todo dia. Desde a hora que ela acorda, onde ela coloca o Underwear, que ela vai treinar, ela põe essa roupa do esporte, ela volta, ela tem a roupa do beach, então isso permeia o dia a dia dessa mulher e desse homem e esse nosso desafio de conectar. Está bem no início, mas já está surtindo muito efeito. Mas que trabalho, porque você tem que cortar pela raiz muita coisa, interna, e trazer uma unificação de frente, mas, imperceptual, underwear segue sendo... Hoje ainda é, né, o underwear, porque tem um volume maior de loja. Eu tenho 240 lojas que hoje eu migrei 80 dessas 240, entro no processo, até o ano que vem de rodar tudo,

31:24

eu tenho o percentual muito maior, é o meu coro, é o underwear. Mas o Sport e o Resort já tem uma representatividade muito relevante, principalmente em faturamento, porque o preço médio é muito maior do que do underwear. Para a gente, e o mais interessante que isso foi algo construído dentro da companhia, como eu falei, com toda uma estrutura, consultoria, cuidado para tomar essa decisão, mas compartilhado também com o nosso principal, o sócio, que é o nosso franqueado. Então, o conselho para se por essas decisões e hoje toda a rede está muito feliz, né? O cara tem uma loja que ele vende uma calcinha por 29 a mais, o preço menor, e 59 ele vai chegar com um produto lá que custa 300, 400 reais. Então, para ele, esse mix, esse portfólio agora estendido, é muito melhor. Então, a gente está assim muito confiante nesse movimento. Muito bom. André, vamos voltar para dados aqui,

32:17

a gente está querendo saber muito mais como a gente pega esse varejo mais tech com você e o Grupo Malwee é uma escola, nível nacional, de quantos pontos de venda vocês estão hoje? Quantos? Em número? Você pode falar? Nós estamos em 20 mil pontos de vendas multimarcas, mas o Mauro falou um pouquinho sobre isso. A gente tem uma dificuldade enorme em dados nesses pontos, porque a gente só tem medida de sell-in nesses pontos. A gente não sabe se o que a gente vendeu depois, de fato, na ponta, acabou sendo escoado ou não. Então, por isso que a gente está trazendo também, a gente tem mais 220 lojas entre licenciados, franqueados e lojas próprias, que aí a gente tem bastante dado sobre o consumidor, sobre o que que vende de fato, quais são os produtos que eles gostam. Isso informa a gente para a gente construir coleções melhores. Mas você vai muito também num modelo de experimentação,

33:11

porque você tem uma companhia que tem uma operação, operação legada, milhares de pontos pelo Brasil, mas você também tem múltiplos públicos, porque você pega a família inteira do infantil ao avô, vamos jogar para a família inteira ali completa. Como que você olha para esses números e olha para a escala que você precisa trazer de resultado, que a Gabi vai te cobrar no final da conta quanto estamos vendendo e por quê? E onde você entra com a tecnologia para te trazer esse dashboard mais claro, mais nítido para uma operação de decisão que, às vezes, você tem que tomar, seja para uma coleção nova de lançamento, ou seja para um ajuste mesmo de ponto final no determinado capital ali?

33:54

Acho que a gente tentar simplificar essa tecnologia e colocar os dados mais sempre possíveis na mão de quem toma decisão. Então, se a gente for pensar, a gente está em vários canais, tem e-commerce, tem franquia, tem licenciado, tem multimarcas, tem loja própria, a gente tem todo tipo de público, como você falou, tem desde um bebê até o avô desse bebê, a gente está vendendo. Então, se você começa a entrar no nível de detalhes de cada um desses, você fica horas e dashboards hiper complexos. Então, a gente simplificou isso, a gente escolhe categorias e especializa, e a gente está especializando cada vez mais. Então, quem é responsável por B2C como que eu?

34:40

Olha especificamente do B2C Que funciona no B2C que é diferente, de repente, no multimarcas. A gente vende muito mais o plus no nosso B2C no nosso e-commerce do que o multimarcas. Por que a gente faz... Já tem uma identificação do público, o pessoal já conhece. No multimarcas, às vezes, o cara tem vergonha de entrar na loja e falar que ele é um plus. Então, tudo isso quando a gente deixa uma visão geral simples, mas cada líder vai especializando dentro das áreas que fazem um sentido. Muito bem. Zé, vamos falar de experiência. A gente estava falando da sua própria loja, ela já traz um conceito de experiência. O mercado masculino acaba a ser diferente do feminino, uma certa privacidade no conceito de experiência de compra. Vamos chamar assim. Mas eu queria entender como a Zapalla utiliza essa imagem, essa tradição, desse conceito dos seus pilares, dos seus valores,

35:38

transmitindo isso num formato dessa experiência de loja que vai muito além do VM, de um time treinado, e até que ponto emprestar a visibilidade da marca para determinadas personagens ou personalidades é parte do seu conceito. Bom, eu acho que, assim, primeiro, a gente estava até falando sobre, de novo, sobre as duas marcas aqui, eu acho que nós estamos justamente nesse trabalho de quem sabe onde ia transformar nossa marca, era uma marca icônica, que eu acho que são marcas que vestem todos os públicos, todas as idades, e a gente tenta fazer um pouco disso nas apadas também. A gente costuma dizer, a gente tem a nossa assinatura, que é Tradition and Style, então a gente... a gente se coloca como uma marca tradicional para homens modernos, a gente dá um pouquinho de tradição ao homem moderno e um toque de modernidade também é o homem muito tradicional. Então, a gente acha que a gente tem um pouquinho para cada um dos públicos

36:40

e hoje a gente também se orgulha até em dizer que a gente tem pouca rejeição na questão da idade, porque hoje a gente veste o homem, a gente veste o filho, o pai e o filho, e hoje em dia a gente veste o avô também. de costumar dizer que nós somos uma marca para o homem de espírito jovem. E o homem de espírito jovem pode ter 16 anos, ele pode ter 40, ou ele pode ter 80. Hoje, acho que o público está muito parecido. Sobre a questão de experiência, a gente acredita muito nisso também. Então, para uma marca criar desejo, ela precisa primeiro, para falar a verdade, de novo, bato de novo nessa tecla aqui, acho que as marcas que vêm hoje são as marcas que realmente trabalham com a verdade. Eu jamais poderia ser... Eu falo muito isso até no escritório, com o nosso time. A gente jamais poderia ser fundador de uma marca de skate, que eu acho o esporte super legal e tal, mas não tem a ver comigo,

37:38

eu nunca dei de skate e tal. Então a gente fala aí mais ou menos uma língua, um assunto que a gente domina. E aí a gente, na questão de experiência, Tenta passar um pouquinho disso para os nossos clientes também. Nossas lojas normalmente são lojas pequenas, então, a gente tenta ao máximo passar um pouco do nosso lifestyle dentro do ponto de venda, mas há pouco tempo atrás a gente inaugurou uma loja dentro do nosso criatório e junto com o nosso showroom também, então a gente fez um pouco aí dessa... A gente trouxe aspectos do novo varejo, a gente tem um café sem parede, sem nada, aberto junto com a nossa loja. Nessa loja, nós trazemos muitos aspectos do polo equestre. Nós temos quadros, camisas de jogo, tudo que remete à nossa verdade, à nossa história, e que traz essa parte do lifestyle, do polo, do cavalo, da elegância, dos animais, para dentro das nossas coleções.

38:41

E acho que através disso a gente consegue transparecer bastante dessa parte da elegância do Polo Equestre dentro do mercado de moda. Excelente. Eu queria, antes de encerrar, já preparar para as perguntinhas com vocês, mas eu queria trazer uma reflexão final aqui com vocês. Qual comportamento, falando de três grandes líderes aqui que a gente está tendo a oportunidade de receber, e eu mais ou menos celebro com vocês. Aí eu vou falar muito hoje da gente tem gerações e gerações no mercado, mas eu queria individual a resposta de cada um de vocês qual comportamento uma liderança deve parar de tolerar, e qual disciplina deve começar a praticar?

39:21

Para construir uma empresa realmente escalável, a gente sabe que a base é formada por todo o negócio com seres humanos. Até onde vai? É muito bom, mas... e até onde a gente olha para isso num fator humano, mas não conectando mais para um crescimento do negócio por conta de postura x e yz. Eu não preciso de referências de posturas, o que é certo, o que é errado, o que a gente vai aprofundar muito. Mas, em resumo, pode até ser uma frase, o que comportamento ou uma liderança deve parar de tolerar, porque a gente tem três grandes grupos eúmeras pessoas que fazem parte do sucesso de cada uma dessas marcas. Bom, acho que uma que eu tento incutir na nossa equipe para não esquecer sempre é o ingessamento, o tal do sempre foi assim. E isso aprendi até, na verdade, a não tolerar, não foi nem na zapala, porque de novo eu venho de uma família do Varejo e o meu pai, Ele é muito... Não, mas sempre foi assim,

40:31

sempre funcionou desse jeito. E aí eu tenho três irmãos também, que as duas irmãs trabalham na Mixed, meu irmão também, ele fica meio na Mixed, meio na Zapalla. E a gente sempre brigou muito com o meu pai, e com o tal do sempre foi assim. Então na Zapalla a gente briga muito contra isso, porque a gente vive num mundo que está mudando a cada minuto, a cada segundo. Então sempre coisas novas, seja em relação a processos, o cliente muda, o varejo muda, os parceiros mudam, e a gente tem que se adaptar cada vez mais. A gente tem que ser camaleão. Camaleão totalmente. É isso aí. Pinto bem você, Flá. Pra mim, está muito ligado o que o José falou, mas a acomodação, não dá para aceitar aquele lugar cômodo, confortável, sem desafio. Pra mim, aquela frase de não dá. Não dá só quando morre. Eu já respondo assim, morreu alguém, não dá porque?

41:26

Tem que dar... Esgotou todas as possibilidades? Vamos ver juntos. Porque a gente também tem que ter esse lado, acho que o papel do líder é esse. Você entender também até onde está o limite do teu liderado, do teu time, e de repente ele não ter essa amplitude, por isso que está nesse papel de líder. E aí você fala para ele, cara, estamos juntos, vamos lá, não dá, mas vamos encontrar... Você não encontra um caminho, vamos encontrar junto. Mas não dá para aceitar essa acomodação, esse lugar de estar confortável aqui, nunca estar confortável. Gente, não existe esse lugar de conforto. Nas férias a gente descansa. Ponto. Então, a acomodação para mim é algo que me incomoda. Acho que a gente tem que estar sempre provocando, mesmo que você vai lá, nossa, está viajando, pirou. Eu dou muito dessas, tá?

42:08

Eu estou com o time aqui e vai concordar. Mas a gente joga lá em cima, assim, não bateu, não sei, vão bater no 90. Não vamos ficar aqui no 50. Acho que assim, eu sempre provoço para este lugar. Acho que para mim também sou inconformado. Não quero nunca ficar sempre no mesmo. Acho que nem uma empresa perdura e tenha 58, 60, 20 anos, se você ficar conformado com aquela, conformado com duas lojas, não vão entrar na franquia, você não vai crescer, você não vai ser reconhecido. Então acho que isso é super importante. Mas eu vejo também, em outro lado, o que é o achismo. A gente está num business que é apaixonante. Você olha para uma roupa, você olha para um vestido, um sapato, você se apaixona por aquilo. E às vezes isso muda um pouco a sua opinião, porque você está apaixonado pelo que gosta. Então, acho que esse achismo e que tem que sair um pouco do business,

43:02

tem que usar mais dados, mais informações. Por que aquilo conquistou o cliente naquele momento? Então, eu busco muito influenciar meu time para sair desse achismo e entender as razões, entender os dados, entender o que está gerando aquela necessidade. E os números falam, não é? Os números falam junto com a percepção. Então, pô, é que o vestido é lindo, mas por que ele está vendendo? Por que o consumidor interessa para ele comprar? Então, sair do achismo, entender as razões para replicar isso no futuro, gerar mais vendas e ter sucesso. Então, sair do lugar de achar bonito, mas por que ele é bonito?

43:41

E é a frase que a gente não pode ouvir, ele ainda marca de moda assim, achar bonito, mas não é seu closet. Exato, eu tenho uma frase que eu... Eu não estou fazendo um sobemidido para você. Acrescente, André, que eu tenho uma frase que, ultimamente, tem servido muito para a gente dar uma calma. É assim, o cliente não é você. O cliente não é você, tá? Vamos lá, a nossa opinião aqui não é o que vale. São duas coisas, o cliente não é você e o cartão não é o seu. Exato, então vamos olhar com dados, vamos olhar com aquilo que o nosso cliente vai comprar. O que você não compra, o público que a gente quer atingir compra. Eu até tenho parte do time de estilo aqui e a gente fazia o... Trigue com ele, fui eu que falei. E aí, às vezes, elas apresentam uma peça, eu falo, tenho certeza que isso não vai vender. Vocês vão ter que me provar, elas me provam com números, então pronto, vai vender, pode fazer.

44:34

E é sobre isso, a gente viu o backstage do crescimento, que é feito de escolhas repetidas, de teste, de estrutura de produto, de margem, de serviço, integração, dados, tecnologias, sem dúvidas, mas liderança e cultura, que a gente, no final, falha a profunda nisso, como essência e pulsante, acho que tão perto quanto os números e tudo o que a gente falou. A escala não é fazer mais a qualquer preço de custo, é tornar valor repetitivo sem perder identidade, ponto que os HET trouxe bem no início para a gente. Eu vou abrir para as perguntas, tem microfone já aí. Antes de a gente agradecer aos nossos convidados, eu quero abrir algumas perguntinhas com vocês. Vamos às últimas perguntas da Masterclass. Quem vem, quem está aqui na frente?

45:24

LinkedIn vende roupa? É quase isso, mas não... Conta para a gente. Eu queria fazer uma pergunta para o José Eduardo, muito linkado a posicionamento de marca. A gente vê um movimento diferente e crescente do CEO, do fundador, como o creator, ele trazendo esse posicionamento da marca, a marca pessoal, mas está linkado com a história, com a empresa, com o que acontece no dia a dia. Eu queria entender um pouco da sua visão enquanto fundador desse movimento, que eu acho que é um movimento de adaptabilidade. A gente sabe que tem perfis mais low profile, perfis que estão mais ativos. Como você enxerga essa mudança que a gente vê agora e tem acompanhado muito, independente de LinkedIn, mas a gente vê essa visão muito ativa agora, principalmente no mercado da moda financeira e tudo mais, com um posicionamento diferente. Eu concordo 100% com o que você está falando.

46:22

Isso é uma coisa que está muito latente hoje, tal do founder, Led Growth. Então, de novo, o que eu falei lá no começo, hoje eu acho que o que vem de é verdade. Então, todos os homens compram uma calçadinha, compram uma camisa branca, mas por que eles escolhem determinada marca? Porque eles procuram uma marca que representem apresentem valores, enfim, um mundo, um lifestyle que eles se identificam, que clientes se identificam, que eles se identificam talvez com as ideias de quem está por trás, seja o fundador, seja o CEO, seja, não sei, o diretor de estilo. E isso tem realmente chamado muito atenção. Os fundadores, CEOs e tudo mais estão aparecendo cada vez mais. E eu acho que quando eles se comunicam à verdade, quando eles estão bem alinhados com essa marca, acho que isso soma realmente muito. Eu tenho um sócio, eu até sou um pouquinho mais comunicador do que ele,

47:27

mas a gente tem tirado ele um pouco aí, eu vou falar, não, tem que aparecer, tem que falar também. E por que é isso? No final do dia, as pessoas querem saber quem está por trás da marca, como elas pensam, como elas se colocam, sobre inclusive a vida pessoal, o que você faz no tempo livre, qual esporte você pratica, onde você vai, enfim, qual é o tipo de estética que você vive, suas fotos e tudo mais. Então, acho que isso está realmente muito forte hoje em dia e acho que a gente vê muitas marcas capitalizando bastante em cima disso. Nós também, de certa forma, tentamos fazer também. Obrigado pela pergunta. Próximo. Alguém mais aqui de microfone. Podemos aplaudir aqui? Desculpa, vem, Gigi. Gente, boa tarde, tudo bom. Eu queria fazer uma pergunta para vocês sobre o fluxo de loja física. Hoje a gente está vendo que tem muitas marcas criando aplicativos, aplicativo do vendedor, temos a Casa Bahia que está fechando.

48:36

Como vocês vêm que é o maior desafio? Os clientes estão indo na loja física. Qual é a percepção de vocês sobre isso? Excelente pergunta. Acho que por muito tempo já teve algumas visões meio catastróficas. Vai acabar o varejo, vai acabar o shopping, mas no fim das contas, as pessoas, principalmente no mundo de moda, querem ver, querem vestir no... dentro do... do vestido, querem ver como elas estão com o vestido. Não adianta, assim, tem um provador virtual que você coloca o produto dentro de você, você coloca, mas como você sabe que vai ser aquele caimento, como que você vai se sentir quando você colocar aquela roupa? Não é igual. Ajuda, mas não é igual. Então o fluxo para a loja é extremamente importante. Então usar o CRM, usar realmente como o app do vendedor, acho que são muito críticos para trazer mais fluxo e usar esse tempo do vendedor. O vendedor tem tempo ocioso. Então você usar o app para trazer mais gente para a loja,

49:40

trazer conversão é extremamente importante. Acredita bastante nisso. É uma jornada que estamos desenhando para as nossas lojas próprias, quanto para as lojas licenciadas, franquias. Então, é onde acontece, onde o seu consumidor vê o produto na maioria dos casos, então não vai morrer. Vai ser auxiliado por algumas coisas e vai ajudar, vai estar no momento que o vendedor estiver com alguma dúvida, ele não sabe qual é o caso de uso daquele produto, ele consegue usar a IA para ajudá-lo. Mas essa interação humana, a loja física não acaba. A gente tem essa necessidade, e dentro do Mundo da Moda sempre vai existir. Complementando, acho que o fluxo de loja física hoje pode ter sido claramente afetado pela conveniência do digital, mas foi, inclusive, tema da NRF esse ano. A experiência que você gera na loja não é a mesma do digital. Então, o digital é uma ferramenta, um facilitador,

50:39

ele vai conseguir os canais potencial para complementar, tem essa conexão. E quando a gente entende isso e consegue cumprir essa jornada de experiência, torna isso muito mais fácil e muito melhor para esse cliente. Então, acho que é gerar experiência. E gerar experiência não é botar... A gente brinca um árvore da loja, o que é, cada dia... Não, você dentro desse movimento, você tem que gerar uma experiência de um melhor atendimento, de como essa vendedora com o CRM conecta, ele faz com que esse cliente vá até a loja porque a experimentação é diferente no digital. Então, acho que essa é a grande estratégia. Você conseguir criar essa complementariedade dos canais ou digital com físico e gerar uma experiência positiva para esse consumidor. Eu acho que cada vez mais que a gente clusteriza isso com os dados e informações, a experiência para o homem masculino é totalmente oposta de um feminino.

51:32

O homem não quer uma pessoa todo dia perguntando, olha a novidade, o look do dia, amigo, vem provar. Acho que trazemos também esse fator, experiência muito num olhar profundo com quem você está falando. Porque o homem, quando gosta, pode falar mais. Ele compra quatro calças iguais e só muda a cor. A gente, na verdade, até atende mais. O nosso público é percentualmente maior... A mulher que é cor. do que dos homens. Meu cartão canta lá, eu sei. A gente costuma dizer que o nosso grande desafio é encantar o homem. A partir do momento que a gente encanta o homem, e muitas das vezes a gente consegue encantar num atendimento de loja física, então o homem vai até a loja, pode ser com a esposa, com a mãe, com a namorada, com a irmã, e acaba se encantando pelaquela marca, compra uma peça, pô, gostou do caimento, acho que vestiu bem, a marca tem a ver um pouco com ele,

52:29

Ele vai lá e dá o recado. Gostei dessa polo aqui, é daqui que eu quero. Então, aí, sim, você começa a ter muito mais venda através do digital e recorrência também nos outros canais, mas a partir do encantamento que eu acho que muitas das vezes ele é muito mais forte na loja física, no digital e tudo mais você faz a venda, mas você ganha de verdade o cliente uma vez que você atende ele muito bem na loja física. E o ticket médio é outro, para falar a real, o ticket médio de uma compra no digital é uma coisa, e em loja é outra coisa. Então, acho que na profundidade aqui de cada um que vocês possam falar um pouco, não sei se vocês podem entrar em números, mas é o ponto crucial isso. No digital você tem um ticket médio totalmente oposto de uma loja. Acho que nem só o ticket médio é a tensão que você tem. No digital, o tempo médio que uma pessoa passa num site, é quatro minutos.

53:31

Quatro minutos? Cara, um ou dois, três produtos. E foi embora. Numa loja, não. Numa loja você consegue dar uma experiência melhor. A gente tem muita loja no interior do Brasil, Catalan, Parabé. A gente tem uma loja do interior e a gente tem essa pegada da proximidade. Então, dentro das nossas lojas licenciadas no interior, a gente tem uma mesa de relacionamento, que tem bolo, café, Porque queremos que alguém vá na loja, toma café, conversa... Sem pressa. Sem pressa. É a vida do interior. Ele está lá, conhece a vendedora, sabe o produto que chegou e aí cadê a nova coleção?

54:09

Você cria uma experiência completamente diferente do cara entrar, tomar um café, falar sobre a família, o vendedor conhece. No site, não, a pessoa vai lá, é transacional. Ela foi lá, gostou do produto, comprou. E é totalmente diferente. Então você consegue atingir dois públicos diferentes, que são importantes, mas você consegue com muito mais qualidade no físico, traz essa proximidade. Com certeza, acho que a oportunidade do físico, do relacional, a pressa só existe quando não interessa. Então quando você consegue fazer essa conexão, e isso para nós também, na HOPE é um trabalho que nós temos muito forte de treinar. Treinar muito, a ponta tem que estar preparada, não existe nenhuma comunicação, como líder de marca, não acredito em comunicação eficiente se a ponta não estiver preparada. Não adianta eu trazer de novo uma Silvia Braz para gente é uma referência hoje

55:02

para comunicar esse movimento da marca, e a ponta não está preparada, não souber, não tiver a mesma atenção e cuidado, investimento. Então, essa construção, esse relacionamento que traz para o físico, ele é insubstituível. Acho que o digital, claro, ele tem alcance, ele tem toda essa ferramenta de facilidade, mas o incremento real mesmo é o fator humano ali dentro do ponto de venda. Eu adorei vocês. Vamos aplaudir, então, esse trio especial.