

MASTER CLASS FASHION BUSINESS · AGOSTO 2026

LUXO DIGITAL É UMA OPERAÇÃO INTEIRA

A experiência depende de cada decisão operacional

CAMILA DULMAN · INFRACOMMERCE

VINÍCIUS FRITZ · MONTBLANC

MEDIAÇÃO: DANI DORNELLAS, CURADORA DA FASHION MEETING

ÁUDIO EDITORIAL: 65MIN21S

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 Parceria e papel da operação
- 03:23 Comunicação para um mercado continental
- 07:31 Experiência de presente e confiança
- 11:39 Categorias e universo Montblanc
- 19:53 Proximidade e canais de relacionamento
- 24:02 Produto, cliente e localização
- 32:15 Expectativa, alternativas e entrega
- 40:21 Exceção logística e responsabilidade
- 48:32 Dados sem perder o humano
- 56:34 A experiência do luxo no físico e no digital
- 60:30 Sustentabilidade e transparência

FICHA

Participantes: Camila Dulman, Infracommerce; Vinícius Fritz, Montblanc

Mediação: Dani Dornellas, curadora da Fashion Meeting

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

Luxo digital é uma operação inteira

00:00-00:49

Obrigada pela oportunidade de estar aqui. Eu e o Vinícius já trabalhamos juntos há alguns anos, ali numa grande parceria. Então, obrigada por ter aceitado o convite de estar aqui com a gente. E eu vou começar te fazendo uma pergunta. A Montblanc é uma marca extremamente relevante, uma marca mundial, uma marca com mais de 100 anos, que tem as suas características de identidade muito sólidas. O que acontece até quando, na verdade, até onde vocês conseguem seguir aquilo que o global passa, como direcionamento, ou se vocês têm uma liberdade,

00:49-01:42

uma licença poética para conseguir adaptar o público aqui do Brasil, porque somos diferentes. Essa pergunta é excelente. Fico feliz que começamos por ela. Primeiramente, quero agradecer o convite do pessoal da Fashion Meeting. Prazer estar aqui, como a Camila bem colocou. Estou na Montblanc seis anos e, desde então, trabalho com ela. E a Infracommerce tem sido uma parceira, para a gente conseguir colocar o que precisamos traduzir do mercado europeu, do mercado alemão para o Brasil, porque é um mercado muito diferente como você colocou. Pegando um gancho do painel anterior, começamos pensando em um conjunto reunindo

01:42-02:32

o time de marketing e os canais, mas com aquele pensamento de que não existem mais canais separados. Eles são integrados, eles fazem parte de uma empresa só. Porém, obviamente, eles têm suas diferenças, a diferença em como comunica com o consumidor, o que o consumidor procure em cada um deles. Então, a gente primeiro tem que se reunir. Em cima do calendário, estudamos o que a Matriz pensou em termos de campanha, lançamentos de produtos, coleções, como a gente vai colocar isso para o consumidor brasileiro. Principalmente na questão de sazonalidade, porque dia dos pais é diferente, dia dos namorados é diferente, nós acabamos fazendo dois, porque o Valentine's Day, por exemplo, ficou famoso no Brasil, mas também tem os dias dos namorados aqui que lá não tem,

02:32-03:23

e a gente tem que repetir sem repetir. São muitas as diferenças, principalmente sazonais. E não só isso, o próprio perfil de consumo muda, porque enquanto na Europa se tem uma relação muito tradicionalista com a marca, muito apegada a valores que estão presentes desde 1906, aqui no Brasil a Montblanc chega um pouco depois, depois da redemocratização, com a entrada das marcas de volta, as marcas internacionais de volta no Brasil, foi ali, se não a primeira, acho que a primeira, mas se não a primeira, uma das primeiras marcas de luxo a entrar no Brasil, então cria-se uma tradição nova. Então cria-se uma nova tradição com a cara do Brasil,

03:23-04:13

isso muda completamente como a gente precisa comunicar com o nosso cliente, ainda mais no mercado que é continental, enquanto o Japão, a França, a Alemanha, estuda o seu mercado em um espaço territorial muito pequeno em relação ao nosso, a gente tem que entender que o consumidor brasileiro, ele não é o consumidor brasileiro Brasil, ele é o consumidor paulista, ele é o consumidor gaúcho, é o consumidor do norte, do centro-oeste, é muito diferente. E estar presente com o retail ou com o wholesale em alguns pontos físicos no Brasil e como se na totalidade do território muda muito essa estratégia. Se eu posso colocar rapidamente aqui um exemplo, recentemente tivemos o Dia dos Pais, e a data já começa diferente,

04:13-05:03

então a gente tem que mudar o planejamento de mídia, o público-alvo do time da Alemanha que é responsável pelas aquisições pagas, eles não seguem o mesmo calendário com a gente, então isso tem que vir com antecedência. E numa coisa que difere bastante com o e-commerce do retail e a onde a e-commerce ajudou muita gente nisso, é a questão logística, porque a Montblanc tem uma particularidade dentro das marcas de luxo de ser um destaque na questão para presentes. Então se eu quero falar de presente dia dos pais, eu não posso começar a falar no mês dos pais, porque nós temos essa questão geográfica grande como eu coloquei, então para eu falar de dia dos pais, eu vou começar a falar lá em julho, no meio de julho,

05:03-05:51

e ter soluções logísticas, que foi onde vocês participam muito disso, para que o meu cliente saiba que ele comprando conosco vai chegar a tempo, e não é só chegar a tempo dentro também de uma programação regular comum, do que a gente vê na maioria das lojas, mas ter serviços diferentes, expressos, então fazer essa estratégia operacional, logística, muito tempo antes, e da comunicação também para dar certo. Então, dito isso. Eu achei bem interessante o que você falou, porque por mais que o Brasil esteja atrás de grandes mercados, como mercado americano, europeu, asiático, estamos nos tornando cada vez mais relevantes,

05:51-06:41

e a gente precisa aproveitar e surfar essa onda, porque enquanto outros mercados estão caindo, o mercado de luxo aqui no Brasil está crescendo, ele é um mercado que já movimenta 100 bilhões de reais, e a gente teve um crescimento de 12%. É muito relevante, então vamos aproveitar aqui, porque o global está de olho na gente, e acho que isso contribui muito para que a gente possa adaptar melhor aquilo que a gente traz para o Brasil, para traduzir para o nosso público. Foi muito interessante o que o Vini trouxe aqui para nós, primeiro porque quando a gente pensa em calendário comercial,

06:41-07:31

you fala, é legal, vou mudar meu calendário, parece uma coisa simples, só vou mudar uma data e está tudo certo, e na verdade é só a ponta do iceberg, porque quando você muda alguma coisa, que veio de uma diretriz que já está ali num calendário global e para você se adaptar a sua localização, você tem que mudar todo um 360 da operação. E acho que é aí que a Infracommerce começa a participar dessa parceria, porque o nosso papel como uma empresa de full commerce que acompanha e operacionaliza a operação da Montblanc é que a gente transforma essa necessidade comercial em uma operação viável, porque você imagina

07:31-08:21

que coisa péssima e uma experiência nada legal se o cliente for comprar um presente do dia dos pais, como o Vinicius estava aqui comentando, e ela ficou minutos escolhendo, pensando se aquele produto era adequado, se o pai ia gostar, e ele chega lá no checkout, e ele vê que o produto não vai chegar a tempo. Ele não pensa só naquele momento da entrega, tipo, eu moro longe, realmente vai demorar. Não sabe o que ele faz, essa má experiência vai para a marca, e a gente não pode deixar isso acontecer. Então, recentemente, a gente fez uma mudança no site para o dia dos pais,

08:21-09:11

onde o consumidor, na hora que ele entrava, ele já sabia quando ele iria receber, então antes dele começar toda a jornada, ele já falava, opa, aqui é uma opção para mim, porque eu vou receber a tempo. E aí entra o papel da Infracommerce, não só em resolver isso da forma da tecnologia, mas também garantir que essa entrega seja feita na data para que essa experiência seja completa. Acho que aqui a gente falou de calendário comercial, dessas possíveis adaptações para o mercado brasileiro, mas e quanto a assortment? Quando a gente pensa em produto, acho que tem, acredito eu,

09:11-10:00

e aí eu vou deixar você contar um pouco, mas eu acredito que tem um best sellers em vender no mundo inteiro, mas acredito que o Brasil deve ter algumas características diferentes. Como que é essa seleção de produtos? Realmente, a Montblanc, por estar presente há muitas décadas, tem ícones, a caneta Meisterstück, por exemplo, é clássica, ela praticamente se confunde com a marca, o produto e a marca acabam sendo a mesma coisa, então ela, naturalmente, é um best seller em todos os mercados. E aí, Vi, só vou te perguntar mais uma coisa, complementar aqui a minha pergunta. Essa caneta que então é a best seller, ela é best seller tanto na boutique como no digital, existe também essa diferença?

10:00-10:48

Ela é um best seller em todos os canais também, mas existem diferenças quando a gente passa a pensar em cores, passar a pensar em tamanhos e passa também para parte do tipo de escrita, porque, que está aparecendo aqui, por exemplo, é uma caneta tinteira, mas ela tem versões esferográficas, ela tem a versão em rollerball, que tem uma tinta mais fluída, mas ainda é uma ponta esferográfica. Então, a faixa de preço muda, o porte da caneta muda, a experiência de escrita é diferente, o cliente que não está ali no e-commerce mas na loja física, ele experimenta. O cliente que está no site, se ele tem interesse em uma caneta tinteira, por exemplo, que não é o que a maioria se acostumou

10:48-11:39

a usar desde cedo, ele pode sentir uma insegurança. Essa insegurança tem que ser resolvida por muita informação, a página do produto, pelo time que faz o atendimento. Então, já começa mesmo no best seller a diferença do assortment e da profundidade de stock. Pegando mais um gancho aqui no painel anterior, tem que pegar dados, tem que se basear em dados concretos do consumo para não tomar decisão errada e acabar ficando com o stock, tendo que mover de volta para uma loja. Então, mesmo no que a vitrine, vamos dizer de se repete, mesmo nos best sellers que a gente divide, tem diferenças de profundidade, principalmente. E quando a diferença não é a profundidade, mas é o produto em si, aí nós já entramos na questão de formas, de cores,

11:39-12:30

não só em canetas, a Montblanc é muito famosa pelas canetas, obviamente, acredito que todo mundo conhece por isso, mas também tem muito forte a categoria de coró e de relógios. E dentro dessas categorias, nós temos formas muito distintas, tamanhos, dentro da própria categoria de canetas, dos instrumentos de escrita, tem edições para a colecionadora, homenagens a grandes personalidades. Então, o colecionador, a pessoa que usa no trabalho, que usa no dia a dia, que usa no momento mais íntimo ali, na sua meditação de escrita no cotidiano, eles vão se comportar diferente, eles vão ter desejos por coisas diferentes. E nunca esquecendo também que somos uma marca muito forte no presente, então, para você presentear com uma marca,

12:30-13:18

que tem uma gama de produtos tão grande, você também vai acabar caindo, aí a gente pega a população, faz um estudo do que acaba sendo presente, ou não, caindo em produtos específicos, do que eles acabam elegendo para ser presentes, e muda de novo, e como ele se para o wholesale, para a loja, então, essa parte a gente não pode simplesmente copiar. Qual que vem de bem na loja? O que vem de bem nos sites dos Estados Unidos? O que vem de bem nos sites do México? Não se copia. Ficam muito cuidado, se analisam os dados, faz apostas, claramente, porque tem produtos que às vezes você não tem dado, mas aí você tenta fazer uma aposta mais segura, e com tempo, com paciência,

13:18-14:09

você vai desenvolvendo um sortimento melhor. Teve alguma... fiquei curiosa agora. Tem alguma categoria, ou algum produto específico fazendo essa comparação entre loja física e o digital que surpreendeu vocês, quando vocês olharam os dados do e-commerce, e você falaram, nossa, isso aqui foi muito acima da média do que a gente estava esperando, ou o que a gente está acostumado ali no físico. É interessante que eu vou colocar, e essa pergunta me dá oportunidade, porque o que chama a atenção é justamente o que há de mais barato e o que há de mais caro as duas extremidades, porque você tem uma caneta, por exemplo, a tinta acaba, acabem com a tinta das canetas,

14:09-14:58

então, usem mesmo, é para usar, não deixe guardado, usem, elas à vontade. E aí a gente entra na parte da carga, as tintas, os cartuchos de tinta, os refis, que acabam sendo os itens mais baratos. Então, por muitas vezes a pessoa pensa, eu não vou para o shopping, perder tempo no trânsito, gastar 50, 60 reais em estacionamento, para comprar uma tinta, um frasco de tinta de 150, 200 reais. Eu vou pedir no site, aqui em São Paulo entrega no mesmo dia, tem o same day, tem o next day. Se eu estou em outro estado, se estou distante, eu não vou ter provavelmente uma boutique perto de mim, então eu preciso ainda abastecer, continuar usando o meu produto, então eu preciso do consumível.

14:58-15:46

E o site acaba sendo o lugar aonde a pessoa vai atrás desse item, do consumível, do caderno, do refil de tinta, do grafite da lapiseira. Então, é surpreendente, já começa no mais barato. O assortment de refis tem que ser muito maior. E quando a gente pensa do lado mais caro, começa a ficar interessante porque a gente entra no detalhamento de quem é o consumidor. Aí aqui eu vou pegar um exemplo do mercado imobiliário. Se tiver alguém aí que trabalha com imóveis, depois sentir alguma diferença do que eu falei, porque se você quer colecionar uma Montblanc, se você tem alguma adição limitada, prepare-se para ter uma casa maior,

15:46-16:34

porque essa distinção, essa correlação a gente já fez. Calma, agora... A coisa ficou interessante. Como assim uma caneta vai interferir no metro quadrado que eu moro? O que acontece? Não é direto, é uma coisa indireta, mas vamos começar um pouco para trás. Aqui em São Paulo nós temos quatro boutiques, e nós temos boutiques em outras capitais, como Goiânia, Curitiba, representantes importantes, também em Fortaleza, no Instituto Federal. E quando você acaba tendo um acesso físico, o site vira uma outra coisa,

16:34-17:22

vira uma vitrine, você estuda produto, você se interessa pelo produto, um local de busca, vira o lugar onde você compra o seu consumível, e acaba que, naturalmente, você vai ter a preferência por esses locais se você tem uma loja física, porque você quer ter toda a experiência da marca. Mas também, às vezes, se é sua primeira experiência, a gente já conversou com algumas pessoas, às vezes elas têm uma certa insegurança de, pela primeira vez, na loja, porque é um mundo muito amplo, às vezes elas não estão familiarizadas com o preço, elas acabam vendo isso através do site, sendo atraídas pelo site, ela fala, quer saber, a primeira caneta que eu vou comprar vai ser por aqui. Aí ela compra a primeira caneta no site,

17:22-18:15

visita a loja, fica mais à vontade, aí ela leva a caneta dela para comprar um refil, para comprar uma tinta, ela já se apresenta como um cliente, para algumas pessoas acaba servindo como uma porta de entrada. Quando a gente fala de pessoas que estão fora desses eixos capitais, já não é só vitrine, é o lugar onde você descobre a Montblanc, é o lugar onde você realmente acaba por necessidade, sendo onde você vai se conectar com a marca, pegando toda a experiência que você precisa de respeito, e ali você começa a consumir e compra. E aí a gente entra nessa parte imobiliária que eu brinquei. Tenho um amigo nos Estados Unidos

18:15-19:04

que foi gerente em algumas boutiques Montblanc e passou muito tempo em Nova York. E ele, nossa, eu com acesso à Montblanc, eu com acesso à loja, aos family and friends, com uns descontos do grupo, eu podia comprar com mais facilidade, mas não cabia no meu apartamento, no meu apartamento em Nova Iorque não cabe. Em São Paulo, muitas vezes você tem a questão do espaço e aí você acaba restringindo, a menos que você comece a expandir para outros bairros, onde você comece a ter casas maiores, você começa a ter mansões, etc. E você tem uns espaços específicos. Então, o que você está contando é não ter um espaço aonde eu vou utilizar.

19:04-19:53

Utilizar? Uma escrivaninha, um lugar para trabalhar remoto. Interessante. E aí ele se mudou para o Texas, esse meu amigo, e lá ele mora em uma casa muito maior, ele tem uma biblioteca dentro da casa dele, e aquele lugar, inclusive, inspirou ele, e ele começou a colecionar muito, e isso acontece bastante aqui. E aí que a gente vai para outra ponta do mais caro, onde surpreende, as boutiques, elas concentram os colecionadores aqui do de São Paulo e das capitais, e os meus grandes colecionadores, que compram canetas de edição limitada, itens mais caros, eles estão fora de São Paulo. O meu top 10 de clientes, tem um cliente no estado de São Paulo, e ele é do interior. Os outros 9 estão espalhados entre Ceará, Bahia,

19:53-20:42

Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul. Então você acaba, e aí a gente tenta uma proximidade com eles, através do nosso canal de relacionamento, vai entender, e você vê que essa pessoa, ela se apaixona pela marca, ela vira um grande colecionador, e é legal porque elas falam isso para mim. Essa brincadeira que eu trouxe da questão imobiliária, que aconteceu no exemplo com o meu amigo, e parceiro na marca, acontece com os nossos clientes. Eles falam, nossa, ainda bem que tenho uma casa grande, porque eu me apaixonei, e agora estou comprando todo mês. Mas esse ponto, a parte, independente, a gente fala que a cultura da escrita, a paixão pela escrita, cabe na vida de todo mundo, e isso é muito importante.

20:42-21:30

Isso leva a gente depois para o próximo topo, e eu acho que essa aquisição do cliente. Sim, sim, mas só para a gente concluir a questão do assortment, eu gosto muito desse assunto, porque querendo ou não, quanto mais a gente entende o perfil e o comportamento do nosso consumidor mais assertivo, a gente é em cada etapa da jornada. E eu estava escutando a Fabiana falando aqui sobre estar na loja, que a gente chama isso, ou chamava, a gente faz algum tempo que eu saí do varejo físico, mas eu fiquei 20 anos do varejo físico, e eu fiz muito o que ela contou, que a gente chamava de esquentar a barriga no balcão, que é literalmente ficar ali e entender o seu consumidor.

21:30-22:20

Eu acho que quando a gente está no físico, o físico tem essa vantagem de ter um vendedor ali, entendendo qual é o momento, para que é que ela compra, e aí tem aquele direcionamento que a gente consegue fazer para conseguir reverter a compra. Já no digital, a gente tem dados. A gente tem que se basear em dados para a gente conseguir entender o comportamento do consumidor, conseguir oferecer o produto certo no lugar certo. Acho que isso é uma coisa superimportante. E a Infracommerce, como full commerce, a gente tem todas as áreas integradas, um grande ecossistema. Isso permite que a gente não só entenda o que ele está comprando, mas da onde ele está comprando, em que momento ele está comprando.

22:20-23:12

E essa é uma análise superimportante. A gente sai da percepção e a gente vai para dados reais que estão mostrando ali, e a gente precisa saber interpretar esses dados. Por isso que a e-commerce, a e-commerce ela não quer nunca ser apenas um parceiro operacional das marcas. A ideia é a gente poder participar e contribuir para essas estratégias. Então, não só criando dashboards, mas tendo reuniões estratégicas aonde a gente entende como a gente pode contribuir numa questão de deixar um estoque mais saudável, de o produto poder chegar na hora certa, no lugar certo, para que a gente possa contribuir com a venda e cada vez mais conversão desses clientes.

23:12-24:02

Acho que a gente já entendeu como a gente oferece para o consumidor. Mas eu acho que existe uma etapa, antes que era o que você estava falando, que é de aquisição. Como esse cliente chega numa marca de luxo como a Montblanc? Perfeito. Não parece que é difícil por conta do nome, por conta de ser uma marca centenária, de ser reconhecida e ter praticamente a exclusividade do segmento de instrumentos de escrita de luxo globalmente falando, mas é, sim, bastante desafiador, porque todos esses tópicos que a gente colocou até então,

24:02-24:53

de acertar o produto, de acertar o cliente, o que ele quer, da onde ele está, passa por uma série de coisas imensas. Então, se eu elencar rapidamente, quais são essas coisas? Primeiro, a gente tem que decidir qual produto a gente vai fazer, porque vai mudar de acordo com o cliente. Está passando aqui o produto clássico, mas a Montblanc tem pelo menos quatro a cinco linhas que ficam ao mesmo tempo sendo suas principais, o core line. Por ano, lança-se de quatro a cinco canetas de edições especiais para colecionadores. Aí nós temos as edições comemorativas, como já teve a Olimpíada, aniversário da marca. Então, só que por alto, a gente já falou de pelo menos 10, 12 coleções diferentes.

24:53-25:42

Dentro dessas coleções, tem as diferenças de escrita, o que ela oferece. E aqui a gente só está no instrumento de escrita. Tem a linha de cores, tem quatro a cinco formatos diferentes de cores, acabamentos diferentes de tecido, tem as cores também. Então, quando a gente pensa na aquisição do cliente, a gente tem que saber quem é que vai poder comprar aquilo. Qual é o nosso objetivo? Vamos dividir esse tanto por cento, preciso fazer esse número, tenho que saber fazer uma predição de qual vai ser o share, então, dos instrumentos de escrita, qual vai ser do coro, do relógio. Como eu preencho esse share? Eu preencho ele através das canetas,

25:42-26:32

então, eu começo a subdividir muito. É o core line. As comemorativas, aqui são as edições limitadas. Ok, onde estão esses clientes de cada um desses? O core line está muito concentrado em São Paulo, ou os que estão descobrindo a marca ao redor do Brasil. As edições limitadas estão aonde? Nos estados mais distantes, porque, como elas são muito mais caras, como elas precisam de um cuidado, olhar às vezes uma instrução mais próxima, quem está em São Paulo geralmente vai preferir na boutique. Então, a mídia que eu faço, os locais que eu escolho para a minha mídia aparecer, então, seja o Google Ads, seja uma mídia social, algum tipo de display que eu mostro em sites que têm temáticas

26:32-27:21

que se correlacionam com o consumo de notícias, ou entretenimento que o meu cliente acompanha, eu tenho que escolher onde vai aparecer, quanto vai aparecer, qual o item que vai aparecer. Então, só nisso, a gente já colocou aqui uma complexidade de milhares de combinações possíveis. E a gente nem chegou a entrar no site ainda. Tudo isso antes. Então, a atração é extremamente complexa, aí a gente tem a parte da retenção. Chegou no site? Ótimo, precisa ter uma boa experiência. Parte dessa experiência entra a questão do desafio logístico, que a gente já falou aqui bastante também. E o desafio logístico não é só para ir. Se você precisa também é para voltar, tem uma reversa. E aí a gente entra na parte de confiança. A marketing, se já tem uma confiança no mercado

27:21-28:11

muito bem estabelecida, mas os serviços que ela presta no digital. Temos que desenvolver essa confiança. É um caminho muito longo, até a pessoa descobrir a Montblanc, se inteirar a ponto de perceber o valor agregado de produtos nesse ticket médio e a adquirir confiança para comprar. Então, a aquisição, ela depende muito do planejamento e cuidado, sempre baseado em dados. É interessante porque a Montblanc tem uma característica dela, porque eu fico imaginando e me corrijo se eu estiver falando aqui alguma besteira, mas quando você quer comprar uma Montblanc, você não tem concorrência, quase como uma coisa direta.

28:11-28:59

Eu vou conseguir, provavelmente, converter e adquirir aquele cliente. Mas quando eu estou buscando um presente, eu quero pensar no dia dos pais, quero dar um presente para o meu pai ou eu quero me presentear com algo especial. A Montblanc acaba concorrendo, não com outras marcas que vendem a caneta, mas acaba concorrendo com outras experiências, com viagem, com uma série de coisas. E acho que isso é tão importante, porque acho que a gente entra no outro braço de parceria da Infracommerce, porque como um full-commerce,

28:59-29:47

a gente precisa ligar todos esses pontos, e, como você falou, está muito antes. Quando a gente fala do digital, a compra não começa quando o cliente clica para entrar dentro do site. Ela começa exatamente muito antes, por isso todo esse trabalho, nós temos uma área de growth dentro da Infracommerce, que vai cuidar do SEO, do CRO, do CX, do UX. A gente tem todo esse complemento, ele é muito importante. Exatamente o que você falou. Eu já tenho uma tarefa muito difícil, que é essa aquisição, como vou gerar desejo, e para quando ele chegar no site,

29:47-30:36

a expectativa dele seja atendida, porque eu gerei um desejo, e também não posso frustrar. Na hora que eu entrar no site, encontrar outra coisa. A entrega, que a gente falou, hoje mais ou menos 80% dos consumidores, isso é um dado superinteressante, foi um dado feito até pela THL. 80% dos consumidores, e eles deixam de comprar em uma marca que eles confiam, se a entrega dessa marca for feita por uma empresa que eles não confiam. É um dado superinteressante, porque eu particularmente não conhecia isso. E realmente as pessoas estão cada vez mais aprendendo a entender quem é que está fazendo essa entrega.

30:36-31:26

Porque é o que a gente estava falando aqui anteriormente. Eu posso frustrar. Você imagina num pedido de casamento, o anel não chega na data que eu preciso para... Eu acabei com uma experiência, ou no Natal, eu vou dar um presente, ou no Dia dos Pais, como a gente estava aqui falando. Acho que quando o digital consegue trazer esse consumidor para dentro da marca, a gente quebra aí uma barreira geográfica. Essa é a linda, eu diria, do digital. Mas durante muito tempo no luxo, eu não sei se vocês tinham essa mesma percepção, a gente imaginava, a gente tinha muito essa percepção do luxo no eixo Rio São Paulo.

31:26-32:15

E quando veio o digital, a gente entendeu uma demanda reprimida que existia ao longo desse território enorme que nós temos aqui no nosso país. Como o e-commerce mudou o mapa de clientes da Montblanc? Primeiro foi se provocar a questão do que o cliente espera de uma marca de luxo. Por quê? As necessidades que a gente está colocando aqui, elas são muito idênticas de qualquer outro segmento. Todo mundo quer fazer uma relação, qualidade e preço, quer receber rápido, quer ter um bom prazo para sua entrega. Isso é normal, isso não é exclusivo de um cliente que compra um produto com esse ticket médio.

32:15-33:03

Mas a exigência da que a expectativa causa é muito diferente. Se você não tem um plano de entrega, você não tem alternativas de entrega que sejam mais rápidos, você é questionado e, seriamente, as pessoas ligam na central de atendimento, elas reclamam, elas falam, como uma marca de luxo não me dá a opção de receber mais rápido. Eu não estou comprando em um varejo comum, eles falam. Eu entendo se eu quiser comprar uma panela que ela vai chegar em 12 dias úteis, mas, mamô, você tem que chegar mais rápido, nós somos cobrados por isso. A maior utilidade, maior exigência. Maior exigência.

33:03-33:51

O planejamento parte assim, se você tem uma necessidade, tem um desejo, nós também temos que derrubar alguns conceitos do normal para o luxo. O cliente já está disposto a comprar um item de um ticket médio maior, e ele quer um serviço que acompanha a expectativa que ele tem com isso. Então, uma das principais barreiras que a gente teve que derrubar é, vamos trazer alternativas para eles, mas algumas têm um custo elevado que, mesmo com nosso ticket médio, a marca não pode absorver, porém, se ele tem interesse, ele vai escolher até mesmo pagar por esse frete. Então, há exemplo que eu dei dos nossos clientes do e-commerce que compram itens de colecionador

33:51-34:39

ou vários itens scoreline de uma vez para aproveitar o frete, porque clientes de luxo também aproveitam o frete, porque esse frete, quando ele apaga, acaba sendo muito alto. Eles compram, eu tenho um carrinho de 40 mil reais, 60 mil reais, há dois menos, 25, e um frete para receber em dois dias úteis no CERA de 600 reais, ele vai pagar. Então, quando você fala assim, nossa, um frete de 600 reais é muito caro para um frete. Se você colocar dentro do mercado convencional, sim. Mas se você não dá essa opção para o cliente, se quer a alternativa, ele vai ficar muito mais frustrado em não ter opção do que ele ter o custo, porque é o perfil.

34:39-35:28

Não, totalmente. Acho que o que acontece nos bastidores disso, tudo o que você está contando. Quando a gente escolhe uma transportadora para uma marca de luxo, você não pensa só em custo. Você tem que pensar na experiência que essa transportadora vai levar. Não adianta nada a marca ter uma experiência incrível ali, produzindo aqueles produtos para presente, com aquela embalagem maravilhosa, por mais que ela vá descaracterizada, mais dentro ela tem a embalagem linda, e de repente essa embalagem chega a ter amassada. Não é só o prazo, ela pode chegar amassada,

35:28-36:16

então é escolhido a dedo. Como a gente faz isso na Infracommerce? É bem legal dividir isso com vocês. A gente tem mais de 40 transportadoras homologadas. Todas atendem o luxo? Não, poucas atendem o luxo. Mas a gente tem um sistema que a gente consegue determinar por N-parametrizações quais transportadoras vão aparecer para o consumidor como opção, óbvio que sem o nome, só os prazos de entrega. Mas como a gente faz essa escolha? Então, por exemplo, se o cliente está comprando um refil de caneta, é uma transportadora,

36:16-37:05

porque o frete precisa ser condizente com o ticket. Ele é um ticket mais baixo, não adianta ter um frete elevado para fazer isso. Quando é uma caneta que já tem um ticket mais alto, é outra transportadora. Então, dentro do sistema que a gente desenvolveu o sistema próprio da Infracommerce, a gente consegue conectar mais de uma transportadora e definir como cada transportadora vai trabalhar, seja por categoria, seja por ticket médio, seja por região, seja por tipo de entrega, para que o consumidor possa olhar quando ele chegar ali e colocar o sep dele e dar o prazo de entrega, seja sempre a transportadora que vai ser escolhida,

37:05-37:54

é quase como um leilão que funciona isso, aonde ela protege a marca e ela protege também o consumidor. Vou explicar. Como ela protege o consumidor? Ainda sempre por consumidor o melhor prazo com o melhor custo. Isso, independente se a marca vai cobrar esse custo do consumidor ou não. E como ela protege a marca? Acho que todos aqui provavelmente sabem disso, mas quem não sabe é uma informação importante para quem está pensando em hibrido digital. No nosso DRE do digital, a linha do frete é bem pesada. Ela mexe bastante o ponteiro da nossa rentabilidade. Então, é uma linha que a gente precisa prestar atenção. Se esse leilão não é bem feito,

37:54-38:43

ou ele não existe, a gente tem só uma opção de transportadora e como a gente está trabalhando com um produto e uma marca de luxo, a gente precisa ter uma transportadora condizente a isso. A gente vai chegar lá no final do mês e vai apresentar uma conta de frete que vai consumir boa parte da margem do Vinícius, por exemplo. Então, esse sistema protege também a marca para que a escolha que seja feita siga as parametrizações criadas pela marca, obedeça a isso e apresente para o consumidor, como eu disse, a composição do melhor prazo com o melhor custo para que quando a marca pague por esse custo, ele seja um custo condizente.

38:43-39:33

Mas falando de entrega, acho que todo mundo aqui já teve uma experiência ruim com entrega do produto atrasar, ou de repente a experiência da troca não ser tão legal. Você teve uma experiência incrível na compra, mas na hora da troca foi bem mais ou menos. Ou o produto chegar... a caixa chegar variada, ou aquele produto ter sido vendido, a gente coloca no carrinho e depois alguém liga dizendo que não tem mais aquele produto. Acho que todo mundo aqui, por alguma dessas experiências, alguém já passou. Ou seja, coisas erradas acontecem. E aí, Vinícius, eu queria te perguntar. No mercado de luxo, não é diferente. Obvio que a gente tenta minimizar ao máximo.

39:33-40:21

Mas o que faz a diferença quando um problema acontece? Resolver rápido. Não tem outra resposta. Ninguém é imune a passar por um problema, a passar por uma questão que muitas vezes não está nem na mão da própria marca, um extravio, a infelicidade de um furto, por exemplo, até mesmo questões às vezes fiscais, que um ponto de distribuição de um estado específico, a receita parou aquela carga, viu na nota fiscal um valor elevado. Não, eu quero conferir as declarações, etc.

40:21-41:09

E aquele trabalho levou dois dias e, enfim, atrasou a entrega. Inclusive, isso acontecia com um estado específico. Ainda acontece, a gente teve que aumentar um pouquinho o nosso prazo para ele, para que quando acontecesse não causasse o atraso, então entra no dado de novo. Mas para resolver quando acontece, você tem que ter processos muito bem desenhados para essas possibilidades, porque aconteceu, resolveu. E isso passa no processo de coleta, na múbula, se você compra alguma coisa e quer trocar o devolver, você não vai receber um código de postagem para ir no correio e colocar. Vai ter uma coleta no endereço que você preferir, não só no endereço de entregas, às vezes, eu recebo em casa,

41:09-41:59

mas eu quero que pegue no meu escritório, a gente vai pegar lá. Então já começa no serviço. Se a gente não pode dar toda a experiência de luxo por questões óbvias que ele tem dentro da loja, o site tem que ter outros serviços que compensem essa... compensa, porque não é nossa culpa também, mas que compensem colocando assim essa realidade que é a compra de distância. E o pós-venda muitas vezes é aonde eles falam nossa, eu comprei numa marca de luxo e eu percebi na agilidade para chegar, mas eu também percebi na agilidade para resolver alguma coisa. Então, estourmos tem que ser, faz rapidamente, quando é um caso, um voucher para uma troca, a troca de um produto, o retorno dele,

41:59-42:49

e não só o serviço ser rápido, mas com uma transparência da informação. Porque lá no comecinho eu falei sobre a transparência da informação para quem está descobrindo uma coleção ou um produto, porque é um mundo bem específico. A transparência para informação no serviço também é importante. Você falou de entrar no site, ter fácil ali enquanto o tempo chega, etc. A mesma coisa se repete na logística reversa, na solução de problemas. Deu algum problema, seja transparente. A transparência é a melhor coisa que pode acontecer, porque a mulher vem de credibilidade. O próprio produto nasceu em 1906, muito mais de 100 anos, 120 anos atrás, resolvendo um problema de confiança

42:49-43:37

no sistema de escrita das tintas, que vazavam, etc. Então, uma solução de engenharia fez a móbula nascer. Ela, desde então, vem ser baseada em soluções. Ter uma solução bem desenhada é parte do valor da marca desde a fundação. Para você não ter problemas, você precisa ter transparência, e tudo o que você vai fazer tem que ficar baseado nos valores que você tem de marca. Qual é o valor que eu tenho? O valor que eu tenho não é só um produto bonito que todo mundo quer, mas é a confiança que ele passa. Se a mecaneta passa uma confiança, o meu site tem que passar, o meu serviço tem que passar, a atenção do vendedor na loja tem que passar. Então, agarrem os valores da marca de vocês. Qual é o valor da marca? É esse.

43:37-44:25

Tudo o que eu vou fazer, tenho que se basear nele. Eu vou colocar um cartaz na frente da minha loja. Esse cartaz tem que refletir o valor da marca. Seja ele estético, seja ele de informação, de qualidade de informação, de transparência, o que for. Pegue o valor da marca e imprime em cada coisa que vocês estão fazendo. Muito bacana. E aí entra um desafio enorme para a Infracommerce, que é como esses atendentes que vão conversar com o consumidor, eles sejam à altura e tenham habilidades para contornar possíveis problemas. Quando eu costumo dizer que a Infracommerce tem sucesso,

44:25-45:14

quando nós somos absolutamente invisíveis, porque o consumidor não está ligando para a Infracommerce, ele está ligando para a Montblanc. Então, como nós solucionamos esse problema dentro de casa, nós criamos um pool de luxo com atendentes seniors, e eles recebem o treinamento da marca. Vinicius já deu bastante treinamento para nós, e essas pessoas atendem menos marcas, porque quando nós estamos falando de luxo, o SAC não pode ser um call center. Esse cliente precisa ser atendido por um concierge praticamente, por um personal shopper. Então, essa pessoa precisa dar,

45:14-46:02

quando aconteceu um problema, é menos explicação e mais resolução, resolver rápido e saber resolver. E é muito treinamento. E tudo isso embalado utilizando o tom da marca, o vocabulário da marca, as características de resolução da marca, para que ele possa passar a experiência e não tenha nenhuma fricção nessa jornada. De novo, ele não está ligando para um atendente de Infracommerce, ele está ligando para a marca Montblanc. E esse cliente não pode sentir essa diferença. A Infracommerce faz isso com bastante maestria. Acho que a gente aprendeu, ao longo dos anos,

46:02-46:50

já estamos fazendo isso há seis anos. Hoje temos 30 marcas de luxo dentro de casa, e somos os únicos parceiros de fulcômerse. Hoje é atender o luxo. E acho que esse ponto que eu falei agora, é um dos principais que fez essas marcas procurarem a gente e sentirem segurança de deixar um pedacinho da operação, um pedacinho delas com nós. Com essa habilidade que a gente tem de ser como uma esponja mesmo, um camaleão que a gente vai se adaptando a cada uma das marcas, essas necessidades, essas particularidades que cada marca tem. E o Vini ajudou muito,

46:50-47:43

particularmente nesse assunto, trouxe muitos inputs, muitos ensinamentos, e que depois a gente conseguiu transbordar isso para outras marcas. Então, obrigada, aqui, publicamente, quero te agradecer para isso. E para a gente fechar a nossa conversa, que está uma delícia, mas temos horário, acredito que todo mundo esteja com fome aqui também. A gente passou, acho que, por toda jornada do consumidor. A gente falou de atração, a gente falou de assortmenta, a gente falou de saque, de captação de cliente. Se você tivesse que deixar uma mensagem, uma experiência de como uma marca de luxo

47:43-48:32

consegue preservar a sua essência e a sua experiência, mesmo indo para o digital. Essa pergunta foi surpresa. Pergunta de milhões. É um tema discutido todos os dias. Vou ter um prazer enorme de responder, porque é uma das coisas que eu mais gosto do meu dia a dia, que é você dar uma atenção diferenciada, e agora que vou abrir um pouquinho do meu cotidiano, o cliente não está na loja, como a gente falou muitas vezes. Então ele não tem aquela atenção caracara que ele tem com um embaixador da marca. Então ele vai ter atenção de quem? Minha e do meu time. Como?

48:32-49:20

A gente falou aqui sobre estratégias de dados, análises de dados. Tudo isso é mega importante. Isso é 99,999% de qualquer negócio, mas aí quando a gente entra no mercado de luxo, ele é o 0,01% diferente. Então o que a gente faz, por exemplo, são muitas coisas, mas para dar um exemplo muito prático sobre algo que surpreende alguns clientes, por exemplo, eu mesmo, com uma agenda cheia, mesmo com muitos projetos e tarefas para entregar, eu olho cada pedido que sai no site. Um a um, nenhum passa. É um refil, é o olho. É o cliente que já compra, é o olho. Por quê? Porque eu quero saber exatamente o que aquele consumidor

49:20-50:09

está comprando, o que o grupo de consumidores está comprando, mas eu também quero achar ali problemas. Mas que tipo de problema se correu tudo bem? É se precaver deles. Se precaver deles. O que mais acontece quando eu preciso contatar um cliente que terminou uma compra e está tudo certo com ela? Ele, por exemplo, compra uma caneta esferográfica e ele compra junto, apesar de ter uma informação na descrição, cada cliente tem uma jornada específica, então a gente tem que aprender onde colocar essa informação todas as vezes. Ele compra um refil errado, ele compra um refil de rollerball, não serve. Eu sei que não serve. Às vezes ele não sabe que não serve. Então eu olho o pedido,

50:09-50:56

eu vejo lá, esse refil não é compatível com essa caneta. Vamos ligar para ele antes de mandar, de despachar e vamos avisar. Olha, essa caneta não é compatível com o refil que você comprou em vice-versa. É para uma outra caneta da sua coleção ou é para você mesmo? Aí às vezes ele está um pouco susto. Não é como assim, não é? Vai cancelar meu pedido? Não, a gente vai ter a chance de trocar aqui, cancelar essa compra, pega um voucher, você refaz, eu refaço com você esse refil certo. Alguém já te explicou, deu a oportunidade de você conhecer? Não, eu não sabia que tinha essa diferença. Quer que eu explique sobre as diferenças descritas, sobre as diferenças de instrumentos que a gente tem? Ah, sim, eu adoraria. Aí você vai falar da outra ponta, da sensação,

50:56-51:45

da diferença de tintas, como cuida. Aí ele começa a se encantar. Então um erro do cliente, que foi comprar um refil que não é compatível com a caneta, virou uma conversa que depois te trouxe uma confiabilidade, porque você vira aquele embaixador da boutique pelo telefone ou pelo WhatsApp, você vira uma pessoa que está ali conversando com ela como se tivesse assim cara a cara com a gente, porque não é a distância que determina o atendimento luxuoso, mas é a atenção que você dá para ele, é o quanto você se importa, se preocupa com seu cliente. Então um case que eu... O quanto você ouve, né? Um case... Tendo para compartilhar um case bem rápido, 10 minutinhos?

51:45-52:34

Está perguntando para mim, eu não sei. Não sei. Bem rapidinho. Um case muito rápido, é um cliente que só comprava canetas Rollerball, eu falei, nossa, ele é apaixonado por essa escrita e um dia ele comprou um refil errado. Liguei para ele e falei, olha, o refil não serve, etc., é outro aqui. Aí ele me fez uma pergunta, mas serve em qual? Eu falei, serve nessa aqui, qual é a diferença? Aí a gente começou a falar das diferenças. Ele sempre teve curiosidade de conhecer a tinteiro, mas eu não tenho muita confiança. Eu falei, não, é tranquilo, você usa desse jeito, é hora que você tiver uma dúvida, você fala comigo, aí ele falou, tudo bem, eu entendi. Quais outras cores de refil você tem? Eu falei, ele era encantado pela cor azul,

52:34-53:20

ele teve um reabastecimento de tintas azuis. Afinal, olha, você que é encantado por cor azul dentro da caneta de tinteiro, você vai ter uma gama ainda maior de cores e tons, porque as tintas elas são feitas em maior quantidade de assortment para elas. Ele, nossa, me cantei por isso aqui, então eu acho que eu vou arriscar. E para minha surpresa, ele não comprou só uma caneta de tinteiro, ele comprou uma caneta de tinteiro, de edição limitada, que custa 8 mil reais, mais várias tintas, e um estojo para as 5 canetas, para todas as outras canetas que ele já tinha e falou, quando chegar a mais edição limitada, você me liga, que eu adorei a experiência que eu tive, mas eu gostei ainda mais que você virou meu amigo, veio aqui, conversou comigo e é um cara do centro-oeste.

53:20-54:09

Ele falou, tudo bem, sempre despretensiosamente, mas esperando simplesmente oferecer para ele essa atenção que ele pode ter, dar boutique à distância. Tá, passou-se três dias, ele falou via sua página de edição limitada, fiz uma comprinha lá, fui olhar, era uma caneta que comprou, era 40 mil reais. A gente adora esse cliente. É uma comprinha, ele chama uma comprinha, a gente ama ele. E tudo começou porque eu olho o pedido a pedido e eu entendi, nossa, esse refil não é compatível, deixa eu ligar para ele, para ele não ter frustração, não vai servir, tem que trocar. A minha preocupação era só ele não ter que passar pela troca do refil. E o que virou? Eu vou resumir o que você falou,

54:09-54:57

numa coisa que eu estava conversando um pouco antes de vim de vim aqui conversar com vocês, que é a humanização do digital. Nós somos um país de calor, de olho no olho, que gosta dessa conversa. E acho que a gente está passando por um momento de transição ainda. Então é muito importante quando vocês forem para o digital, não digitaliza tudo. Principalmente em marca de luxo. Dê a opção, eu acho que o primeiro atendimento é importante dele ser digital, porque como eu falei que a gente está numa transição, a gente tem dois perfis de clientes. A gente tem o perfil do cliente que, pelo amor de Deus, eu não quero conversar com ninguém, eu quero resolver tudo rápido, existe, e eu preciso dessa opção. E eu tenho que ter a opção muito rapidamente, sem ele ter que passar por muitas etapas,

54:57-55:45

de eu conversar com alguém, de eu poder trocar uma ideia, essa pessoa poder me atender, eu tirar uma dúvida e ter esse calor, esse atendimento que é tão fundamental para que o cliente a gente deixe de ter um comprador e passe a ter um cliente. Acho que é esse, esse é o recado. E acho que para resumir os desafios de um full-commerce eles são muitos. E acho que o maior deles é a gente conseguir traduzir e permitir que marcas como a Montblanc levem a experiência e não tenham esse degrau

55:45-56:34

de experiência entre o físico e o digital. Eu vou estar aqui mais um tempinho após essa palestra. Se alguém tiver alguma dúvida sobre full-commerce e da Infracommerce, a gente estará super disponível para vocês para bater um papo mais antes da finalizar a avenida e brigada. E eu queria saber se alguém tem alguma pergunta. Primeiro queria agradecer, sempre muito rico aprender, principalmente com o mercado do luxo. Se não precisa ter um negócio de luxo para aplicar os ensinamentos de luxo. Vou contar um pouquinho da minha experiência

56:34-57:22

que não foi uma experiência tão legal com a ideia de o luxo sempre proporcionar uma experiência para o físico, acho que é um desafio semelhante ao que a gente tem ali no online, desculpa para o físico para o online. E eu sempre comprei Montblanc fisicamente. E eu gostei de um modelo que tinha no site e que se apresentava uma pessoa. E não tinha opção no site e também talvez tenha sido um descuido meu de colocar para presente. E eu recebi a embalagem, tudo certo? Com muito medo, confesso, porque eu não tinha comprado nada de luxo, assim, pelo site. E foi a única compra, foi em 2024. Porque a embalagem chegou perfeitamente, sem nenhum ruído mas veio uma embalagem simples e era um presente. Então eu tive que exercer toda a minha criatividade

57:22-58:06

montar quase que uma embalagem customizada para dizer, olha, preparei um presente muito especial para você. Você esperava uma embalagem que viesse com o laço da Montblanc, etc. Então isso foi em 2024, já faz algum tempo, imagino que tenha mudado. Mas o que é que você contasse? Como que umas marcas de luxo, principalmente a Montblanc, tem feito para traduzir essa experiência? Que é o cafezinho que você receberia sem estar naquela cadeira toda luxuosa te tratar pelo nome, perguntar o nome de seu filho, enfim, o vendedor já sabe na verdade todas essas informações ele já se antecipa. E quando você está ali no site, é só eu e uma máquina. E depois não tem esse, na verdade não é nem eu não achei que a Montblanc errou. Eu não avisei o que eu queria. Mas eu também

58:06-58:54

não tive esse espaço de poder colocar aqui, por exemplo, ser um presente. Talvez o site tenha mudado e vou dar uma nova chance para vocês. Ai, adoro consumidoras já aqui, vida real, é isso mesmo. Maravilha, eu achei o exemplo incrível, ótimo. A gente, como eu falei da transparência, não se esquivava de nenhum tipo de pergunta, nenhum tipo de caso que pode acontecer, ter acontecido. O ponto da embalagem ele é muito interessante, ele vem se transformando todos os anos. 2024, aí aqui também não é colocando uma justificativa, é sendo também transparente, teve uma transação de o que seria a embalagem para presente.

58:54-59:48

Primeiro, o que foi essa transição? Nós tínhamos muitos PLVs, que a gente chama os insumos, papel, fita, caixa, que tinha plástico na composição. E por uma assinatura global da marca, nós tivemos que abandonar. Nesse período de 2024, teve muita reclamação sobre a embalagem, porque não vinha mais aquele papel brilhante, não vinha mais a fita com o nome brilhando. Então, tudo foi substituído por embalagens que tem como base papel, papel cartão, ainda que seja um papel feito na Alemanha, etc. Você lembra o que foi? Uma rollerball. E depois eu fui na loja. Eu comprei no site e ele adorou a caneta.

59:48-60:30

A experiência foi ótima, conseguimos traduzir, sobrevivermos, é isso. Faz parte disso, trabalho com varejo e os desafios estão aí e a gente tem que vencer. E eu voltei depois na loja e falei, olha, eu comprei essa caneta e eles falaram que só tinha no site. Então, já fica a segunda pergunta. E foi legal você ter falado sobre essa embalagem, porque todo movimento que tem sido feito em relação a ESG, sustentabilidade, te proporciona uma ideia de vamos economizar nas embalagens, na caixa que vem dentro da caixa, etc. Mas, por outro lado, a gente espera que venha nessa cola. Na minha vez vai ter que ser, né? Isso aconteceu muito. Teve a pessoa que falou, nossa, na minha vez vocês estão mudando. E teve a pessoa que falou, eu já comprei tanto tempo, sempre

60:30-61:18

vinha o papel dourado, brilhante, a fita preta, brilhante e não vem mais. E nós tivemos que colocar, tipo, olha, é um compromisso global, aí entra de nova transparência. As embalagens agora elas, o próprio estojo é a embalagem para presente e aí depois veio a fita sem os brilhantes, sem a parte de plásticos e outros materiais que não são biodegradáveis. Então, de lá para cá evoluiu também. Hoje, se você compra um instrumento de escrita no site, ele vai, ele vem dentro de um estojo, né? Esse estojo, ele tem um acabamento interno para proteger e externo que lembra uma carta, o logo da marca e uma fita que ocorre. Então,

61:18-62:06

o próprio estojo é uma embalagem de presente e não tem aonde colocar para presente, por que a gente entende que está todo mundo cobrando para presente, mesmo que seja para você. Então, independentemente do que você comprar, exceto por consumíveis, por exemplo, matim, então, um refil, vai vir com uma embalagem para presente. E essa embalagem, ela é embalagem do próprio produto redesenhada com uma fita. Se você compra, por exemplo, mais de dois itens, nós fazemos um kit, um conjunto, por exemplo, um caderno e uma caneta. Eles têm a sua própria embalagem, vai em uma fita em volta de cada e aí eles são acomodados dentro de uma outra caixa muito similar no mesmo design que acopula os dois como um presente. Então, dependendo do

62:06-63:01

que é comprado, tem uma solução específica desenhada para aquela categoria, mas ainda hoje tem que seguir nos padrões de SG e muitas respostas que demos nessa época foi a gente conta com a sua participação também, na compreensão disso, como parte desse processo importante que a gente mudar alguma coisa que está batendo impacto ambiental muito grande. Exatamente.

63:01-63:49

Teve o processo de transição, assim, essa embalagem não é mais sustentável, ela precisa acabar também. Ela não pode ser queimada, etc. Ela vai ter que ser utilizada. Aí entra a parte do assortment, que a gente, quando fala de assortment, não fala só de produto. O estoque também é dos insumos. Então, no eCommerce a gente disputa um espaço assim como na loja. A gente tirou, mandou para as lojas e acabou primeiro. No nosso canal acabou acabando primeiro essa leva, veio de materiais biodegradáveis, acabou chegando primeiro no site, que geralmente as coisas acontecem mais rápido no online. Então, nesse período de 2024, especificamente, teve

63:49-64:38

esse atrito com muitos clientes mesmo na expectativa. Hoje não acontece mais porque eles se acostumaram, e os que chegaram agora só têm essa referência, mas é um ponto muito legal e foi revisitar eles. Tudo bem? Desculpa, qual é o teu nome? Regina, a gente quer você de volta. 2024 já faz muito tempo, então a gente vai reverter. Eu quero você no site também para você se sentir a vontade. Você se sentir a vontade de você comprar

64:38-65:22

onde você quiser e ter a mesma experiência. Acho que o Vini explicou bem o que aconteceu, e eu tenho certeza absoluta que agora você vai ter outra experiência. A gente quer que você tenha outra experiência e depois volte para a gente brigada pelo seu feedback, acho que é assim que a gente cresce e aprende, e a gente vai te ajudar a ter uma experiência agora em 2026. Gente, obrigada, mas alguma pergunta? Não, todo mundo com fome, né? Muito obrigado, foi ótimo estar aqui com vocês. Vini, obrigada. Muito obrigado, Vini.