



Vol. 08

A LIDERANÇA QUE A MODA EXIGE AGORA

O que sete volumes da primeira edição da série **FM Leaders** revelam sobre o novo perfil dos profissionais que estão moldando o próximo ciclo do varejo de moda.

Série editorial

FASHION
meeting

2026

A liderança que a moda exige agora



O que sete volumes da primeira edição da série **FM Leaders** revelam sobre o novo perfil dos profissionais que estão moldando o próximo ciclo do varejo de moda.

Durante os sete volumes da primeira edição da série **FM Leaders**, a **Fashion Meeting** olhou para diferentes dimensões do varejo de moda: crescimento, expansão, marca, tecnologia, experiência, operação, *supply*, cultura e pessoas.

À primeira vista, são territórios distintos. Cada um possui suas próprias tensões, especialistas, indicadores e formas de decisão. Mas, quando observados em conjunto, revelam uma transformação comum: o mercado passou a exigir lideranças capazes de compreender como essas dimensões se afetam e de construir coerência entre elas.

O crescimento já não pode ser separado da margem, do estoque, da recorrência ou da capacidade organizacional. A marca não termina na comunicação porque continua sendo testada no produto, na loja, no atendimento, na entrega e no pós-venda. A tecnologia perde força quando não melhora decisões. Os dados produzem pouco valor quando não geram uma leitura confiável do negócio. A operação deixou de ser apenas execução porque passou a preservar — ou comprometer — aquilo que a empresa promete.

Essas mudanças não eliminam a importância das especialidades. Produto, *marketing*, finanças, tecnologia, *supply*, CRM, operação e pessoas

continuam exigindo conhecimento profundo. O que se tornou mais difícil foi conduzir cada uma delas como se produzissem resultados independentes.

Uma decisão pode parecer correta dentro de uma área e ainda fragilizar o negócio quando seus efeitos alcançam as demais. Uma campanha pode gerar demanda sem disponibilidade. Um canal pode ampliar receita e deteriorar margem. Uma solução tecnológica pode acelerar um fluxo que já nasceu fragmentado. Uma operação pode reduzir custo e enfraquecer valor percebido. É na qualidade dessas conexões que a liderança passa a ser testada.

Isso não significa que o líder precise dominar tecnicamente todas as funções ou concentrar todas as respostas. Significa compreender relações, formular perguntas melhores, reconhecer tensões e criar condições para que conhecimentos diferentes contribuam para uma direção comum.

A primeira edição da **FM Leaders** também mostra que esse trabalho não acontece apenas no topo das organizações. Ele se distribui entre *founders*, CEOs, diretores, *heads*, lideranças intermediárias e profissionais que interpretam sinais, conectam áreas, desenvolvem pessoas e transformam intenção em prática. Essa dimensão humana está na origem da série.

O conhecimento não pertence ao crachá. Ele permanece nas pessoas que interpretam, decidem e ajudam o mercado a avançar.

FM Leaders nasceu para olhar para o mercado de moda e varejo a partir de quem o constrói por dentro. Não apenas para destacar trajetórias individuais, mas para compreender como decisões, repertórios, relações e formas de liderança moldam empresas e influenciam o futuro do setor.

Em um mercado que costuma reconhecer marcas antes de reconhecer as pessoas que as sustentam, esse ponto de partida importa. Empresas ganham força simbólica, reputação e memória pública, mas são pessoas que interpretam contexto, tomam decisões, formam times, enfrentam tensões e transformam intenção em prática. A trajetória de uma liderança não desaparece quando muda o crachá, a empresa ou a posição ocupada. O conhecimento construído ao longo de uma carreira continua sendo parte do repertório que ajuda o mercado a avançar.

Nesta primeira edição, esse olhar revelou um perfil menos definido pelo domínio isolado de uma área e mais pela capacidade de transitar entre dimensões que antes podiam permanecer separadas. Lideranças preparadas para lidar com crescimento sem perder consistência, usar tecnologia sem abandonar julgamento, proteger desejo sem ignorar execução e desenvolver organizações que não dependam permanentemente de poucas pessoas.

Os nove padrões reunidos neste volume não pretendem formar uma lista definitiva de competências. Funcionam como uma leitura transversal do que apareceu de maneira recorrente ao longo dos sete volumes publicados.

Juntos, eles mostram que a liderança necessária ao próximo ciclo da moda não será reconhecida apenas pela capacidade de acelerar, inovar ou ocupar espaços de visibilidade. Será reconhecida pela qualidade das decisões que ajuda a construir, pelas conexões que consegue estabelecer e pela capacidade que deixa na organização e nas pessoas ao seu redor.

A moda continuará dependendo de criatividade, produto, repertório, identidade e desejo. O desafio está em fazer com que essas forças conversem com margem, tecnologia, dados, operação, cultura e pessoas sem perder aquilo que torna a categoria singular.

O que esta primeira edição investigou



A leitura transversal de sete volumes dedicados a crescimento, marca, tecnologia, experiência, operação, cultura e pessoas.

Essa escolha editorial orienta o **FM Leaders** desde a origem: olhar para o mercado de moda e varejo a partir das pessoas que o constroem por dentro.

Em vez de observar marcas apenas como entidades abstratas ou interpretar transformações do setor como movimentos impessoais, o projeto parte de lideranças, times, funções e decisões para compreender como as empresas crescem, se adaptam, preservam valor e atravessam novos ciclos.

Nesta primeira edição, esse olhar foi aplicado a um recorte específico: o perfil de liderança exigido por um mercado mais complexo, no qual crescimento, marca, tecnologia, experiência, operação e pessoas deixaram de funcionar como agendas isoladas.

O primeiro volume investigou essa mudança de forma direta. Reuniu executivos de diferentes áreas para compreender quais competências começaram a ganhar peso à medida que estratégia, operação, tecnologia, margem e cultura passaram a se afetar com mais velocidade.

O segundo avançou sobre crescimento e expansão. A questão deixou de ser apenas como vender mais, abrir novos canais ou aumentar presença. Passou a incluir a qualidade econômica, operacional e organizacional necessária para que esse avanço não ampliasse fragilidades.

O terceiro volume olhou para a construção de relevância. Marca deixou de ser tratada apenas como comunicação e passou a ser observada no

produto, na experiência, na cultura, na comunidade e na capacidade de transformar identidade em valor percebido.

Na sequência, a série entrou na infraestrutura do novo varejo. Tecnologia, dados, inteligência artificial, canais e sistemas foram analisados não como agendas autônomas, mas como parte da forma como empresas aprendem, decidem e executam.

O quinto volume deslocou a atenção para a próxima escolha do cliente. Em um ambiente no qual conquistar consumidores ficou mais caro, experiência, relacionamento, *CRM*, recorrência e continuidade passaram a ser entendidos como partes da eficiência e da relevância da marca.

O sexto voltou-se aos bastidores que sustentam a rentabilidade. Planejamento, estoque, *supply*, logística, desenvolvimento, matéria-prima e operação mostraram que grande parte do valor de uma empresa é preservada ou perdida antes que o produto chegue à venda.

O sétimo volume completou esse percurso ao investigar pessoas, cultura e capacidade organizacional. A liderança apareceu não apenas como influência individual, mas como a habilidade de formar times, distribuir contexto, desenvolver autonomia e construir organizações capazes de continuar.

O novo mapa da liderança aparece justamente onde crescimento, marca, tecnologia, operação, cultura e pessoas deixam de funcionar separados.

Cada volume partiu de um território específico, mas nenhum permaneceu restrito a ele.

Ao discutir crescimento, surgiram operação, caixa, cultura e pessoas. Ao falar de marca, apareceram produto, experiência e entrega. Tecnologia levou a dados, processos e comportamento. Recorrência exigiu olhar para canais, atendimento e infraestrutura. *Supply* revelou efeitos sobre margem, posicionamento e confiança. Cultura recolocou todas essas dimensões dentro da forma como as pessoas trabalham e decidem.

Essa sobreposição não foi um desvio do projeto. Foi o principal achado da primeira edição.

À medida que as entrevistas avançaram, ficou mais claro que o novo perfil de liderança não poderia ser compreendido por uma única função. As competências mais relevantes apareciam justamente nos pontos de contato entre áreas, decisões e responsabilidades.

Por isso, este volume final não organiza as conclusões por pauta nem transforma cada edição em um aprendizado isolado. Ele reúne os padrões que atravessaram os sete volumes e reapareceram sob perspectivas diferentes.

O objetivo não é estabelecer um modelo único de líder, mas identificar mudanças de critério que já influenciam a forma como empresas de moda e varejo crescem, se posicionam, operam, aprendem e desenvolvem pessoas.

É dessa leitura transversal que surge o novo mapa da liderança na moda.

As vozes da primeira edição de FM Leaders



As pessoas por trás das marcas, decisões e repertórios que construíram a primeira edição da série.

Os sete volumes da primeira edição da **FM Leaders** foram construídos a partir da escuta de profissionais que atuam em diferentes pontos do mercado de moda e varejo.

Founders, *CEOs*, diretores e especialistas de estratégia, finanças, marketing, tecnologia, *e-commerce*, *CRM*, produto, planejamento, *supply*, logística, operações, gente e cultura contribuíram com experiências, decisões e perspectivas formadas dentro das empresas.

Essa diversidade foi essencial para a construção da série. As transformações investigadas não poderiam ser compreendidas a partir de uma única função ou de um único tipo de organização. Crescimento, marca, experiência, tecnologia, operação e cultura assumem significados diferentes conforme o lugar de onde são observados, mas seus efeitos se encontram no cotidiano do negócio.

As fontes da primeira edição não foram reunidas como *cases* isolados nem como exemplos de um único modelo de liderança. Suas contribuições ajudaram a revelar tensões recorrentes, critérios de decisão e competências que reaparecem em empresas, áreas e trajetórias distintas.

Ao organizar essas vozes por territórios editoriais, a divisão abaixo indica o ponto de partida de cada contribuição, não uma fronteira rígida. Muitos desses profissionais atravessam mais de uma dimensão do negócio — e foi justamente essa sobreposição que permitiu identificar os padrões reunidos neste volume.

Profissionais de diferentes áreas ajudaram a revelar que a liderança exigida pelo próximo ciclo não nasce de um único lugar do organograma. Ela aparece na capacidade de conectar crescimento, marca, tecnologia, experiência, operação e pessoas em decisões mais consistentes.

Ao reunir essas vozes, a série não olha apenas para o cargo ocupado ou para a empresa associada a cada trajetória. Esses contextos importam, porque ampliam repertório, acesso e responsabilidade. Mas o valor editorial está no conhecimento que cada profissional acumulou, nas decisões que ajudou a construir e na forma como sua experiência ilumina desafios compartilhados pelo setor. Marcas dão contexto às trajetórias. As pessoas dão vida, critério e continuidade às marcas.

É a partir dessa escuta que este volume identifica os padrões da liderança que a moda exige agora.

Crescimento, estratégia e margem



Bel Braga
Fundadora e *CEO*
da BoBags e Bogo



Bruno Cardozo
Cofundador e *CEO*
da ALUF



Daniele Voloxki
CFO da Lafort



Eduardo Franzato
Diretor executivo
do Grupo Morena
Rosa



Gabriela Rizzo
CEO do Grupo
Malwee



João Almendra
CEO do Icomm
Group



Lucas Franzato
CEO do Grupo
Morena Rosa



Marília Carvalhinha
Consultora
estratégica e
financeira



Marco Muraro
CEO e conselheiro
de administração



Simone Sancho
Founder e *CEO* da
Belong Be

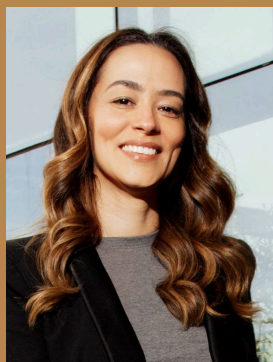
Marca, *marketing* e relevância



Caroline Pereira
Gerente de
Marketing da
Reserva



Drica Rosa
Head de Marketing
da Tangle Teezer
Brasil



Flávia Pedro
Branding &
Marketing Manager
da Santa Lolla



Joice Stolnberger
Cofundadora e
CMO da Inside
Retail



Juliana D'Auria
Diretora de Marca e
Marketing da Aramis
Inc.



Marcel Gignon
Diretor de Design e
Novos Negócios da
Chilli Beans



**Marcella
Sant'Anna**
Diretora de Estilo e
Marketing da
Rosset



Maria Toledo
CMO da PatBO



Mariana Rhormens
Executiva de
marketing



Patrícia Calixto
Head de Marketing da
LIVE!



Sandra de Borthole
Gerente de
Marketing da
Rosset Têxtil



Virginie Dubray
Diretora de Marketing
para a América Latina
da Pandora

Tecnologia, dados e infraestrutura



Eduardo Torres
Cofundador e CMO
da Popgen



Gabriel Marques
Fundador da
Solomon



Ian Borges
Cofundador e CEO
da metaKosmos



Julia Laky Cruz
Cofundadora da
Evolu-e



Matheus Fagundes
Presidente global da
Audaces



Nasser Silveira
Head de Sales da
Wake



Simone Pittner
CTO da Aramis Inc.



Yuri Gricheno
CEO da Insider

Experiência, *CRM* e recorrência



André Podgorski
CDO da Malwee



Bruno Tressoldi
Neto
CDO da Capodarte
e Di Santinni



Camila Dulman
Diretora Comercial e
Executiva de Luxo da
Infracommerce



Fernanda Cruz
COO da Ave Rara



Gustavo Gadotti
VP de Revenue da
CRMBonus



Julia Ferreira
Head Digital da
FARM Rio



Julia Queiroz
Head nacional de
B2C do Grupo
Morena Rosa



Mayra Palacios
CMO da Privalia



Renata Zitune
Diretora executiva de
Marketing e Patrocínio
da Iguatemi S.A.



Reynaldo Pasqua Filho
Gerente de E-commerce
da PVH — Calvin Klein



Roberto Moreira
Diretor de Marketing
da Salon Line



Thabata Cesario
Head Digital da NK
Store



Thiago Di Oliveira
Gerente de E-commerce
da Kipling no Grupo Aste

Operação, *supply* e cadeia



**Ariel dos Santos
Teixeira**

Mentor de gestão de
varejo e cofundador
da Inside Retail



Carol Procopio

Special Projects
Designer na PatBO



Carolina Soares

Diretora de Novos
Negócios da
Infracommerce



Daniel Soares

CCO da Dafiti



Fabiana Magalhães

Fundadora da FM
Strategy



Fernanda Ribeiro

Diretora Comercial
da Rosset Têxtil



Fernanda Simon

Diretora executiva
do Instituto Fashion
Revolution Brasil



Fernando Viveros

Gerente de Supply
Chain da LYCRA



Rafael Evangelista

Especialista em
Planejamento Comercial
e Inteligência de
Negócios da Lafort



Regiane Konopka

Diretora de
Merchandising e
Industrial da NK Store



Vanessa Rinaldi

Especialista em
Planejamento e
Transformação Digital
da uMode



Viviane de Castro

Diretora Comercial
da Animale

Pessoas, cultura e liderança



Caio Camargo
Estrategista de
inovação no
comércio, keynote



Denize Savi
Diretora de
Felicidade
Corporativa da Chilli



Juliana Rissardi
Mentora,
palestrante e
consultora em



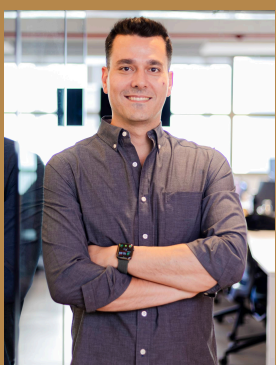
Letícia Vaz
Fundadora da LV
Store



**Lourenço
Bartholomei**
Diretor da Cecília
Prado



**Mariana
Adensohn**
CHRO e diretora
de Gente e Gestão
da Loungerie



Mauro Pimenta
Diretor de
Pessoas, Cultura e
Performance da
Privalia



Sirlei Kamchen
Diretora de Gente e
Gestão do Grupo
Malwee

O novo mapa da liderança na moda

Os sete volumes da primeira edição do FM Leaders revelam que a liderança exigida pelo próximo ciclo não nasce de uma única competência.

Ela aparece na capacidade de conectar dimensões que antes podiam ser conduzidas separadamente.

LIDERANÇA COMO INTEGRAÇÃO

Construir coerência entre decisões, critérios e responsabilidades.

CRESCIMENTO

MARCA

TECNOLOGIA

EXPERIÊNCIA

OPERAÇÃO

PESSOAS

Quando essas áreas deixam de funcionar como agendas isoladas, liderar passa a significar conectar critérios antes de acelerar decisões.

Liderança como integração

Conectar competências, decisões e pessoas sem concentrar todas as respostas.

LIDERANÇA COMO INTEGRAÇÃO

A integração não elimina a especialidade. Ela cria condições para que especialidades diferentes trabalhem sobre uma mesma direção.

- | | | |
|----|------------------------------------|--|
| 01 | Integração | Da especialidade isolada à conexão entre áreas |
| 02 | Qualidade do crescimento | Da velocidade à sustentação |
| 03 | Desejo com execução | Da promessa criativa à entrega consistente |
| 04 | Marca como experiência | Da comunicação à comprovação |
| 05 | Tecnologia como decisão | Da ferramenta à infraestrutura |
| 06 | Dados como confiança | Do indicador à leitura compartilhada |
| 07 | Continuidade para o cliente | Dos canais à jornada integrada |
| 08 | Operação como valor | Da execução à preservação |
| 09 | Capacidade organizacional | Do protagonismo individual à força coletiva |

O próximo ciclo da moda não será moldado apenas por quem domina uma dessas dimensões, mas por quem consegue fazê-las conversar.

Nove padrões para orientar o próximo ciclo

01 Integração

Conecta áreas, critérios e decisões.

02 Qualidade do crescimento

Margem, caixa, estoque e sustentação.

03 Desejo com execução

Produto, planejamento e entrega sustentam a promessa.

04 Marca como experiência

A comunicação apresenta; a experiência confirma.

05 Tecnologia como decisão

Ferramentas melhoram escolhas e integram processos.

06 Dados como confiança

Leitura comum sem substituir julgamento.

07 Continuidade para o cliente

Memória, coerência e responsabilidade na jornada.

08 Operação como valor

Bastidores preservam margem, confiança e marca.

09 Capacidade organizacional

Repertório individual vira cultura e força coletiva.

FM Leaders reconhece pessoas porque são pessoas que fazem tecnologia virar decisão, marca virar experiência, operação virar valor, dados virarem confiança, cultura virar prática e crescimento virar futuro.

Sumário



A liderança que a moda exige agora Abertura editorial

O que esta primeira edição investigou Os sete volumes e a leitura transversal

As vozes da primeira edição Profissionais que ajudaram a construir a série

O novo mapa da liderança na moda Framework visual

Os nove padrões da liderança que a moda exige agora Leitura transversal da primeira edição

1. Liderança como integração Da especialidade isolada à conexão entre áreas

2. Qualidade do crescimento Da velocidade à sustentação

3. Desejo com execução Da promessa criativa à entrega consistente

4. Marca como experiência Da comunicação à comprovação

5. Tecnologia como decisão Da ferramenta à infraestrutura

6. Dados como confiança Do indicador à leitura compartilhada

7. Continuidade para o cliente Dos canais à jornada integrada

8. Operação como valor Da execução à preservação

9. Capacidade organizacional Do protagonismo individual à força coletiva

O futuro da liderança na moda Síntese dos padrões

Por que reconhecer lideranças Manifesto final

FM Leaders Honours Apresentação do reconhecimento

Como funciona Indicações, curadoria e escolha final

Quem merece ser reconhecido? Convite ao mercado

OS NOVE PADRÕES DA LIDERANÇA QUE A MODA EXIGE AGORA

Liderança deixou de ser especialidade e passou a ser integração

O novo perfil de liderança depende menos de controlar áreas e mais de conectar decisões, critérios e pessoas.

A complexidade do varejo de moda não aumentou apenas porque surgiram mais canais, mais tecnologia, mais dados ou mais pressão sobre margem. Ela aumentou porque essas dimensões passaram a interferir umas nas outras com muito mais velocidade.

Uma decisão de produto repercute em estoque, margem, comunicação, logística e percepção de marca. Uma campanha pode criar demanda para uma operação que ainda não está preparada para atendê-la. Uma nova tecnologia pode acelerar tarefas sem corrigir a fragmentação entre áreas. Uma escolha feita na sede pode perder consistência quando chega à loja, ao atendimento ou às pequenas decisões que materializam a experiência do cliente.

Esse ambiente reduziu o espaço para lideranças que atuam apenas dentro dos limites de uma especialidade. Dominar profundamente uma função continua sendo importante, mas já não basta quando os efeitos das decisões atravessam o negócio inteiro.

No primeiro volume da série **FM Leaders**, **Caio Camargo**, estrategista de inovação no comércio, *keynote speaker* e *co-host* do VarejoCast, descreve essa mudança ao afirmar que “o *CEO* precisa entender dados, IA, eficiência, cultura, loja física, digital, experiência e margem como partes da mesma equação”.

A formulação não pressupõe que o líder se torne especialista técnico em todas essas áreas. Ela aponta para outra exigência: compreender as relações entre elas, formular perguntas melhores e reconhecer consequências que não aparecem apenas no território em que a decisão foi tomada.

O executivo exclusivamente estratégico, distante da operação, perde parte da capacidade de leitura. O profissional tecnicamente competente, mas incapaz de interpretar marca, comportamento e direção de negócio, também encontra limites. O perfil que ganha relevância é aquele capaz de circular entre diferentes camadas da empresa sem diluir a profundidade de cada uma.

“A integração e a visão sistêmica deixaram de ser diferencial e viraram pré-requisito.”

Marco Muraro

Na moda, essa integração carrega uma particularidade. O setor não pode ser reduzido a uma lógica puramente operacional, porque desejo, criatividade, repertório, produto e identidade continuam no centro da construção de valor. Ao mesmo tempo, nenhum desses ativos permanece forte quando se desconecta da capacidade de entregar, gerar margem e sustentar consistência.

Caio resume essa tensão ao afirmar que “moda continua sendo emoção. Mas emoção, sem operação, não se sustenta”. O ponto não está em submeter o desejo à eficiência, mas em reconhecer que uma marca só preserva sua força simbólica quando constrói estrutura suficiente para levá-la ao mercado sem perder qualidade, coerência ou viabilidade.

Marco Muraro, CEO e conselheiro de administração, com trajetória em empresas como Riachuelo e Marisa, chega à mesma questão por outra via. Para ele, “a integração e visão sistêmica deixaram de ser diferencial e viraram pré-requisito”. Produto, velocidade, custo e experiência já não podem ser lidos como agendas autônomas porque o resultado nasce da forma como essas dimensões se afetam.

Essa leitura desloca a visão sistêmica de um atributo desejável para uma condição básica de liderança. Quando uma escolha de produto repercute em margem, estoque, logística e percepção de marca, decisões isoladas deixam de ser apenas menos eficientes. Elas passam a comprometer a coerência do conjunto.

A transformação também aparece em funções que,

durante muito tempo, foram tratadas como especialidades mais delimitadas. No volume dedicado à construção de relevância, a liderança de marca deixa de operar apenas sobre comunicação, campanha ou imagem. Ela passa a precisar de repertório sobre comportamento, margem, experiência, canal, comunidade, tecnologia e execução.

Joice Stolnberger, cofundadora e *CMO* da Inside Retail, sintetiza essa passagem ao afirmar que “a liderança de marca virou uma liderança de negócio que usa a marca como ativo de crescimento”.

O *branding* não perde espaço com essa ampliação. Passa a exigir mais influência sobre decisões que antes pareciam externas ao seu território. Quando marca é construída por produto, loja, atendimento, entrega, tecnologia, comunidade e pós-venda, a coerência não pode ser protegida apenas no plano visual ou narrativo. Precisa atravessar a forma como diferentes áreas trabalham.

Essa mudança ajuda a entender por que integração não significa simplesmente promover mais reuniões entre departamentos. O desafio está em criar critérios compartilhados para que áreas diferentes não persigam resultados incompatíveis.

Uma operação pode reduzir custo e enfraquecer experiência. Uma campanha pode ampliar tráfego e pressionar estoque. Um canal pode crescer sem gerar margem. Uma inovação pode produzir impacto sem resolver uma necessidade real. Cada área pode alcançar sua própria métrica e, ainda assim, a empresa perder valor no conjunto.

A ferramenta pode existir enquanto a organização permanece fragmentada.

A liderança não substitui a especialização nem dissolve responsabilidades. Seu papel está em criar direção, organizar prioridades e proteger coerência para que competências distintas contribuam para o mesmo resultado.

A transformação da tecnologia dentro das empresas torna essa mudança especialmente visível. **Simone Pittner**, CTO da **Aramis Inc.**, afirma que a tecnologia deixou de ser suporte quando passou a participar “da construção da estratégia do negócio, e não apenas da execução”.

Na companhia, essa presença se estende do planejamento de coleção à experiência em loja, do CRM à gestão de pessoas, aproximando tecnologia, engenharia e dados de áreas como Produto, Estilo, Centro de Distribuição, Operações e Experiência do Cliente.

Simone define tecnologia como uma “competência distribuída que participa ativamente da construção de valor em toda a cadeia da companhia”. A expressão é importante porque integração não depende apenas de áreas que se consultam depois de decisões já tomadas. Ela exige que conhecimentos antes concentrados em uma função passem a contribuir desde a formulação dos problemas.

Quando a tecnologia entra apenas no final, tende a viabilizar uma escolha definida por outras áreas. Quando participa antes, ajuda a organizar possibilidades, antecipar efeitos e tornar a decisão mais completa.

O mesmo vale para dados, experiência, finanças e

operação. Uma empresa pode ter sistemas avançados e continuar decidindo em silos. Pode produzir dashboards e ainda discutir versões diferentes da realidade. Pode abrir canais sem oferecer continuidade ao consumidor. Pode automatizar tarefas sem rever processos, incentivos ou responsabilidades.

A ferramenta existe, mas a organização permanece fragmentada.

Por isso, integração não se resolve apenas com arquitetura tecnológica. Ela depende também da forma como contexto e autonomia circulam pela empresa.

Mauro Pimenta, diretor de Pessoas, Cultura e Performance da **Privalia**, desloca o papel do líder de uma posição de resposta permanente para uma função de arquitetura. Para ele, liderar passa por “construir contexto e distribuir autonomia e ferramentas”.

A formulação separa centralização de alinhamento. A centralização tenta preservar qualidade fazendo com que todas as decisões retornem ao mesmo ponto. O alinhamento busca preservar qualidade distribuindo critérios, repertório e responsabilidade para que mais pessoas consigam agir sem perder direção.

Mauro observa que, “quanto mais rápido o negócio se move, menos eficiente se torna a centralização das decisões”. A velocidade do mercado exige respostas próximas de onde os sinais aparecem, mas essas respostas só ganham consistência quando a organização compartilha referências suficientes para orientar escolhas.

“Se o que definimos na sede não é praticado pelo gerente da loja em um atendimento, não existe cultura, existe apenas um manual no balcão.”

Mariana Adensohn

A integração, portanto, não acontece apenas entre áreas. Ela também precisa conectar estratégia e execução, sede e ponta, liderança e time.

Mariana Adensohn, CHRO e diretora de Gente e Gestão da **Loungerie**, torna essa relação concreta ao afirmar que, “se o que definimos na sede não é praticado pelo gerente da loja em um atendimento, não existe cultura, existe apenas um manual no balcão”.

A frase mostra que nenhuma estratégia pode ser considerada integrada apenas porque foi bem formulada. Ela precisa ser compreendida, traduzida e praticada em diferentes pontos da organização. Isso exige linguagem comum, rituais, desenvolvimento, dados, ferramentas e lideranças intermediárias preparadas para interpretar situações que não cabem integralmente em um manual.

Nesse modelo, integração não significa consenso permanente nem participação indistinta de todas as áreas em todas as decisões. Também não elimina conflitos, porque marca, margem, velocidade, qualidade e experiência frequentemente colocam prioridades legítimas em tensão.

A qualidade da liderança aparece na capacidade de

tornar essas tensões visíveis e decidir sem reduzi-las a uma única lógica.

O perfil que emerge dos sete volumes da primeira edição não é o de um profissional que sabe tudo. É o de alguém capaz de aproximar conhecimentos, áreas e pessoas sem perder clareza sobre aquilo que precisa ser protegido.

Essa liderança compreende marca sem ignorar margem, tecnologia sem abandonar julgamento, operação sem reduzir desejo e cultura sem separá-la da execução. Sua contribuição está menos em ocupar o centro de todas as respostas e mais em criar condições para que decisões diferentes componham uma direção comum.

Quando isso acontece, a empresa deixa de depender apenas da excelência isolada de suas áreas e passa a transformar essa excelência em capacidade coletiva de decisão.

Crescimento passou a ser medido pela qualidade, não pela velocidade

Margem, caixa, estoque, recorrência e estrutura passaram a definir se a expansão fortalece ou fragiliza o negócio.

O problema do crescimento não está em crescer rápido. Está em acelerar uma estrutura que ainda não sabe sustentar o próprio avanço.

Essa diferença se tornou mais visível no varejo de moda à medida que expansão de canais, abertura de lojas, aumento de faturamento e ganho de escala deixaram de produzir, por si só, empresas mais fortes. Em muitos casos, o volume aumentou ao mesmo tempo que margem, caixa, estoque, operação e cultura passaram a carregar tensões maiores.

A primeira edição da série **FM Leaders** mostra que o crescimento continua sendo uma ambição central para marcas e varejistas, mas já não pode ser avaliado apenas pelo quanto o negócio avança. A leitura mais madura começa a observar o que permanece de pé enquanto ele cresce.

Receita maior pode conviver com margem menor. Um novo canal pode gerar vendas e ampliar complexidade. A aquisição de clientes pode aumentar o faturamento e criar dependência de mídia cara. O estoque pode sustentar disponibilidade ou consumir capital. A estrutura pode ganhar escala ou apenas exigir mais esforço das mesmas pessoas.

O crescimento deixou de ser uma medida simples porque suas consequências passaram a aparecer em diferentes partes da empresa ao mesmo tempo.

No primeiro volume da série, **João Almendra**, CEO do **Icomm Group**, descreve essa mudança a partir do *e-commerce*. Segundo ele, “houve um momento em que o mercado percebeu que crescer volume sem qualidade de receita criava uma operação frágil”.

Durante anos, adquirir clientes, ampliar sortimento e acelerar GMV foram interpretados como sinais de evolução. O aumento simultâneo do custo de aquisição, da mídia, da logística e da pressão sobre margens mostrou que parte daquele avanço não produzia negócios necessariamente mais saudáveis.

A fala de **João** ajuda a separar expansão de fortalecimento. Uma operação pode crescer em receita e perder capacidade de investimento, aumentar dependência promocional ou pressionar caixa. Por isso, ele afirma que “não adianta crescer 30% queimando margem”.

A questão deixa de ser apenas quanto a empresa vendeu e passa a incluir quanto valor conseguiu preservar ao longo da venda.

Esse deslocamento aparece com ainda mais clareza no volume dedicado ao novo crescimento da moda brasileira. **Lucas Franzato**, CEO do Grupo **Morena Rosa**, afirma que “crescer sem lucratividade não é crescer, é adiar um problema”.

“Crescer sem lucratividade não é crescer, é adiar um problema.”

Lucas Franzato

A formulação retira a lucratividade de um horizonte futuro, como algo que poderia ser resolvido depois da escala, e a coloca dentro do próprio conceito de crescimento. Quando a empresa multiplica um modelo economicamente frágil, não ganha apenas volume; amplia também suas dependências, seus riscos e o custo das correções futuras.

Estoques mal calibrados ficam maiores. Canais pouco diferenciados passam a competir entre si. Processos improvisados se tornam críticos. Estruturas frágeis consomem mais caixa. O erro que parecia administrável em menor escala passa a se repetir com mais frequência e impacto.

Por isso, a capacidade de crescer também se revela na disposição para não avançar em qualquer direção.

Lucas associa essa maturidade à capacidade de dizer não. “Dizer não para vendas fáceis de curto prazo é difícil, mas essencial”, afirma. Em um setor acostumado a valorizar velocidade, a disciplina passa a aparecer na recusa de movimentos que ampliam faturamento, mas comprometem margem, posicionamento ou estrutura.

Essa escolha não é conservadorismo. É uma forma de proteger a possibilidade de continuar.

A mesma mudança reposiciona a função financeira dentro das empresas. **Daniele Voloxki**, CFO da **Lafort**, observa que o crescimento a qualquer custo perdeu espaço para um modelo no qual qualidade

de receita e geração de caixa se tornam centrais. Sua síntese é direta: “cada real investido precisa gerar valor econômico”.

Quando essa lógica entra na discussão estratégica, o financeiro deixa de aparecer apenas depois da decisão comercial para medir seus efeitos. Passa a participar das escolhas sobre produto, estoque, pricing, canais e expansão, porque uma decisão aparentemente voltada à venda pode gerar pressão sobre capital de giro, excesso de estoque, dependência de promoção ou perda de poder de precificação.

Daniele reforça esse risco ao afirmar que “crescer desalinhado do planejamento normalmente resulta em excesso de estoque ou necessidade de capital adicional”. O ponto é decisivo: a qualidade do crescimento não depende apenas da demanda que a empresa consegue gerar, mas também da estrutura que mobiliza para atendê-la.

Esse critério se torna ainda mais importante quando a expansão acontece em múltiplos canais.

Um *marketplace* pode aumentar vendas e reduzir visibilidade sobre rentabilidade por SKU. O *e-commerce* pode crescer em faturamento e perder margem depois de mídia, frete, devolução e cancelamento. Uma loja pode ampliar presença e não atingir produtividade suficiente. Em todos esses casos, o canal exhibe volume, mas a qualidade econômica só aparece quando a operação inteira é considerada.

“O crescimento sustentável não vem de colocar mais clientes para dentro de um balde furado via aquisição, mas de aumentar o LTV e a retenção de quem já nos conhece.”

Viviane de Castro

Gabriel Marques, fundador da **Solomon**, chama atenção para essa diferença ao mostrar que o mercado começou a sair de uma leitura centrada em faturamento e *ROAS* para observar a rentabilidade real. Em moda, devoluções e cancelamentos consomem margem de forma silenciosa; um retorno alto no gerenciador de anúncios pode coexistir com prejuízo no fim do mês.

A venda, portanto, precisa ser compreendida para além do momento em que acontece. É necessário saber quanto ficou, quanto custou, quanto retornou, quanto exigiu de capital e que tipo de relação foi construída com o cliente.

Essa ampliação do critério aproxima crescimento de recorrência.

Viviane de Castro, diretora Comercial da **Animale**, afirma que o crescimento sustentável não vem de colocar mais clientes “dentro de um balde furado” por meio da aquisição, mas de aumentar *LTV* e retenção de quem já conhece a marca.

A imagem mostra que a qualidade do crescimento

também depende da capacidade de transformar entrada em permanência. Quando a base não volta, a empresa precisa recomprar continuamente o próprio crescimento. A receita da primeira venda pode parecer positiva, mas a relação frágil reduz a eficiência do investimento feito para conquistá-la.

Julia Queiroz, head nacional de B2C do **Grupo Morena Rosa**, reforça essa leitura ao afirmar que “crescer venda não significava necessariamente crescer resultado” e sintetiza a mudança com a formulação “faturamento é vaidade e caixa é rei”.

O sentido da frase não está em desvalorizar a receita, mas em impedir que ela funcione como prova isolada de sucesso. Recorrência, retenção e valor ao longo do tempo passam a fazer parte da qualidade econômica porque revelam se o crescimento construiu uma relação ou apenas uma transação.

A operação amplia esse raciocínio. Em segmentos nos quais consistência, excelência e precisão fazem parte do posicionamento, velocidade não pode ser confundida com pressa.

A margem, e também a fragilidade, começa antes da venda.

Uma empresa ágil reduz a distância entre sinal e decisão, ajusta volumes, antecipa riscos e corrige rota. Uma empresa apenas acelerada pode produzir mais, comprar mais, abrir novas frentes e descobrir tarde demais que ampliou estoque, retrabalho e necessidade de desconto.

O estoque torna essa diferença concreta. Quando está bem dimensionado, sustenta disponibilidade e venda. Quando nasce de leitura imprecisa, compras excessivas ou desconexão entre produto, calendário e cliente, transforma expansão em capital parado e pressão futura sobre margem.

A margem começa antes da venda. A fragilidade também.

Planejamento, compras, matéria-prima, industrial e *supply* não entram apenas para executar uma estratégia já definida. Participam da construção das condições econômicas que permitirão que o crescimento se sustente.

Essa leitura também alcança a organização.

Uma empresa pode aumentar receita e fragilizar seus times. Pode expandir canais e concentrar ainda mais conhecimento em poucas pessoas. Pode conquistar mercado sem formar novas lideranças. Pode ganhar escala sem transformar experiência individual em capacidade coletiva.

Nesse caso, a conta do crescimento não aparece imediatamente no resultado financeiro, mas

começa a surgir na dependência, na lentidão decisória, na sobrecarga e na dificuldade de continuar avançando sem exigir esforço extraordinário.

Por isso, qualidade de crescimento envolve observar o que a empresa acumula além do volume. Margem, caixa, estoque saudável, capacidade de investimento, recorrência, estrutura operacional e pessoas preparadas para decidir fazem parte da mesma avaliação.

Esse critério muda o perfil de quem lidera a expansão. A liderança deixa de ser reconhecida apenas pela capacidade de acelerar e passa a ser testada também pela habilidade de escolher, validar, renunciar e preparar a estrutura.

Em alguns momentos, crescer melhor exigirá um ritmo mais contido: testar antes de multiplicar, amadurecer um canal, proteger caixa, ajustar estoque ou desenvolver a organização antes de adicionar complexidade.

Essas decisões podem produzir menos impacto imediato, mas aumentam a possibilidade de que a oportunidade capturada hoje não comprometa a empresa que precisará sustentá-la amanhã.

A qualidade do crescimento aparece justamente nesse intervalo entre a oportunidade disponível e a decisão de persegui-la. É ali que a liderança revela se está apenas buscando avanço ou construindo condições para que ele continue.

Desejo continua central, mas deixou de sobreviver sem execução

Criatividade, produto e emoção continuam essenciais, mas precisam encontrar planejamento, margem e entrega para permanecer.

A moda continua sendo movida por desejo. Produto, estética, identidade, repertório cultural, criatividade e emoção seguem determinando aquilo que faz alguém reconhecer, considerar e escolher uma marca.

O que mudou foi a quantidade de decisões necessárias para que esse desejo permaneça de pé.

A imagem pode despertar interesse, mas o produto precisa confirmar a expectativa. A campanha pode criar intenção, mas estoque, atendimento e entrega precisam tornar a compra possível. A narrativa pode justificar valor, mas qualidade, caimento, experiência e consistência precisam sustentá-lo depois do primeiro contato.

O desejo não perdeu centralidade. Passou a depender de uma estrutura mais ampla para não se esgotar na promessa.

No primeiro volume da série **FM Leaders**, **Caio Camargo**, estrategista de inovação no comércio, *keynote speaker* e *co-host* do VarejoCast, sintetiza essa tensão ao afirmar que “moda continua sendo emoção. Mas emoção, sem operação, não se sustenta”.

A formulação preserva a especificidade da categoria sem tratá-la como justificativa para

decisões frágeis. Moda não pode ser reduzida a planilha, mas também não consegue se apoiar apenas em sensibilidade, inspiração ou força narrativa quando produto, margem e entrega não acompanham.

Na leitura de **Caio**, a liderança precisa usar mais dados sem perder julgamento. Não deve depender apenas de *feeling*, tampouco acreditar que desejo, *timing* e leitura cultural serão integralmente traduzidos por indicadores. O desafio está em conviver com evidências e incerteza, reconhecendo que parte do valor pode ser medida e outra parte ainda depende de repertório.

Marco Muraro, CEO e conselheiro de administração, com trajetória em empresas como Riachuelo e Marisa, aproxima essa discussão do resultado ao afirmar que “eficiência sem desejo leva à irrelevância e desejo sem eficiência destrói resultado”.

Os dois extremos produzem fragilidades distintas. Quando produtividade, padronização e redução de risco eliminam ponto de vista e diferenciação, a empresa pode se tornar eficiente na oferta de algo que já não mobiliza o consumidor. Quando a marca concentra força em imagem, novidade e construção simbólica sem proteger custo, estoque e execução, preserva relevância por algum tempo, mas compromete a capacidade de continuar investindo nela.

Ao resumir que “moda é arte, mas o seu resultado é ciência”, **Marco** não separa dois campos. Expõe a responsabilidade de fazê-los operar juntos.

Essa relação começa no produto, porque é nele que uma promessa abstrata se transforma em algo que será usado, percebido e comparado.

Marcella Sant’Anna, diretora de Estilo e Marketing da **Rosset**, afirma que “o produto deixou de ser apenas um item de consumo e passou a ser uma das principais ferramentas de *branding*”. Modelagem, matéria-prima, conforto, funcionalidade, tecnologia e proposta de uso também comunicam. A campanha pode apresentar um território, mas o produto é o que permite ao consumidor experimentá-lo no corpo e na rotina.

Essa leitura aproxima criação e *marketing* desde o início do processo. Quando a narrativa é construída sem participação nas decisões que definem o que será entregue, a comunicação pode prometer uma experiência que o produto não confirma. Quando o desenvolvimento ignora comportamento, significado e posicionamento, pode produzir algo tecnicamente correto e simbolicamente fraco.

Mariana Rhormens, executiva de *marketing* com passagens por Havaianas, Brastemp e Consul, amplia essa exigência ao afirmar que “marca deixou de ser só comunicação. Virou experiência vivida”. Para ela, não existe branding forte sem produto forte, operação funcionando, comercial alinhado e cultura coerente.

A contribuição de **Mariana** mostra que execução não entra apenas depois do desejo, como etapa encarregada de materializar uma ideia já pronta. Ela participa da própria construção da credibilidade. O consumidor talvez não conheça as decisões que permitiram determinada experiência, mas percebe se a peça veste como esperado, se o produto está disponível, se o atendimento tem repertório e se a promessa resiste ao uso.

Quando essa coerência falta, a imagem perde capacidade de sustentar valor. A marca pode continuar atraente, mas a relação se torna mais frágil a cada confirmação que não acontece.

Isso não significa que executar bem seja padronizar excessivamente. Em moda, eficiência pode proteger o negócio e, ao mesmo tempo, apagar aquilo que o diferencia caso seja aplicada sem critério.

Carol Procopio, Special Projects Designer na **PatBO**, delimita esse risco ao afirmar que “eficiência sem desejo transforma moda apenas em produto”.

A frase impede que simplificação, produtividade e redução de custo sejam tratadas como valores absolutos. Em marcas autorais, elaboração, técnica, impacto visual e linguagem própria fazem parte da proposta. Reduzir indiscriminadamente essa complexidade pode facilitar produção e compra, mas enfraquecer a razão pela qual o consumidor atribui valor ao produto.

Ao mesmo tempo, **Carol** mostra que desenvolvimento também é uma decisão financeira. Quando todos os itens tentam carregar o mesmo nível de complexidade, a coleção pode elevar número de amostras, compras mínimas, esforço produtivo, custos e risco de sobra antes mesmo de chegar à loja.

A questão não está em preservar ou eliminar complexidade de forma genérica. Está em saber onde ela constrói valor e onde apenas multiplica risco.

Essa necessidade de arquitetura aparece na leitura de **Regiane Konopka**, diretora de Merchandising e Industrial da **NK Store**. Para ela, uma coleção reúne produtos com funções diferentes: alguns constroem imagem, outros sustentam margem, volume ou posicionamento. Quando todos são planejados pela mesma lógica, a coleção perde equilíbrio.

O desejo perde força tanto quando a complexidade é retirada do produto quanto quando ela é mantida sem relação com valor.

A distinção é importante porque permite tratar curadoria e eficiência como partes da mesma decisão. Um item de imagem pode exigir escassez e elaboração. Um produto de giro pede profundidade e disponibilidade. Um item de margem precisa ser protegido de compras excessivas ou descontos prematuros. O planejamento não substitui a criação; cria condições para que ela cumpra funções distintas sem comprometer o conjunto.

Regiane resume essa relação ao afirmar que “o estilo é a alma e o planejamento é a coluna vertebral da marca”. A força da imagem está justamente na interdependência: a identidade precisa de estrutura para permanecer, enquanto a estrutura precisa saber o que está sustentando.

Essa leitura muda o papel da liderança. Preservar desejo deixa de significar isolar criação das pressões do negócio. Exige organizar o encontro entre diferentes linguagens antes que o conflito apareça na forma de atraso, custo, sobra ou perda de relevância.

Estilo precisa conversar com planejamento. Produto, com *marketing*. Industrial, com criação. Comercial, com posicionamento. Finanças, com valor percebido. O objetivo não é eliminar as tensões, mas impedir que cada área responda a elas apenas a partir da própria prioridade.

A tecnologia também participa dessa mediação quando reduz incerteza sem tentar substituir o que mobiliza o consumidor.

Ian Borges, cofundador e CEO da **metaKosmos**, afirma que “a tecnologia não substitui o desejo. Ela dá mais confiança para o desejo virar compra”. Em categorias atravessadas por corpo, caimento, cor e proporção, recursos como realidade aumentada e

provadores virtuais ganham valor quando ajudam o cliente a imaginar o uso com mais segurança.

A inovação, nesse caso, não cria sozinha a vontade. Atua sobre a distância entre interesse e decisão.

O mesmo princípio vale para sistemas, conteúdo e estoque. A infraestrutura não produz identidade por conta própria, mas pode permitir que produto e narrativa cheguem ao consumidor com menos ruído. Quando funciona, aproxima expectativa e realidade. Quando falha, amplia a diferença entre aquilo que a marca promete e o que consegue entregar.

Esse capítulo não aponta para um equilíbrio estático entre criatividade e disciplina. Em alguns momentos, a empresa precisará assumir risco para preservar novidade e linguagem. Em outros, terá de simplificar, priorizar e renunciar para proteger margem ou capacidade produtiva. A qualidade da liderança aparece na leitura dessas diferenças.

O desejo perde força quando toda complexidade é retirada do produto. Também perde quando a complexidade é mantida sem qualquer relação com valor, escala ou contexto de uso.

Sustentá-lo exige escolhas mais precisas sobre onde concentrar elaboração, quais produtos devem carregar imagem, quais precisam gerar volume, que tecnologias reduzem incerteza e que estruturas permitem que a promessa sobreviva ao contato com o mercado.

A moda continuará dependendo de sensibilidade, repertório e coragem criativa. O trabalho de liderança está em construir a arquitetura que permita a essas qualidades atravessar produto, custo, prazo e escala sem perder o sentido que as tornou desejáveis.

Marca passou a ser comprovada na experiência

Produto, loja, atendimento, tecnologia, logística e pós-venda passaram a confirmar — ou enfraquecer — aquilo que a comunicação promete.

A comunicação continua sendo um dos principais instrumentos de construção de marca. Campanhas, identidade visual, posicionamento, linguagem e repertório organizam a forma como uma empresa se apresenta ao mercado e como deseja ser reconhecida.

O limite aparece quando essa apresentação não encontra confirmação na experiência.

À medida que o consumidor passou a circular por mais canais e a acumular referências de serviço, produto e relacionamento, a marca deixou de ser avaliada apenas pelo que diz sobre si. Passou a ser lida também na forma como atende, entrega, resolve, recomenda, recebe, troca e permanece na memória depois da compra.

A promessa continua nascendo na comunicação, mas sua credibilidade depende de uma rede mais ampla de decisões.

Mariana Rhormens, executiva de marketing com passagens por Havaianas, Brastemp e Consul, resume essa mudança ao afirmar que “marca deixou de ser só comunicação. Virou experiência vivida”.

A formulação amplia o território do *branding* porque desloca parte da construção de valor para áreas que nem sempre estão sob controle direto do *marketing*. Produto, operação, comercial, tecnologia, atendimento e cultura passam a participar daquilo que o consumidor reconhecerá como coerência.

Para **Mariana**, não existe *branding* forte sem produto

forte, experiência consistente, operação funcionando, comercial alinhado e cultura coerente. O consumidor pode não conhecer a estrutura interna da empresa, mas percebe quando essas dimensões caminham na mesma direção. Também percebe quando a campanha projeta uma promessa que o restante da organização não consegue sustentar.

Quanto mais clara é a narrativa, maior é a exigência de confirmação.

Uma marca que fala de conforto precisa entregar conforto. Se reivindica proximidade, o atendimento não pode ser distante. Se promete conveniência, a jornada não deveria transferir complexidade ao cliente. Se constrói exclusividade, produto, ambiente, serviço e pós-venda precisam sustentar essa percepção.

A experiência não substitui a comunicação. É o lugar em que a comunicação se torna crível ou perde força.

No varejo físico, essa comprovação acontece de forma especialmente direta. **Flávia Pedro**, Branding & Marketing Manager da **Santa Lolla**, observa que a campanha pode despertar desejo, mas são “a experiência local, a vendedora e o relacionamento” que transformam esse desejo em preferência.

Sua leitura recoloca a loja como território de marca, não apenas como ponto de conversão. O espaço físico materializa decisões sobre ambiente, apresentação, repertório, atendimento e proximidade. A vendedora deixa de ser apenas quem executa a venda e passa a participar da tradução da marca diante de uma cliente concreta.

“Grande parte da experiência do cliente acontece justamente nas camadas invisíveis da operação.”

Camila Dulman

Esse encontro importa porque o posicionamento deixa de ser abstrato. O consumidor vê como o produto é apresentado, como é recebido, que tipo de atenção encontra e se a experiência parece compatível com a imagem construída pela comunicação.

Quando essa confirmação acontece, a marca ganha profundidade. Quando falha, a promessa perde força no momento em que deveria se tornar mais concreta.

A experiência também depende da capacidade de integrar ambiente, produto e serviço sem transformar tecnologia em espetáculo isolado.

Juliana D’Auria, diretora de Marca e Marketing da **Aramis Inc.**, descreve a construção da marca como um ecossistema que reúne produto, ambiente físico, experiência, tecnologia e territórios culturais. Na *flagship* da companhia no Iguatemi São Paulo, etiquetas inteligentes permitem que o cliente acesse informações sobre *styling*, curadoria e uso ao aproximar as peças das telas.

Nesse caso, a tecnologia não funciona como adereço. Ajuda a interpretar o produto e a ampliar a segurança da escolha. Design, informação e serviço trabalham juntos para aprofundar o universo da marca.

A mesma lógica aparece nas experiências culturais. **Juliana** cita a participação da **Aramis** no C6 Fest como uma construção que incluiu aquecimento, curadoria de *looks*, mobilidade *premium* e *lounge* exclusivo. O objetivo não era apenas gerar

exposição, mas criar memória e percepção coerentes com o território que a marca pretendia ocupar.

O exemplo mostra que presença, por si só, não produz relevância. Uma ativação fortalece a marca quando carrega alguma verdade sobre ela. Caso contrário, amplia visibilidade sem aprofundar reconhecimento.

Essa coerência começa antes da campanha, nas decisões que definem o próprio produto.

Matéria-prima, modelagem, funcionalidade, conforto, durabilidade e proposta de uso também constroem marca porque transformam discurso em experiência cotidiana. O consumidor pode não traduzir tecnicamente cada uma dessas escolhas, mas percebe seus efeitos no corpo, na rotina e na relação com o valor pago.

A experiência, porém, continua depois da conversão.

Camila Dulman, diretora Comercial e Executiva de Luxo da **Infracommerce**, afirma que “grande parte da experiência do cliente acontece justamente nas camadas invisíveis da operação”. Estoque, logística, integração de dados, atendimento, troca e pós-venda podem não aparecer na comunicação, mas determinam se a promessa será cumprida sem esforço excessivo.

Essa leitura é importante porque impede que experiência seja tratada apenas como encantamento. Ela também é ausência de atrito desnecessário.

A venda mostra que a marca conseguiu atrair e converter. Não demonstra, sozinha, que criou vontade de retorno.

Uma entrega que cumpre o prazo reforça confiança. Uma troca difícil desgasta a relação. Um atendimento sem contexto reduz a percepção de cuidado. Um site lento interrompe a intenção. Um estoque impreciso transforma conveniência em frustração.

O consumidor não precisa conhecer os processos que sustentam a experiência. Precisa apenas sentir que a marca sabe cumprir aquilo que prometeu.

Camila observa que muitas empresas investem em aplicativos, *marketplaces* e integração entre loja física e digital, mas continuam operando com estoques desconectados, dados fragmentados e processos pouco integrados. Nessa situação, o problema deixa de ser apenas operacional e passa a atingir a credibilidade da marca.

Cada promessa de conveniência cria uma expectativa. Quando ela não é cumprida, a frustração pode ser maior do que seria em uma jornada mais simples, porque a empresa convidou o consumidor a confiar em uma facilidade que não existia de fato.

A experiência posterior à compra ganha peso justamente porque é capaz de atualizar essa confiança.

Camila afirma que, em muitos casos, o fator determinante para que o consumidor volte está ligado ao que acontece depois da conversão. Prazo, entrega, unboxing, troca, devolução, atendimento e comunicação de pós-venda não são apenas etapas operacionais; são memórias que acompanham o

cliente até a próxima decisão.

A venda mostra que a marca conseguiu atrair e converter. Não demonstra, sozinha, que criou vontade de retorno.

Quando a experiência é positiva, o próximo contato começa de um lugar mais favorável. Quando é negativa, toda nova comunicação precisa lidar com um passivo.

Essa relação entre operação e valor percebido aparece também na leitura de **Carolina Soares**, diretora de Novos Negócios da **Infracommerce**. Para ela, “a capacidade de entrega se tornou tão estratégica quanto o próprio produto”.

A frase não equipara produto e logística, mas mostra que a escolha ainda pode ser confirmada ou enfraquecida depois do *checkout*. No digital, a entrega é um dos poucos momentos físicos da relação. O consumidor navegou, comparou e comprou por uma interface, mas recebe um objeto real, em determinada embalagem, dentro de um prazo, acompanhado por informações e possibilidades de resolução.

Esse encontro materializa a promessa.

A marca aparece no rastreamento, na previsibilidade, na integridade do pacote, na facilidade da troca e na qualidade da resposta quando algo sai do previsto. Quando tudo funciona, a infraestrutura tende a desaparecer. Quando falha, ocupa toda a experiência.

A marca se torna experiência quando o consumidor encontra, depois da mensagem, aquilo que lhe foi prometido.

A experiência de marca também se constrói nos intervalos em que não há compra.

Renata Zitune, diretora executiva de *Marketing* e Patrocínio da **Iguatemi S.A.**, afirma que os *shoppings* deixaram de ser apenas espaços transacionais e se tornaram “verdadeiros palcos de memórias”. Gastronomia, cultura, serviços, encontros e descoberta mantêm o espaço presente no repertório do consumidor mesmo quando não existe uma conversão imediata.

Essa leitura amplia a experiência para além de uma jornada linear. A marca permanece relevante quando oferece razões para continuar sendo considerada, frequentada ou lembrada.

A recorrência pode nascer de uma lembrança positiva, de uma sensação de reconhecimento, de uma curadoria confiável ou de uma experiência que vale a pena repetir. Nem toda construção de valor acontece no momento da compra.

Esse deslocamento aumenta a responsabilidade da

liderança de marca. Proteger coerência já não significa apenas aprovar comunicação. Exige influência sobre produto, loja, digital, atendimento, tecnologia, operação e cultura.

Nenhuma dessas áreas constrói a marca sozinha, mas todas podem fortalecê-la ou enfraquecê-la.

Uma empresa pode comunicar bem e entregar mal. Pode operar com eficiência e parecer genérica. Pode produzir experiências pontuais de impacto e falhar nas promessas cotidianas que realmente acumulam confiança.

A liderança de marca precisa, portanto, acompanhar o percurso entre intenção e memória. A pergunta deixa de ser apenas se a mensagem foi percebida e passa a incluir o que o consumidor encontrou depois dela.

É nesse percurso que a marca deixa de ser apenas uma formulação da empresa e se torna uma experiência validada, corrigida ou rejeitada por quem se relaciona com ela.

Tecnologia deixou de ser ferramenta e passou a ser infraestrutura de decisão

A vantagem tecnológica migra da adoção de soluções para a capacidade de integrar sistemas, processos e decisões.

A presença da tecnologia no varejo de moda cresceu de forma visível. Sistemas de gestão, plataformas de *e-commerce*, aplicativos, *marketplaces*, *CRMs*, *dashboards*, inteligência artificial, automações, provedores virtuais, soluções logísticas e tecnologias aplicadas ao desenvolvimento de produto passaram a fazer parte do cotidiano das empresas.

Ainda assim, a quantidade de ferramentas adotadas não revela, por si só, o grau de maturidade tecnológica de uma organização.

Uma empresa pode contratar novas plataformas e continuar trabalhando com informações conflitantes. Pode automatizar tarefas sem rever processos. Pode lançar canais sem conectar estoque, cliente e margem. Pode digitalizar etapas específicas e manter fragmentado o fluxo que as une. Quando isso acontece, a tecnologia altera a forma de executar, mas não melhora necessariamente a forma de decidir.

Ao longo da primeira edição da série **FM Leaders**, o debate tecnológico avançou justamente nessa direção. O valor deixou de estar apenas na solução implementada e passou a ser observado pela qualidade das decisões que ela permite, pela integração que produz e pela capacidade de reduzir a distância entre sinal, interpretação e ação.

Simone Pittner, CTO da **Aramis Inc.**, descreve

essa mudança ao afirmar que a tecnologia deixou de ser suporte quando passou a participar “da construção da estratégia do negócio, e não apenas da execução”.

A formulação reposiciona a função tecnológica dentro da empresa. Em uma lógica de suporte, a área entra depois que o problema já foi definido e recebe a tarefa de viabilizar uma escolha tomada por outras funções. Quando participa da estratégia, ajuda a formular o problema, organizar possibilidades, antecipar impactos e conectar informações antes que a decisão esteja fechada.

Na **Aramis Inc.**, essa presença se estende do planejamento de coleção à experiência em loja, do *CRM* à gestão de pessoas. Tecnologia, engenharia e dados trabalham conectados a Produto, Estilo, Centro de Distribuição, Canais Digitais, Operações e Experiência do Cliente.

Simone define essa estrutura como uma “competência distribuída que participa ativamente da construção de valor em toda a cadeia da companhia”. O termo é importante porque não pressupõe que todas as pessoas se tornem especialistas técnicas. Indica que as áreas precisam compreender como sistemas, dados e integrações afetam suas escolhas, enquanto os profissionais de tecnologia precisam entender o contexto de negócio no qual as soluções serão usadas.

“IA sem mudança cultural vira só automação pontual.”

Simone Pittner

Essa relação se torna decisiva porque os problemas raramente permanecem dentro de uma única função. Uma campanha pode aumentar demanda para um produto indisponível. O CRM pode personalizar mal porque a base está fragmentada. Um canal pode vender mais e ocultar perda de margem. Uma previsão pode falhar porque criação, planejamento e produção não compartilham a mesma informação.

Em situações assim, a tecnologia não corrige sozinha a falta de coordenação. Em alguns casos, apenas faz a fragmentação circular mais rápido.

É nesse sentido que **Simone** alerta: “IA sem mudança cultural vira só automação pontual”. A inteligência artificial pode reduzir tempo, apoiar análises, produzir conteúdo e automatizar tarefas. Se a empresa continua decidindo em silos, centralizando aprovações e operando com processos pouco claros, o ganho permanece localizado.

Nasser Silveira, Head de Sales da **Wake**, aproxima essa discussão da arquitetura operacional. Segundo ele, parte do varejo cresceu sob a lógica de “crescer primeiro, organizar depois”, sustentando processos “no braço” enquanto o volume ainda permitia.

O limite aparece quando cada nova dor recebe uma solução própria sem que a empresa revise a estrutura que conecta as partes. Sistemas se sobrepõem, informações são duplicadas, planilhas

corrigem falhas entre plataformas e equipes passam a depender de procedimentos paralelos.

Nasser resume esse problema ao afirmar que “complexidade não se resolve com mais ferramentas, mas com arquitetura”.

A arquitetura define como pedidos, estoques, canais, clientes, pagamentos, logística e margem se relacionam. Sem ela, a empresa depende de pessoas identificando exceções e tomando decisões manuais a cada desvio. Esse modelo pode funcionar em menor escala, mas se torna progressivamente mais caro e vulnerável conforme a operação cresce.

“As empresas que apenas acumulam camadas acabam criando uma operação dependente de exceções. E operação baseada em exceção não escala”, afirma **Nasser**.

A tecnologia deixa de funcionar como infraestrutura quando exige correção humana permanente para manter o processo de pé. Em uma estrutura mais madura, decisões recorrentes são transformadas em regras previsíveis, governadas e ajustáveis. O sistema consegue interpretar parte do contexto, enquanto as pessoas concentram energia nas situações que realmente exigem julgamento.

Essa mudança redefine também o sentido de escala.

“Complexidade não se resolve com mais ferramentas, mas com arquitetura.”

Nasser Silveira

Yuri Gricheno, CEO da **Insider**, afirma que o desafio de uma empresa que cresce rapidamente não está apenas em vender mais, mas em “escalar sem perder eficiência, experiência e margem”. Tecnologia ganha valor porque ajuda a preservar essas dimensões enquanto a complexidade aumenta.

Na **Insider**, isso significa conectar operação, logística, estoque, mídia, atendimento e produto para reduzir fricção e melhorar o tempo de resposta. **Yuri** sintetiza essa passagem ao dizer que “tecnologia deixa de ser suporte e passa a ser parte central da operação”.

O valor não está na presença da tecnologia em si, mas na capacidade de reconhecer um gargalo antes que ele comprometa experiência, ajustar uma decisão antes que se transforme em estoque e integrar áreas antes que cada uma responda com uma solução diferente.

Para **Yuri**, escala saudável também exige “construir estrutura antes do problema aparecer”. A formulação expõe uma diferença importante. A ferramenta costuma responder a uma dor já visível; a infraestrutura ajuda a organizar o negócio para que determinados problemas sejam reconhecidos e tratados antes de alcançar margem ou cliente.

Na moda, essa capacidade precisa começar antes da venda.

Matheus Fagundes, presidente global da **Audaces**, desloca o debate tecnológico para o desenvolvimento

do produto. Ele chama atenção para gargalos em modelagem, prototipagem, amostras, fichas técnicas, comunicação entre áreas, produção e tempo de chegada ao mercado.

Para **Matheus**, digitalizar etapas isoladas não basta. “O ponto não é utilizar a ferramenta A ou B; é como eu consigo estar conectado, como elas se falam para que gerem também as informações necessárias”, afirma.

A questão muda quando criação, desenvolvimento, produção, varejo e consumidor passam a participar de um fluxo de informação que retorna como aprendizado.

Quando essas etapas não conversam, o erro avança pela cadeia. Uma informação incompleta gera revisão; a revisão gera atraso; o atraso pressiona produção; a pressão reduz capacidade de ajuste. O produto chega ao mercado distante do sinal que deu origem à decisão.

A tecnologia se torna infraestrutura quando encurta essa distância e amplia a possibilidade de correção.

Ela permite que o aprendizado da venda retorne ao desenvolvimento, que a criação trabalhe com mais contexto e que a produção ganhe previsibilidade. O ganho não está apenas em fazer mais rápido, mas em decidir melhor quando o custo do erro ainda é menor.

Essa mudança também aparece no conteúdo.

Infraestrutura tecnológica reduz a distância entre sinal, interpretação e decisão.

Eduardo Torres, cofundador e CMO da **Popgen**, observa que a demanda por imagens, adaptações e variações cresceu mais rapidamente do que a capacidade operacional de muitas marcas. Para ele, “a partir do momento em que conteúdo virou infraestrutura de crescimento, a capacidade de produzir *assets* visuais em escala deixou de ser apenas uma questão estética e passou a impactar diretamente velocidade comercial, eficiência operacional e competitividade”.

A contribuição mostra que infraestrutura tecnológica não se limita aos sistemas tradicionalmente associados à operação. Conteúdo também passou a interferir na capacidade de responder ao mercado. *E-commerce*, mídia, *CRM*, *marketplaces* e redes sociais exigem volume e consistência suficientes para que a marca consiga testar, atualizar e aprender.

A inteligência artificial pode ampliar essa produção, mas o valor não aparece apenas na redução de tempo ou custo. Surge quando a empresa consegue produzir mais sem perder coerência e transformar o resultado em aprendizado para a decisão seguinte.

Sem direção de marca, governança e critérios, a tecnologia apenas multiplica imagens. Com essas condições, amplia a capacidade de experimentar e responder.

A mesma lógica vale para o relacionamento.

André Podgorski, CDO da **Malwee**, mostra como o *CRM* deixa de ser apenas uma ferramenta de

disparo e passa a funcionar como uma estrutura de entendimento do cliente. Na **Malwee**, a evolução de algumas réguas básicas para mais de 70 jornadas permitiu considerar comportamentos, canais e diferentes momentos do ciclo de relacionamento.

André afirma que “*CRM* deixa de ser apenas disparo de comunicação e passa a ser uma ferramenta estratégica de entendimento do cliente”. O valor não está no envio automatizado, mas na capacidade de interpretar sinais e decidir quem abordar, quando, por qual canal e com qual tipo de conteúdo.

Uma automação pode tornar uma comunicação inadequada mais eficiente. A maturidade aparece quando a tecnologia acrescenta contexto suficiente para melhorar a escolha.

Ferramentas resolvem tarefas específicas. Infraestrutura conecta decisões, reduz dependência de exceções e faz com que o aprendizado circule entre áreas. Para isso, a organização precisa saber que problema está tentando resolver, quais critérios devem orientar o uso e que mudanças de processo são necessárias para que a tecnologia não permaneça isolada.

À medida que sistemas, automações e inteligência artificial se tornam mais acessíveis, a vantagem tende a migrar da posse da ferramenta para a qualidade da arquitetura construída ao redor dela. Empresas diferentes poderão contratar soluções semelhantes; o que as separará será a capacidade de integrá-las a uma forma mais consistente de aprender, coordenar e decidir.

Dados ganharam valor quando passaram a gerar confiança

Dados deixam de ser apenas registro quando constroem uma leitura comum do negócio e preservam o julgamento humano.

O varejo de moda aprendeu a acompanhar quase tudo. Vendas, margem, estoque, devolução, mídia, CRM, recompra, sortimento, ruptura, produtividade, comportamento e atribuição passaram a ocupar dashboards, relatórios e reuniões de decisão.

Esse avanço aumentou a visibilidade sobre o negócio, mas não resolveu automaticamente o problema da clareza.

Uma empresa pode ter acesso a dezenas de indicadores e continuar discutindo qual número representa melhor a realidade. Pode acompanhar a operação em tempo quase real e reagir tarde porque cada área interpreta os sinais a partir de sua própria lógica. Pode conhecer muito sobre o cliente e ainda usar esse conhecimento de forma superficial, invasiva ou pouco relevante.

A abundância de informação não elimina a incerteza. Em alguns casos, apenas a torna mais difícil de organizar.

É nesse ponto que os dados passam a ter valor estratégico. Não porque oferecem uma resposta automática, mas porque ajudam a construir uma base suficientemente confiável para que diferentes áreas compreendam o mesmo problema e decidam a partir dele.

Gabriel Marques, fundador da **Solomon**, descreve

um dos efeitos mais visíveis da fragmentação ao afirmar que “cada canal conta uma história diferente sobre a mesma venda, e a liderança trava no meio”.

A mídia reivindica uma conversão. O *analytics* apresenta outra leitura. O *e-commerce* registra o pedido. O financeiro mostra o que permaneceu depois de cancelamentos, devoluções, descontos e custos operacionais. Cada sistema pode estar tecnicamente correto dentro da própria lógica e, ainda assim, oferecer apenas uma parte do resultado.

Quando essas versões não são conciliadas, a reunião deixa de discutir estratégia e passa a discutir qual número merece confiança.

A dificuldade não nasce da falta de dados, mas da ausência de uma leitura comum sobre o que eles significam para o negócio. Enquanto cada área protege sua própria métrica, a empresa corre o risco de celebrar resultados locais que, somados, não produzem valor no conjunto.

Gabriel chama atenção também para a diferença entre empresas que usam dados para explicar o passado e aquelas que os utilizam para “montar o próximo tri”. No primeiro caso, a informação chega como justificativa do que já aconteceu. No segundo, ajuda a formular hipóteses, definir prioridades e orientar escolhas futuras.

“Cada canal conta uma história diferente sobre a mesma venda, e a liderança trava no meio.”

Gabriel Marques

O dado ganha relevância quando participa da decisão antes que capital, estoque ou atenção do cliente já tenham sido comprometidos.

Essa leitura exige considerar a venda de forma mais ampla. Em moda, a margem real aparece apenas depois que devoluções, cancelamentos, frete, descontos e custos operacionais entram na conta. Um SKU pode parecer eficiente na mídia e produzir uma contribuição frágil quando a operação inteira é considerada.

Sem integração, cada função enxerga uma vitória parcial. A mídia celebra *ROAS*, o comercial observa receita, o *e-commerce* acompanha conversão e o financeiro tenta explicar por que a margem não acompanhou.

A confiança não nasce do indicador mais conveniente, mas da capacidade de preservar contexto suficiente para que as áreas trabalhem sobre a mesma realidade econômica.

Essa necessidade também aparece no planejamento de produto e estoque.

Ariel dos Santos Teixeira, mentor de gestão de varejo e cofundador da **Inside Retail**, afirma que “encontrar o estoque ideal é um exercício contínuo, não uma calibragem pontual”. A formulação mostra que o dado não deve congelar a decisão em um momento inicial. Precisa acompanhar mudança de demanda, estação, canal, região e comportamento.

Planejar com dados não significa acreditar que o

passado se repetirá exatamente. Significa transformar histórico, giro, perfil de loja, resposta do consumidor e contexto comercial em referências mais consistentes para escolher e ajustar.

Ariel resume o risco oposto ao dizer que, sem esse processo, “a coleção reflete opinião e não dado”. A crítica não elimina a importância da sensibilidade em uma categoria movida por desejo, repertório e novidade. Estabelece um limite para decisões sustentadas apenas pelo gosto de quem cria, compra ou aprova.

O dado não substitui a curadoria. Obriga a curadoria a responder por suas escolhas.

Uma liderança continua precisando apostar em algo que ainda não tem histórico, reconhecer sinais culturais e assumir riscos. Essa aposta ganha mais qualidade quando parte de uma leitura honesta sobre o que já aconteceu, onde, para quem e em quais condições.

A confiança também depende de reconhecer que o desempenho não é uniforme.

Rafael Evangelista, especialista em Planejamento Comercial e Inteligência de Negócios da **Lafort**, observa que muitas empresas ainda distribuem produto com base em percepção, pressão da operação ou referências genéricas, sem considerar suficientemente o comportamento de cada ponto de venda. Quando a alocação nasce errada, afirma, “toda a cadeia seguinte sofre: reposição, remanejamento e margem”.

“Personalização eficiente não é colocar o nome da pessoa no e-mail. É entender contexto, intenção e o momento de consumo.” André Podgorski

Um número agregado pode esconder diferenças decisivas. Um produto pode performar bem no total e estar mal distribuído. Pode faltar em determinada região e sobrar em outra. Pode funcionar em uma faixa de preço, canal ou perfil de loja e fracassar quando tratado como demanda homogênea.

Rafael sintetiza essa lógica ao afirmar que “reposição eficiente é consequência de alocação certa”. Quanto mais confiável é a leitura inicial, menor a necessidade de corrigir erros já multiplicados pela cadeia.

Os dados ajudam, assim, a distinguir um problema geral de uma decisão mal localizada. Essa precisão reduz desperdício e melhora a qualidade do ajuste.

No relacionamento com o cliente, a mesma lógica assume outra forma.

André Podgorski, CDO da **Malwee**, afirma que o *CRM* deixou de ser apenas uma ferramenta de disparo e passou a funcionar como uma estrutura de entendimento do cliente. Na **Malwee**, a evolução de algumas jornadas básicas para mais de 70 jornadas permitiu considerar comportamentos em diferentes canais e momentos da relação.

A mudança importa porque transforma informação de interação em contexto. Quem acabou de chegar não deve ser tratado como quem compra com frequência. Um abandono de carrinho pode indicar dúvida, interrupção ou uma barreira específica. Um período de inatividade exige leitura diferente de uma

compra recém-concluída.

O dado ganha valor quando ajuda a reconhecer essas diferenças.

André afirma que “personalização de verdade começa quando a marca passa a escutar os sinais que o próprio cliente entrega nos canais de *CRM*”. Cliques, categorias acessadas, ofertas consumidas, canais preferidos e níveis de engajamento podem indicar intenção, mas nenhum desses sinais deveria ser interpretado isoladamente como definição permanente sobre a pessoa.

Por isso, ele acrescenta que “personalização eficiente não é colocar o nome da pessoa no e-mail. É entender contexto, intenção e o momento de consumo”.

A confiança, nesse caso, precisa existir dos dois lados. A empresa precisa confiar na qualidade de sua leitura, mas o cliente também precisa confiar no uso que a marca faz daquilo que sabe.

Uma recomendação pode ser tecnicamente correta e ainda soar inadequada. Uma compra pode ter sido um presente, não uma preferência. Um clique pode indicar curiosidade, não intenção. Quando a informação reduz a pessoa a um padrão rígido, a personalização perde pertinência e pode gerar desconforto.

O uso maduro dos dados reconhece que comportamento é sinal, não sentença.

Essa cautela se torna necessária porque a capacidade de capturar informação avançou mais rapidamente do que a de interpretá-la em muitas empresas. Saber que alguém abriu uma mensagem ou visitou uma página não significa compreender completamente sua motivação, seu momento ou sua relação com a marca.

Dados geram confiança quando ampliam a escuta. Perdem valor quando apenas aumentam a pressão comercial.

A leitura de **Fabiana Magalhães**, fundadora da **FM Strategy**, leva a discussão para a estrutura da empresa. Ao afirmar que “o crescimento trava na operação, mas a causa é sempre estrutural”, ela mostra que indicadores operacionais muitas vezes revelam problemas cuja origem está antes: na governança, na integração entre áreas, nos processos ou nos critérios de decisão.

Uma ruptura pode parecer problema de estoque. Um atraso pode parecer problema logístico. Uma margem pressionada pode parecer falha comercial. Quando os dados são analisados em conjunto, essas ocorrências podem revelar uma empresa que cresceu sem construir uma linguagem comum entre produto, compras, planejamento, industrial, comercial, marketing, logística e financeiro.

O dado confiável não serve apenas para localizar a consequência. Ajuda a reconstruir a sequência de decisões que a produziu.

É nesse ponto que dados se aproximam de cultura.

Uma organização pode ter indicadores consistentes e continuar usando-os mal. Pode esconder problemas, selecionar números convenientes, proteger métricas locais ou interpretar qualquer desvio como falha individual. Nesse ambiente, a informação não cria confiança; cria defesa.

A maturidade analítica depende de um contexto em que os dados possam contrariar hipóteses sem se transformar em disputa de poder, revelar erros sem

paralisar as pessoas e orientar ajustes sem eliminar julgamento.

Mauro Pimenta, diretor de Pessoas, Cultura e Performance da **Privalia**, ajuda a delimitar esse papel ao afirmar que dados mostram o que está acontecendo, enquanto pessoas definem o que será feito com essa informação.

A distinção evita que o indicador seja tratado como resposta automática. Os números podem mostrar queda de conversão, excesso de estoque, baixa recompra ou perda de produtividade. Ainda assim, a decisão sobre o que priorizar, que risco assumir, que hipótese testar e que valor proteger continua exigindo interpretação.

O indicador correto pode ser inútil diante de uma pergunta mal construída. A empresa pode buscar apenas confirmação de sua estratégia quando deveria investigar suas fragilidades. Pode otimizar aquilo que é fácil medir e negligenciar aspectos decisivos de marca, cultura, experiência ou desejo. Pode repetir uma ação porque funcionou uma vez sem compreender em que contexto.

Para isso, um número precisa dizer não apenas o que mede, mas também o que deixa de fora. Precisa ser compreensível, comparável e conectado às decisões que pretende orientar. Quando se torna uma caixa-preta, pode gerar obediência sem entendimento. Quando funciona como linguagem comum, distribui capacidade de decisão.

A vantagem não estará apenas na quantidade de informação disponível, porque essa abundância tende a crescer. Estará na capacidade de transformar sinais dispersos em uma leitura compartilhada, suficientemente sólida para orientar produto, estoque, margem, mídia, relacionamento e operação sem retirar das pessoas a responsabilidade de interpretar.

É essa combinação entre evidência, contexto e julgamento que permite aos dados deixar de ser apenas registro e se tornar confiança para agir.

O cliente passou a perceber continuidade, não organogramas

O consumidor espera memória, coerência e responsabilidade enquanto atravessa canais, áreas e sistemas.

A multiplicação de canais mudou a forma como o varejo se organiza, mas não alterou a maneira como o cliente interpreta a relação.

Uma jornada pode começar em uma campanha, avançar por uma rede social, ganhar contexto em uma conversa com a vendedora, passar pela loja física, ser concluída no *e-commerce* e continuar na entrega, na troca, no atendimento ou no *CRM*. Para a empresa, cada etapa costuma pertencer a uma área, a um sistema e a uma meta diferentes. Para quem compra, tudo faz parte da mesma marca.

Essa diferença se tornou mais importante à medida que o varejo ampliou sua presença. Estar em mais canais aumentou conveniência e alcance, mas também expôs com mais clareza as rupturas internas. O consumidor percebe quando precisa repetir informações, quando um canal não reconhece o outro, quando preços e regras se contradizem ou quando ninguém assume responsabilidade por um problema que atravessou várias áreas.

A continuidade, nesse contexto, deixou de ser uma questão de presença e passou a ser uma questão de coerência.

Fabiana Magalhães, fundadora da **FM Strategy**, resume essa condição ao afirmar que “*omnichannel*

só é real quando o cliente não percebe canais, ele percebe uma marca operando como um sistema único”.

A formulação desloca a discussão da quantidade de pontos de contato para a qualidade da conexão entre eles. Loja, *e-commerce*, aplicativo, *marketplace*, WhatsApp e *CRM* podem coexistir e ainda assim funcionar como territórios separados, com regras, estoques, metas e responsabilidades que não conversam.

Quando isso acontece, a empresa oferece mais portas de entrada sem garantir que o percurso continue.

A ruptura aparece em situações simples, mas reveladoras: uma promoção vale em um canal e não em outro; o estoque informado não corresponde à disponibilidade real; a compra digital não pode ser resolvida na loja; o atendimento não reconhece o histórico; o cliente precisa descobrir sozinho quem deveria responder.

Fabiana chama atenção para o mesmo problema ao afirmar que, se a marca ainda opera sob a lógica de “loja versus *online*” ou “físico versus digital”, não existe integração, apenas fragmentação com discurso de integração.

“Omnichannel só é real quando o cliente não percebe canais, ele percebe uma marca operando como um sistema único.”

Fabiana Magalhães

Essa fragmentação não é apenas tecnológica. Ela nasce também da forma como a organização distribui crédito, metas, orçamento e poder entre canais.

Uma empresa pode ter sistemas conectados e continuar estimulando comportamentos que produzem ruptura. Quando colaborar significa perder resultado, cada área tende a proteger sua própria conversão. A loja evita participar de uma venda que será creditada ao digital. O vendedor não se beneficia ao orientar uma compra em outro canal. A retirada em loja é percebida como trabalho adicional, não como parte da relação com o cliente.

Viviane de Castro, diretora Comercial da **Animale**, localiza justamente aí um dos principais limites da omnicanalidade. Para ela, o maior gargalo nem sempre é a tecnologia, mas a cultura e os incentivos.

A integração prometida ao consumidor só ganha consistência quando também faz sentido para quem a executa. Se as pessoas são avaliadas por métricas que premiam a disputa entre canais, o discurso de unidade perde força no cotidiano.

Por isso, a continuidade exige uma mudança de critério. Em vez de perguntar apenas onde a venda foi concluída, a empresa precisa compreender como a escolha foi construída.

Uma cliente pode descobrir um produto no Instagram, conversar com uma vendedora pelo WhatsApp, experimentar na loja e concluir a compra pelo site. O último clique registra a transação, mas não explica sozinho o resultado.

Quando todo o valor é atribuído ao ponto final, a empresa invisibiliza as contribuições anteriores e reforça a competição interna. Cada área tenta provar que produziu sozinha algo que, para o consumidor, foi resultado de uma única relação.

Preservar continuidade depende, portanto, de uma visão mais ampla da jornada e de uma infraestrutura capaz de manter contexto.

Simone Pittner, CTO da **Aramis Inc.**, afirma que o consumidor não separa físico e digital e, por isso, a empresa também não pode operar dessa forma. Na **Aramis**, o aplicativo é pensado como um *hub* da jornada *omnichannel*, conectando dados, relacionamento, recorrência, loja e canais digitais.

O valor dessa infraestrutura não está apenas em adicionar conveniência. Está em construir memória.

Quando a empresa consegue reconhecer interações anteriores, a relação deixa de recomendar a cada contato. O vendedor encontra mais contexto, a comunicação considera o momento do cliente e o atendimento consegue dar continuidade ao que já aconteceu.

Essa memória reduz esforço. Um cliente que já comprou, trocou, reclamou, elogiou ou demonstrou interesse não deveria precisar reconstruir sua história sempre que muda de canal.

Quando isso ocorre, a empresa mostra que capturou dados sem transformá-los em aprendizado.

“A melhor infraestrutura é aquela que o consumidor não percebe, porque ela simplesmente funciona.”

Nasser Silveira

A continuidade também depende de regras compatíveis. Os canais não precisam ser idênticos, mas não podem contradizer a responsabilidade da marca sobre a relação.

Loja, *site*, aplicativo e WhatsApp podem cumprir funções diferentes e oferecer experiências específicas. O problema surge quando essas diferenças se transformam em versões incompatíveis da mesma empresa.

O consumidor pode compreender que um canal tenha uma dinâmica própria. O que tende a fragilizar confiança é descobrir que a promessa muda, que o histórico desaparece ou que o direito de ser atendido depende de onde a compra foi feita.

Essa unidade se torna ainda mais importante depois da conversão.

Camila Dulman, diretora Comercial e Executiva de Luxo da **Infracommerce**, afirma que grande parte da experiência acontece nas camadas invisíveis da operação. Estoque, integração de dados, logística, atendimento, troca e pós-venda definem se a relação continuará coerente depois que o pedido foi confirmado.

Uma empresa pode oferecer múltiplos canais e falhar na hora de localizar o produto. Pode prometer retirada em loja sem preparar a operação. Pode

personalizar uma campanha e tratar o cliente como desconhecido quando surge um problema.

Nesses momentos, a fragmentação deixa de ser um assunto interno e passa a fazer parte da experiência.

O cliente não quer compreender qual sistema falhou, quem administra o canal ou onde termina a responsabilidade de um parceiro. Ele espera que a marca assuma o percurso inteiro.

Essa expectativa torna a infraestrutura relevante justamente porque deve permanecer invisível.

Nasser Silveira, Head de Sales da **Wake**, afirma que “a melhor infraestrutura é aquela que o consumidor não percebe, porque ela simplesmente funciona”. Pedidos, estoques, *CRM*, loja, logística e atendimento podem ser complexos nos bastidores; o valor está em transformar essa complexidade em uma jornada previsível.

Quando os sistemas funcionam, o cliente encontra o produto, recebe informação correta e consegue concluir ou resolver a experiência sem conhecer a engrenagem. Quando falham, cada parte aparece como uma barreira adicional.

A entrega reúne várias dessas decisões em um único momento.

Carolina Soares, diretora de Novos Negócios da **Infracommerce**, afirma que “a capacidade de entrega se tornou tão estratégica quanto o próprio produto”. A escolha ainda precisa atravessar disponibilidade, separação, embalagem, prazo, rastreamento e atendimento até se tornar realidade para quem comprou.

Se esse percurso funciona, a relação mantém coerência. Se falha, a empresa costuma reaparecer fragmentada: o atendimento responsabiliza a transportadora, a loja direciona ao site, o *e-commerce* não reconhece a compra feita em outro canal.

Cada área pode explicar seus limites. O cliente continua enxergando uma única empresa.

A continuidade também precisa existir no tempo.

Bruno Tressoldi Neto, CDO da **Capodarte** e da **Di Santinni**, afirma que “relacionamento vale mais do que transação”. A leitura amplia a integração para além de uma jornada específica.

Uma marca pode conectar tecnicamente loja e digital e ainda tratar cada campanha, atendimento ou compra como um novo começo. Nesse caso, existe integração operacional sem continuidade relacional.

O histórico deveria melhorar a próxima interação. A comunicação deveria aprender com o comportamento anterior, o atendimento deveria reconhecer resoluções passadas e a relação com a vendedora deveria continuar visível mesmo quando a compra muda de canal.

A continuidade se consolida quando o que aconteceu antes reduz esforço, aumenta pertinência e melhora a próxima escolha.

Julia Queiroz, head nacional de B2C do **Grupo**

Morena Rosa, afirma que fidelidade hoje não significa exclusividade, mas escolha. O consumidor continuará circulando entre marcas, canais e plataformas. A empresa não controla esse movimento, mas pode construir uma relação suficientemente coerente para permanecer relevante quando surgir uma nova necessidade.

Essa escolha futura carrega memória. Produto, atendimento, conveniência, troca, entrega e capacidade de resolver se acumulam na percepção do cliente. Cada experiência pode reforçar confiança ou obrigar a marca a reconquistá-la.

Por isso, continuidade não é responsabilidade exclusiva de *CRM*, *omnichannel*, tecnologia ou atendimento. Ela depende da forma como a empresa compartilha contexto, alinha incentivos e distribui responsabilidade sobre a mesma relação.

A organização pode continuar dividida por áreas. O problema começa quando essa divisão se transforma em trabalho adicional para o cliente.

A liderança precisa garantir que diferenças internas não resultem em verdades distintas na ponta. Isso exige sistemas conectados, mas também metas coerentes, regras compatíveis e pessoas autorizadas a resolver.

Quanto mais canais a empresa oferece, maior se torna a exigência de continuidade. Cada novo ponto de contato amplia a conveniência e, ao mesmo tempo, aumenta o número de lugares em que a promessa pode se romper.

A qualidade da relação passa a depender menos da excelência isolada de cada canal e mais da capacidade de a empresa preservar memória, coerência e responsabilidade enquanto o cliente se move.

Operação virou preservação de valor

Planejamento, estoque, produção, logística e reversa passaram a proteger margem, confiança e percepção de marca.

Durante muito tempo, a operação foi tratada como a parte do negócio encarregada de fazer acontecer aquilo que já havia sido decidido em outros lugares. Produto, marca, posicionamento e crescimento pareciam nascer antes; cabia à operação transformar essas escolhas em compra, produção, estoque, distribuição e entrega.

Essa separação se tornou cada vez menos convincente.

Uma coleção pode nascer desejável e perder margem porque foi comprada na profundidade errada. Um produto pode expressar com precisão o posicionamento e chegar tarde ao mercado. Uma campanha pode criar demanda para um estoque indisponível. Uma venda pode parecer positiva e terminar em devolução, atraso ou frustração. Uma escolha de matéria-prima pode alterar custo, qualidade, prazo e percepção de valor antes que a peça chegue à loja.

A operação participa dessas consequências desde o início. Ela não recebe apenas uma estratégia pronta; ajuda a definir o quanto dessa estratégia conseguirá sobreviver ao contato com a realidade.

O estoque oferece uma das demonstrações mais claras dessa mudança. Embora apareça com mais visibilidade depois da venda, ele nasce antes, nas hipóteses sobre demanda, na arquitetura da coleção, no calendário, na compra e na distribuição.

Quando essas decisões são frágeis, a consequência chega à ponta como excesso, ruptura, remanejamento, desconto ou capital imobilizado. O problema parece operacional no momento em que se torna visível, mas muitas vezes começou em uma leitura incompleta de produto, cliente ou canal.

Regiane Konopka, diretora de Merchandising e Industrial da **NK Store**, ajuda a organizar essa relação ao afirmar que nem todos os itens devem ser planejados pela mesma lógica. Uma coleção reúne produtos de imagem, margem, volume e posicionamento, e cada função pede profundidade, risco e expectativa de desempenho diferentes.

A contribuição de **Regiane** mostra que eficiência não significa aplicar uma régua uniforme. Um item de imagem pode exigir elaboração e escassez. Um produto de giro precisa de disponibilidade. Um item de margem deve ser protegido de compras excessivas e promoções prematuras.

Quando essas funções não estão claras, a operação distorce a intenção original. Compra demais aquilo que deveria ser seletivo, pouco do que poderia sustentar venda ou trata toda a coleção como se tivesse o mesmo papel econômico.

Ao definir o estilo como a alma e o planejamento como a coluna vertebral da marca, **Regiane** explicita uma interdependência. A criação precisa de estrutura para permanecer coerente, enquanto a estrutura precisa compreender o valor que está sustentando.

“Velocidade sem clareza estratégica não é vantagem competitiva. É a escala do problema.”

Fabiana Magalhães

Essa leitura também impede que eficiência seja confundida com simplificação indiscriminada.

Carol Procopio, Special Projects Designer na **PatBO**, afirma que “eficiência sem desejo transforma moda apenas em produto”. A frase delimita um risco importante: reduzir complexidade pode melhorar custo e prazo, mas também pode apagar técnica, acabamento, linguagem e diferenciação quando esses elementos fazem parte da proposta de valor.

Preservar valor exige reconhecer onde a complexidade é necessária e onde ela apenas adiciona custo, retrabalho ou instabilidade.

Uma liderança operacional madura não tenta tornar tudo mais simples. Organiza níveis distintos de complexidade dentro de uma arquitetura que o negócio consiga sustentar. Isso pode significar concentrar elaboração em peças de imagem, criar maior previsibilidade nos produtos de volume e proteger decisões que justificam percepção de valor.

Essa capacidade depende do momento em que a empresa reconhece o erro.

Quanto mais tarde uma fragilidade aparece, menor tende a ser o número de alternativas disponíveis. Uma decisão inadequada no desenvolvimento ainda pode ser revista antes de virar amostra, compra de matéria-prima ou produção. Quando o problema chega ao estoque, parte relevante do custo já foi

incorporada. Quando chega ao desconto, a empresa tenta recuperar valor depois que ele começou a se perder.

Por isso, velocidade só se torna vantagem quando reduz a distância entre sinal e decisão sem ampliar o erro.

Fabiana Magalhães, fundadora da **FM Strategy**, afirma que “velocidade sem clareza estratégica não é vantagem competitiva. É a escala do problema”. A formulação desloca o debate do tempo de execução para a qualidade do fluxo decisório.

Uma empresa pode produzir, comprar e distribuir mais rapidamente e ainda assim multiplicar uma escolha mal formulada. A agilidade que preserva valor funciona de outra maneira: aproxima áreas, reduz retrabalho, antecipa riscos e permite correção antes que a consequência se espalhe pela cadeia.

Isso torna planejamento, dados e integração parte da operação, não apenas funções de apoio.

Quando criação, compras, industrial, comercial, logística e financeiro trabalham sobre versões diferentes da realidade, a empresa perde tempo reconciliando decisões que já deveriam ter nascido conectadas. O custo aparece em atraso, mudança de última hora, excesso de amostras, compras emergenciais, perda de margem ou baixa capacidade de reação.

“Digitalizar o caos” não transforma a operação. Apenas acelera a desorganização.

Vanessa Rinaldi

A tecnologia pode ajudar a diminuir essa distância, desde que organize o fluxo e não apenas digitalize etapas isoladas.

Matheus Fagundes, presidente global da **Audaces**, mostra que conectar criação, desenvolvimento, modelagem, produção e resposta do mercado pode reduzir amostras desnecessárias, desperdício de matéria-prima, retrabalho e atraso. O ganho tecnológico aparece quando a empresa identifica problemas enquanto ainda existe possibilidade de correção.

A diferença parece pequena, mas muda a economia da operação. Corrigir um desenho, uma ficha ou uma modelagem custa menos do que corrigir uma produção. Ajustar uma decisão de compra custa menos do que liquidar estoque. Rever uma hipótese custa menos do que sustentar um erro em escala.

Essa lógica também explica o alerta de **Vanessa Rinaldi**, especialista em Planejamento e Transformação Digital da **uMode**, sobre o risco de “digitalizar o caos”. Quando processos, responsabilidades e critérios permanecem confusos, a tecnologia apenas transporta a desorganização para uma interface mais rápida.

A operação preserva valor quando sistemas, pessoas e processos trabalham sobre uma mesma lógica. Isso exige clareza sobre quem decide, quais informações sustentam a escolha e como o

resultado retorna para orientar o ciclo seguinte.

Sem essa estrutura, a empresa acumula dados e ferramentas, mas continua dependente de exceções, correções manuais e conhecimento concentrado em poucas pessoas.

A preservação de valor também depende da forma como o estoque circula pela rede.

Viviane de Castro, diretora Comercial da **Animale**, defende a lógica de um estoque “visível, integrado e móvel”. Essa formulação mostra que eficiência não está necessariamente em manter grandes volumes em cada ponto de venda, mas em conhecer a disponibilidade e permitir que o produto se mova para onde existe demanda.

Quando loja, digital, equipe comercial e logística compartilham essa visibilidade, a operação consegue proteger venda e experiência ao mesmo tempo. Uma cliente que não encontra determinado tamanho em uma unidade pode ser atendida por outro estoque sem que a ruptura inicial se transforme em perda definitiva.

A conveniência percebida na ponta depende de uma arquitetura complexa que, quando funciona, quase desaparece.

Essa invisibilidade também se aplica à entrega.

A maturidade operacional aparece menos na velocidade da reação e mais na capacidade de antecipar.

Carolina Soares, diretora de Novos Negócios da **Infracommerce**, afirma que “a capacidade de entrega se tornou tão estratégica quanto o próprio produto”. A fala mostra que o valor criado antes da compra ainda pode ser confirmado ou enfraquecido depois dela.

Prazo, rastreamento, embalagem, integridade, troca, reversa e atendimento compõem a parte material da experiência. Uma entrega correta reforça confiança. Uma troca mal conduzida pode desfazer parte do valor construído durante toda a jornada.

A operação participa, portanto, daquilo que o consumidor reconhece como marca. O estoque interfere na promessa de disponibilidade. A logística interfere na percepção de cuidado. A reversa interfere na confiança. A capacidade de resolver interfere na vontade de voltar.

Quando tudo funciona, o cliente raramente percebe o esforço necessário para sustentar a experiência. Quando falha, a operação ocupa o centro da relação.

Essa assimetria torna a qualidade operacional menos visível do que sua ausência. Parte do trabalho mais relevante está justamente em impedir que a complexidade interna chegue à ponta.

Preservar valor também significa considerar o ciclo de vida do produto para além da venda. Reparo, devolução, rastreabilidade, circularidade e destinação passaram a interferir na forma como marcas administram responsabilidade, permanência e percepção de qualidade.

Essas agendas não precisam ser tratadas como uma extensão abstrata da operação. Elas mexem com custo, relacionamento, durabilidade, conhecimento

sobre o produto e capacidade de recuperar valor em diferentes momentos da cadeia.

A operação deixa, assim, de responder apenas pelo movimento do produto. Passa a organizar as condições em que esse produto será desenvolvido, disponibilizado, entregue, mantido ou reinserido.

Essa mudança altera também o perfil de quem lidera a área. Não basta apagar problemas, pressionar prazo ou reduzir custo. É necessário compreender produto, posicionamento, margem, tecnologia, cliente e cadeia para reconhecer onde a eficiência protege valor e onde pode destruí-lo.

Muitos dos problemas que aparecem na ponta nasceram antes. O desconto não começa na loja. O atraso não começa na entrega. A ruptura não começa no momento em que o produto falta. Eles costumam surgir quando decisões anteriores foram tomadas sem contexto suficiente ou sem conexão com as etapas seguintes.

Por isso, a maturidade operacional aparece menos na velocidade da reação e mais na capacidade de antecipar.

Uma operação preparada não elimina toda incerteza, especialmente em um setor exposto a desejo, sazonalidade e mudança cultural. Ela aumenta, porém, a possibilidade de corrigir enquanto ainda existem alternativas e reduz a quantidade de valor consumida entre a decisão inicial e a experiência final.

É nesse deslocamento que a operação deixa de ser apenas uma estrutura de execução e passa a atuar como guardiã econômica e simbólica do que a marca pretende entregar.

Crescimento sustentável depende de capacidade organizacional, não de heróis individuais

Empresas que crescem precisam transformar repertório individual em cultura, autonomia e capacidade coletiva.

Muitas empresas de moda nascem da força concentrada de poucas pessoas. Founders, sócios e lideranças centrais costumam reunir visão de produto, repertório, relações, velocidade de decisão e disposição para assumir riscos. Nos estágios iniciais, essa concentração pode favorecer o negócio. Aproxima intenção e execução, protege identidade e permite avançar antes que a estrutura esteja completamente formada.

A dificuldade aparece quando a empresa cresce sem transformar essa força em capacidade distribuída.

À medida que aumentam os canais, as equipes, as categorias, as lojas, os fornecedores e o número de decisões, o modelo baseado na presença constante de poucas pessoas começa a produzir dependência. O conhecimento permanece concentrado, as aprovações retornam sempre ao mesmo ponto e a operação cotidiana passa a depender de quem consegue recuperar contexto, resolver exceções ou arbitrar conflitos.

O que antes acelerava o negócio pode começar a limitar sua continuidade.

A passagem para uma organização mais madura não exige abandonar a visão de quem fundou ou conduziu a empresa. Exige traduzi-la. Critérios, rituais, comportamentos, lideranças intermediárias e formas de decisão precisam carregar parte do repertório que antes existia principalmente na presença de algumas pessoas.

Essa transformação é mais complexa do que delegar tarefas. Uma liderança pode distribuir execução e continuar concentrando contexto, relações e poder decisório. O time recebe mais responsabilidade operacional, mas continua dependente diante de situações novas, prioridades conflitantes ou escolhas que não estavam previstas.

Juliana Rissardi, mentora, palestrante e consultora em carreira, liderança e desenvolvimento pessoal e organizacional, identifica esse padrão em empresas nas quais líderes acreditam delegar, embora preservem as principais chaves de decisão. A organização parece descentralizada porque mais pessoas executam, mas permanece centralizada naquilo que define direção e critério.

“Desenvolver líderes exige renunciar ao protagonismo.”

Juliana Rissardi

Por isso, **Juliana** afirma que “desenvolver líderes exige renunciar ao protagonismo”. A renúncia não significa ausência nem perda de responsabilidade. Significa aceitar que a empresa só ganhará maturidade quando outras pessoas puderem compreender o negócio, exercer julgamento e ocupar espaços antes dependentes da liderança original.

Esse processo também exige autoconhecimento. A centralização nem sempre se apresenta como desejo explícito de controle. Pode surgir como preocupação com qualidade, proteção da cultura, dificuldade de confiar ou sensação de que explicar levará mais tempo do que fazer.

Juliana observa que a liderança começa pelo autoconhecimento porque, sem reconhecer essas motivações, o líder pode confundir presença permanente com contribuição indispensável.

A empresa passa então a depender não apenas da competência dessa pessoa, mas também de sua disponibilidade física, emocional e cognitiva. Cada etapa de crescimento adiciona decisões ao mesmo ponto de concentração. O líder trabalha mais, o time espera mais e a organização responde mais lentamente justamente quando precisaria ampliar sua capacidade de adaptação.

A alternativa não está em retirar direção, mas em transformar dependência em contexto.

Mauro Pimenta, diretor de Pessoas, Cultura e Performance da **Privalia**, define essa mudança ao afirmar que liderar passa por “construir contexto e

distribuir autonomia e ferramentas”. A formulação reposiciona a liderança como uma função de arquitetura.

Em vez de atuar apenas como quem responde, aprova ou corrige, o líder organiza as condições para que outras pessoas compreendam o cenário, reconheçam prioridades e saibam como agir quando a situação muda.

Essa diferença ajuda a separar autonomia de improviso. Delegar sem contexto apenas transfere responsabilidade e aumenta inconsistência. Construir contexto permite distribuir decisão sem perder direção.

Mauro aplica a mesma lógica à comunicação interna, que deixa de ser apenas transmissão de informação e passa a funcionar como construção de contexto. Informar uma meta ou uma mudança pode orientar uma tarefa imediata. Explicar por que aquilo importa, quais tensões estão envolvidas e que critérios devem ser preservados prepara as pessoas para situações que ainda não foram previstas.

No varejo, onde a ponta interpreta diariamente sinais de clientes, produto, estoque e equipe, essa capacidade é decisiva. Nenhuma empresa consegue escrever um manual para todas as situações. Precisa formar pessoas capazes de decidir quando o manual deixa de ser suficiente.

É nesse ponto que cultura deixa de ser uma declaração e passa a funcionar como referência prática.

“Gente precisa ocupar a cadeira do negócio e deixar de atuar apenas como guardião da política para se tornar arquiteto da organização.” Mariana Adensohn

Sirlei Kamchen, Gerente Executiva de Gente e Gestão do **Grupo Malwee**, mostra que a cultura em escala não se sustenta apenas quando está escrita. Precisa ser vivida pelas lideranças, traduzida em comportamentos e percebida no cotidiano.

Essa tradução ganha importância à medida que a proximidade com *founders* ou alta liderança diminui. Quanto mais decisões são tomadas longe do centro, maior a necessidade de referências compartilhadas.

Valores ganham força organizacional quando ajudam a escolher. Precisam aparecer no que a empresa reconhece, tolera, prioriza e corrige. Quando existe distância entre discurso e prática, o time aprende com a prática. Quando ambos coincidem, a cultura reduz dependência de supervisão porque oferece critérios para situações novas.

A construção dessa coerência não pertence apenas à área de Gente.

Mariana Adensohn, CHRO e diretora de Gente e Gestão da **Loungerie**, observa que *feedback*, desenvolvimento, engajamento e gestão de pessoas não podem depender exclusivamente de políticas ou programas. Precisam fazer parte do cotidiano das lideranças.

A área de Gente pode desenhar processos, produzir dados, apoiar formação e organizar rituais, mas não consegue sustentar sozinha uma cultura que os líderes não praticam.

Mariana afirma que Gente precisa ocupar “a cadeira do negócio” e deixar de atuar apenas como guardião da política para se tornar arquiteto da organização. Isso exige compreender P&L, indicadores de varejo, desenho organizacional e transformação tecnológica para conectar estratégia, pessoas e execução.

A função não é proteger uma agenda paralela, mas construir as condições humanas e organizacionais necessárias para que o negócio alcance seus objetivos sem depender de compensações individuais permanentes.

Essa arquitetura também precisa considerar como a performance é produzida.

Empresas excessivamente dependentes de heróis costumam normalizar comportamentos que parecem positivos no curto prazo: disponibilidade ilimitada, urgência contínua, líderes que resolvem tudo e equipes que se adaptam sem questionar. O resultado pode aparecer, mas a estrutura permanece sem aprender porque alguém continua absorvendo a falha.

Denize Savi, diretora de Felicidade Corporativa da **Chilli Beans**, contribui para essa discussão ao mostrar por que alta performance e esgotamento não podem ser tratados como sinônimos. Em sua leitura, organizações mais maduras começam a buscar formas de produtividade sustentável, apoiadas por clareza de prioridade, relações saudáveis, autonomia, reconhecimento, recuperação e liderança preparada.

Quando poucas pessoas concentram contexto, o crescimento aumenta as filas de aprovação em vez de ampliar a capacidade de decisão.

A mudança não reduz ambição. Torna mais visível o custo de modelos que dependem do esforço extraordinário como forma ordinária de funcionamento.

Quando o negócio precisa continuamente de alguém que salve um prazo, reconcilie áreas ou resolva um problema por fora do processo, a competência individual pode esconder uma fragilidade coletiva. A pessoa encontra uma solução imediata, mas a organização não desenvolve necessariamente capacidade para evitar a repetição.

Juliana Rissardi chama atenção para uma consequência semelhante ao observar que muitos líderes passam a operar em modo reativo permanente. As demandas crescem mais rapidamente do que a capacidade de adaptação, e a exaustão começa a afetar qualidade de decisão, escuta, confiança e disposição para distribuir poder.

O líder sobrecarregado tende a centralizar mais porque dispõe de menos energia para explicar, formar e acompanhar. A nova centralização amplia a própria sobrecarga e reforça o ciclo de dependência.

O problema, portanto, não pode ser reduzido ao bem-estar individual. Ele revela como a empresa desenhou seu modelo de decisão.

Quando poucas pessoas concentram contexto, a ausência de qualquer uma delas gera insegurança. Quando apenas um pequeno grupo possui repertório para arbitrar conflitos, o crescimento aumenta filas de aprovação. Quando as lideranças intermediárias não são formadas, a estratégia perde qualidade conforme se afasta do centro.

Capacidade organizacional significa reduzir essas dependências sem diluir responsabilidade.

Ela aparece quando a empresa forma novas lideranças antes de precisar delas, transforma conhecimento tácito em critérios compartilhados e cria rituais que permitem alinhar sem controlar cada movimento. Também aparece quando pessoas diferentes conseguem interpretar prioridades de forma semelhante, quando o aprendizado de um problema retorna ao sistema e quando a qualidade não depende exclusivamente da supervisão de quem iniciou o negócio.

A tecnologia pode ampliar essa capacidade, mas não a cria sozinha.

Automação, inteligência artificial e dados aumentam produtividade, reduzem tarefas repetitivas e ampliam visibilidade. Ainda assim, a organização continua precisando de pessoas capazes de interpretar contexto, formular perguntas e estabelecer critérios.

O valor de uma liderança também aparece no quanto a organização se torna mais preparada por causa de sua atuação.

Mariana Adensohn observa que a IA tende a substituir tarefas, não funções completas, o que exige reposicionar profissionais para atividades mais críticas e decisórias. **Mauro Pimenta** complementa que dados mostram o que está acontecendo, enquanto pessoas definem o que será feito com essa informação.

Uma empresa pode automatizar parte relevante da operação e continuar dependente das mesmas lideranças para toda decisão importante. Nesse caso, ganhou velocidade sem ampliar inteligência coletiva.

Por isso, capacidade organizacional conecta cultura, tecnologia, processos, comunicação, desenvolvimento e governança. Trata da forma como competências individuais passam a circular, combinar-se e produzir decisões melhores.

Produto, *marketing*, CRM, loja, tecnologia, atendimento, operação, parceiros e lideranças intermediárias participam daquilo que o mercado enxerga como resultado. A liderança relevante dá direção a esse trabalho coletivo, protege coerência

e ajuda a transformar contribuições dispersas em capacidade comum.

Empresas que dependem permanentemente de poucas pessoas podem crescer em volume sem amadurecer. A estrutura aumenta, mas aprovações, relações e conhecimento continuam presos ao mesmo centro.

A organização se torna maior sem se tornar proporcionalmente mais capaz.

O crescimento sustentável exige uma passagem diferente. Visão precisa virar critério. Experiência precisa virar repertório compartilhado. Cultura precisa orientar decisões. Desenvolvimento precisa anteceder a necessidade. A liderança continua importante, mas sua presença deixa de ser o único mecanismo capaz de manter qualidade e direção.

É nesse ponto que a força individual passa a cumprir uma função mais duradoura: não apenas produzir resultados, mas elevar a capacidade das pessoas e da organização de continuar produzindo-os.

O QUE ESSES PADRÕES DIZEM SOBRE O FUTURO DA LIDERANÇA NA MODA

A liderança do próximo ciclo será reconhecida pela capacidade de fazer desejo, execução, tecnologia, dados, operação e pessoas trabalharem em uma mesma direção.

Os nove padrões reunidos neste volume não formam uma lista de competências independentes. Lidos em conjunto, revelam uma mudança mais profunda: o varejo de moda passou a exigir decisões capazes de considerar efeitos simultâneos sobre margem, marca, experiência, operação, tecnologia e pessoas.

A complexidade não está apenas na quantidade de temas sob responsabilidade da liderança. Está no fato de que uma escolha feita em uma área produz consequências em várias outras. Produto altera estoque e percepção de valor. Crescimento pressiona caixa e cultura. Tecnologia interfere em velocidade, coordenação e experiência. Uma promessa construída pela comunicação pode ser confirmada ou enfraquecida muito depois, na entrega, na troca ou no atendimento.

As fronteiras funcionais continuam necessárias, mas deixaram de proteger a empresa das consequências produzidas fora delas. O domínio técnico permanece importante; o que já não se sustenta é a ideia de que cada especialidade possa perseguir sua própria eficiência sem responder pelo resultado do conjunto.

É nesse ponto que integração deixa de significar apenas colaboração entre áreas. Ela passa a definir a capacidade de tornar tensões visíveis, construir critérios compartilhados e decidir quando prioridades legítimas entram em conflito. A liderança

não precisa concentrar todas as respostas, mas deve criar condições para que conhecimentos diferentes participem da mesma direção.

Essa mudança também redefine crescimento. Receita, canais, lojas e clientes continuam relevantes, porém já não demonstram sozinhos que a empresa se fortaleceu. Margem, caixa, estoque, recorrência, capacidade de investimento e maturidade organizacional passam a compor a mesma leitura. A pergunta deixa de ser apenas quanto o negócio avançou e passa a incluir que estrutura esse avanço produziu.

Por isso, crescer melhor exige tanto ambição quanto seleção. Em alguns momentos, liderança será capacidade de acelerar. Em outros, aparecerá na disciplina de testar, ajustar, esperar ou recusar oportunidades que adicionam volume, mas fragilizam o negócio. O crescimento passa a revelar a qualidade do critério usado para escolhê-lo.

Essa disciplina não reduz a importância do desejo, da criatividade ou do repertório cultural. Moda continua dependendo de produto, identidade e emoção. O que a primeira edição evidencia é que essas forças precisam encontrar uma arquitetura capaz de sustentá-las. A execução não se opõe à criação; define quanto da intenção original consegue chegar ao mercado sem perder coerência, qualidade ou viabilidade.

A liderança do próximo ciclo será reconhecida pela capacidade de criar relações entre competências, decisões e pessoas.

O mesmo deslocamento acontece na construção de marca. Comunicação organiza narrativa e reconhecimento, mas produto, loja, atendimento, tecnologia, logística e pós-venda participam daquilo que o consumidor efetivamente entende como marca. A promessa ganha credibilidade quando essas partes compartilham direção e perde força quando cada uma entrega uma versão diferente da empresa.

Tecnologia e dados também mudam de função. À medida que ferramentas se tornam mais acessíveis, a vantagem migra para a arquitetura construída ao redor delas. Sistemas, automações e inteligência artificial geram valor quando reduzem a distância entre sinal, interpretação e resposta. Dados se tornam estratégicos quando criam uma leitura compartilhada do negócio, sem substituir julgamento por obediência ao indicador.

Essa confiança depende de transparência, contexto e cultura. Uma organização pode produzir mais informação e continuar discutindo versões diferentes da realidade. Pode automatizar tarefas e manter decisões centralizadas. Pode personalizar comunicações sem compreender o momento do cliente. A maturidade aparece quando tecnologia e dados ampliam a capacidade de aprender, coordenar e escolher.

Para o consumidor, essa coordenação se manifesta como continuidade. A jornada pode atravessar *marketing*, loja, digital, *CRM*, logística e atendimento, mas tudo pertence à mesma marca. Quando histórico, regras e responsabilidade não acompanham esse movimento, a fragmentação interna se transforma em esforço adicional para quem compra.

A operação assume, então, uma função mais estratégica. Planejamento, estoque, produção, logística e reversa não atuam apenas depois que decisões de crescimento e marca foram tomadas. Participam desde o início daquilo que será possível entregar. A operação preserva valor quando antecipa riscos e permite correções antes que custo, atraso ou frustração sejam incorporados em escala.

Nenhuma dessas mudanças se sustenta se a organização continuar dependente de poucas pessoas para interpretar contexto e arbitrar toda decisão relevante. A liderança mais preparada amplia a capacidade ao redor: forma pessoas, distribui autonomia, transforma experiência individual em referências compartilhadas e cria condições para que a qualidade permaneça quando sua presença não é imediata.

É essa passagem que conecta os nove padrões. A liderança exigida pelo próximo ciclo não será definida pela soma de especialidades acumuladas por uma única pessoa, mas pela forma como cria relações entre competências, decisões e times.

Seu valor estará na capacidade de construir empresas em que desejo encontre execução, crescimento encontre sustentação, tecnologia encontre critério, dados encontrem confiança e estratégia encontre condições reais de se transformar em prática.

A moda continuará precisando de profissionais capazes de imaginar o que ainda não existe. A permanência dessa imaginação dependerá de organizações capazes de realizá-la, aprender com seus efeitos e continuar desenvolvendo valor depois dela.

POR QUE RECONHECER LIDERANÇAS DEFINE O FUTURO DO VAREJO

Reconhecer lideranças é valorizar quem transforma decisões em capacidade coletiva e ajuda o mercado a avançar com mais consistência.

Reconhecer lideranças não é transformar resultados coletivos em histórias individuais.

No varejo de moda, nenhuma transformação relevante acontece sozinha. Marcas são construídas por times, produtos dependem de cadeias inteiras e experiências atravessam diferentes áreas antes de chegar ao consumidor. Uma decisão só ganha força quando encontra pessoas capazes de interpretá-la, aprimorá-la e transformá-la em prática.

O mercado costuma atribuir valor às marcas, aos cargos e às empresas pelas quais uma pessoa passou. Esse contexto importa, porque uma trajetória construída em organizações relevantes amplia repertório, responsabilidade e capacidade de leitura. Mas o conhecimento não pertence ao crachá. Ele permanece na pessoa, na forma como ela interpreta problemas, toma decisões, desenvolve equipes e contribui para o avanço do setor.

Ainda assim, algumas atuações alteram a qualidade dessa construção. Há profissionais que dão direção sem concentrar todas as respostas, protegem identidade sem bloquear evolução e organizam a complexidade para que áreas diferentes trabalhem sobre um mesmo sentido.

É essa contribuição que torna o reconhecimento relevante. O futuro do varejo não será definido apenas por tecnologias, canais ou modelos de negócio, mas pelos critérios usados para transformá-los em valor. Alguém precisa decidir onde a tecnologia melhora escolhas, como os dados podem gerar confiança e de que maneira a promessa da marca será confirmada no produto, na operação e na experiência.

Operação, cultura, crescimento e relacionamento não se integram espontaneamente. Essa articulação nasce de decisões que começam na liderança, mas precisam circular pela organização.

Ao destacar uma liderança, torna-se visível também o contexto coletivo que participa de seus resultados. Nenhuma trajetória consistente pode ser separada das pessoas que executam, interpretam, aprimoram e tensionam as escolhas feitas.

Esse entendimento impede que o reconhecimento se transforme em culto ao indivíduo. O profissional que prepara uma empresa para o futuro não é aquele que se torna necessário em todas as decisões, mas quem ajuda a criar times mais preparados, critérios mais claros e estruturas capazes de aprender.

Essa distinção importa em um setor que costuma concentrar atenção nas marcas, nos founders e nas figuras mais expostas. Parte das transformações decisivas acontece longe do palco, em escolhas que protegem margem, desenvolvem pessoas, aproximam tecnologia e negócio, reorganizam operações e preservam confiança.

Reconhecer lideranças ajuda a trazer esse trabalho à superfície. O olhar alcança profissionais que preservam identidade durante a expansão, melhoram a previsibilidade, transformam cultura em prática ou criam condições para que uma equipe inteira amadureça.

A **FM Leaders** reconhece pessoas porque são pessoas que fazem marcas existirem para além da imagem pública: pessoas que transformam tecnologia em decisão, marca em experiência, operação em valor, dados em confiança, cultura em prática e crescimento em futuro.

Ao olhar para essas trajetórias, a série valoriza também os sistemas, os times e as relações que tornam os resultados possíveis. Reconhecer lideranças é afirmar que tipo de futuro o setor deseja construir: empresas que ampliem capacidade ao crescer, usem tecnologia para melhorar decisões, façam da cultura uma referência prática e confirmem a marca na experiência.

FM Leaders Honours

Um reconhecimento às pessoas que estão definindo os rumos do varejo de moda e beleza.

O FM Leaders Honours amplia o trabalho editorial da série e reconhece lideranças não como figuras isoladas, mas como representantes de conhecimento, times e capacidades organizacionais que ajudam marcas a avançar.

O foco está na qualidade do impacto: decisões que sustentam crescimento, fortalecem marcas, melhoram operações, conectam tecnologia ao negócio e ampliam a capacidade de pessoas e times.

O que o reconhecimento valoriza

01 Impacto concreto

Contribuição relevante para o avanço do negócio ou do setor.

02 Critério de liderança

Decisões que conectam estratégia, operação, marca e pessoas.

03 Força coletiva

Lideranças que representam competências, relações e times.

04 Futuro do mercado

Trajetórias que ajudam a construir organizações mais preparadas.

Executiva

Crescimento

Marca

Tecnologia

Digital

Operações

Pessoas

Como o reconhecimento funciona

O processo combina participação aberta do mercado, curadoria editorial e avaliação técnica.

01

01/07–10/08

Indicações abertas

O mercado indica profissionais e justifica sua contribuição.

02

11/08–31/08

Curadoria editorial

A Fashion Meeting analisa aderência, impacto, trajetória e justificativas.

03

18/09–10/10

Etapas finais

Finalistas passam por avaliação técnica e participação do mercado.

04

27/10

Fashion Leaders Dinner

Encontro exclusivo com indicados, patrocinadores e convidados estratégicos.

05

28/10

Anúncio dos vencedores

Reconhecimento durante o Festival Fashion Meeting.

As indicações não funcionam como votação quantitativa.
O volume de menções pode sinalizar relevância, mas não define automaticamente a shortlist.

Quem merece ser reconhecido?

Sua indicação ajuda a revelar trajetórias que nem sempre ocupam o centro da narrativa, mas estão moldando o mercado por dentro.

● Desenvolveu um time

Preparou pessoas para decidir melhor.

● Fortaleceu uma cultura

Transformou discurso em prática consistente.

● Conectou tecnologia e negócio

Unou infraestrutura para melhorar decisões.

● Tornou a operação mais consistente

Protegeu valor antes que ele se perdesse.

● Protegeu margem e marca

Cresceu sem diluir posicionamento.

● Criou melhor experiência ao cliente

Conectou jornada, contexto e confiança.

01/07 a 10/08/2026

período de indicações

INDIQUE UMA LIDERANÇA



Série editorial da Fashion Meeting

2026

[Instagram](#)

[LinkedIn](#)

[WhatsApp](#)