

## Tiago Aguiar

Inovar ou não inovar: quando vale a pena para sua empresa?

## Paulo Mancio

Pavimentando o futuro da hospitalidade

## Andrea Dietrich

Neuroplasticidade e novos modelos mentais



247

# empresário digital

Israel

Kenan

## REVOLUÇÃO DIGITAL NA INDÚSTRIA TÊXTIL

PRESIDENTE DA KORNIT DIGITAL BRASIL  
APONTA OS CAMINHOS EM QUE A  
TECNOLOGIA MAIS DISRUPTIVA PODE  
TRANSFORMAR O SETOR DE TECIDOS

# I AM LIGHT

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

**GABRIEL  
WICKBOLD**  
GALLERY



A revista Empresário Digital é uma publicação de propriedade da *SerineWS.co*

Av. Paulista, 1079 • 8º andar  
São Paulo • SP • CEP 01310-200

☎ +55 (11) 2787-6386

---

#### PUBLISHER

Marco Marcelino (MTB 44.446)

✉ [mmarcelino@serineWS.com.br](mailto:mmarcelino@serineWS.com.br)

#### JORNALISTA

Jorge Luiz Mussolin (MTB 15.978)

✉ [jmussolin@serineWS.com.br](mailto:jmussolin@serineWS.com.br)

---

**Projeto gráfico:** Flavia Hashimoto

**Designer:** Patrícia Barboni e Beatriz Vaz

**Imagens:** Trinta Dezessete e Mike Bonfim

**Web Designer:** Marina Deotti

**Conteúdo:** Bianca Brandt e Sarah Ayume

**Concierge:** Mariane Suzana, Tatiane Pozze e  
Alessandra Arruda

---

**Head de Operações:** Fabio Peres

✉ [fperes@serineWS.com.br](mailto:fperes@serineWS.com.br)

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

# empresário digital

A nossa proposta é conectar pessoas através de um conteúdo orientado para resultados. E com isso somar experiências, ciência e tecnologia. Faça parte! Vamos juntos construir um novo digital a cada dia.



Disponível em



App Store



Google Play

## QR CODES E LINKS DIGITAIS

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





**Marco  
Marcelino**  
Publisher

CEO | Chief Data &  
Knowledge Officer  
SerineWS.co



in

## Em duas palavras: **inspiração e admiração**

O mercado brasileiro é fascinante. Um fascínio que vem não apenas pela diversidade e pluralidade das empresas presentes no país, mas também pela capacidade de atrair pessoas de todo o mundo. A troca de culturas nos enriquece a todos. Lembro-me de quando comecei, aos 13 anos, a criar estampas em camisetas, e aos 17 já possuía minha própria estamparia têxtil. Tenho um carinho especial por esse setor e pelas marcas que produzem criações extraordinárias. Às vezes com poucos recursos, como era meu caso naquele início em meio à adolescência; às vezes com estruturas sofisticadas e inovadoras. Por isso, é especialmente gratificante, para mim, ver o Brasil se destacando mundialmente nesse segmento.

E devo confessar que uma combinação de (bons) sentimentos do passado e do presente me atingiu nesta edição. Porque apresentamos aqui um profissional que, com uma trajetória

diferente, teve comigo um denominador comum: o encantamento pela impressão ainda muito jovem.

Israel Kenan é um grande amigo que cruzou meu caminho há mais de 20 anos. Como executivo de multinacionais, ele sempre dedicou um tempo para me ouvir e trocar ideias. É uma pessoa aberta, proativa, que ensina e agrega valor. Agora presidente da Kornit Digital Brasil, foi ele quem me ajudou a incluir dados como estratégia de negócio em minha empresa, muito tempo atrás. Algo que transformou meu trabalho e minha vida.

Essa capacidade de compartilhar conhecimento, ele mantém em sua trajetória de carreira: viaja pelo mundo

para ajudar na transformação digital de diversas empresas do setor de impressão, especialmente na área têxtil.

Esta edição é mais do que uma homenagem merecida a ele. Israel está inserido em um segmento que conta com mais de 200 mil empresas no Brasil, potenciais produtoras de peças impressas. Se você tiver a oportunidade de fazer negócios com esse executivo singular, saiba que estará em boas mãos. Assim como lhe asseguro de que o texto sobre sua trajetória e suas perspectivas quanto às inovações tecnológicas, na nossa matéria de capa, vai ser uma inspiração para nossos leitores.

Desejo a você uma leitura enriquecedora.



capa 

# REVOLUÇÃO DIGITAL NA INDÚSTRIA TÊXTIL



**Israel Kenan**

Entrevista

Presidente da Kornit Digital Brasil





ISRAEL KENAN, PRESIDENTE DA KORNIT DIGITAL BRASIL, APONTA OS CAMINHOS EM QUE A TECNOLOGIA MAIS DISRUPTIVA PODE TRANSFORMAR O SETOR DE TECIDOS. ELE VAI FICAR MAIS PRODUTIVO, SUSTENTÁVEL E PERSONALIZADO.

**N**ossa reportagem encontrou Israel Kenan, presidente da Kornit Digital Brasil, em São Paulo, num espaço da C&A. Naquele lugar, esse grande varejista brasileiro estava experimentando a revolução digital que a Kornit tem proporcionado no campo da impressão. Havia, no espaço embaixo de onde conversávamos, uma máquina rolo a rolo, com o objetivo de fazer tiragens curtas, cápsulas, produções-relâmpago.

E a C&A é uma das marcas que têm se beneficiado das inovações que a Kornit tem trazido para a indústria têxtil no país. Outras de renome no campo do vestuário, como Track&Field e Reserva, também estão satisfeitas com as impressoras da empresa administrada por Israel.

Isso porque a Kornit tem se mostrado uma expoente quando se fala em transformação digital no setor têxtil. Apresenta tecnologias inovadoras capazes de dar aos clientes soluções que atendam a necessidades específicas, numa rara combinação entre sustentabilidade e melhores resultados de negócio.

Como? É o que o executivo explica nesta entrevista exclusiva que você vai ler a seguir.

**EMPRESÁRIO DIGITAL** Você está no ramo da impressão praticamente desde a infância, correto? Conte um pouco como foi seu crescimento nessa atividade.

**ISRAEL KENAN** Eu comecei na área de impressão muitos anos atrás. Minha família em Israel tinha um negócio de distribuição de material serigráfico. Com 12 anos, eu já sabia interpretar cores de Pantone; com 14, já esticava telas e até resolvia problemas técnicos de tintas UV para diferentes indústrias do setor de serigrafia. Com 21 anos, depois de prestar serviço militar em Israel numa unidade de combate da Marinha, saí para estudar nos Estados Unidos. Na universidade conheci minha esposa, brasileira, e assim a vida nos mandou para diferentes lugares, construindo uma carreira internacional. Moramos no México, Estados Unidos, Brasil, Israel, Espanha e agora novamente no Brasil.



**EMPRESÁRIO DIGITAL** Como você via a impressão digital na época?

**ISRAEL KENAN** Sempre acreditei que o que deve ser digital será digital! Isso ocorre em todas as indústrias, não há como resistir, são ciclos tecnológicos que passam pelas nossas vidas. Fui executivo na HP por quase 15 anos em função de uma aquisição. Eu fui vice-presidente da América Latina de uma empresa israelense que se chamava Scitex Vision, do setor de impressão digital de grande formato. A HP comprou essa empresa em 2005 e eu fiz parte dessa integração. Mudei junto com a HP para Israel e de lá para Barcelona. Eu vivi essa transformação da indústria de perto. Quando alguém lança uma tecnologia disruptiva, ela acaba mudando o mercado analógico para o digital. Isso acontece, são ciclos tecnológicos que passam pelas nossas vidas.

**EMPRESÁRIO DIGITAL** Como a evolução tecnológica está mudando especificamente a indústria têxtil?

**ISRAEL KENAN** Essa é uma indústria extremamente poluente, que usa recursos naturais como a plantação de algodão, e a quantidade de água que se usa no processo é difícil de imaginar. E o setor parece que parou no tempo: está usando as mesmas tecnologias que utilizava nos anos 1960. Houve uma pequena evolução digital, mas que não resolveu os problemas inerentes a essa indústria, como o consumo de água e a demora no processo, além do gasto gigante de energia. A Kornit Digital, então, veio com uma tecnologia realmente disruptiva. Ela dá uma conotação nova à mudança que já está acontecendo no setor têxtil.

**EMPRESÁRIO DIGITAL** Quais são os diferenciais dessa tecnologia?

# Construir experiências únicas é a missão de quem trabalha com sonhos.



A história da Agaxtur viagens é também o início da história do turismo no Brasil. E hoje, ao longo de **mais de 67 anos de tradição**, a Agaxtur preserva sua história com excelência e oferece, com modernidade e qualidade inigualável, o prazer de viajar aos seus passageiros. Consulte-nos, aponte seu celular para o QR Code abaixo e escolha como quer ser atendido!



**AGAXTUR**  
VIAGENS

[www.agaxturviagens.com.br](http://www.agaxturviagens.com.br)



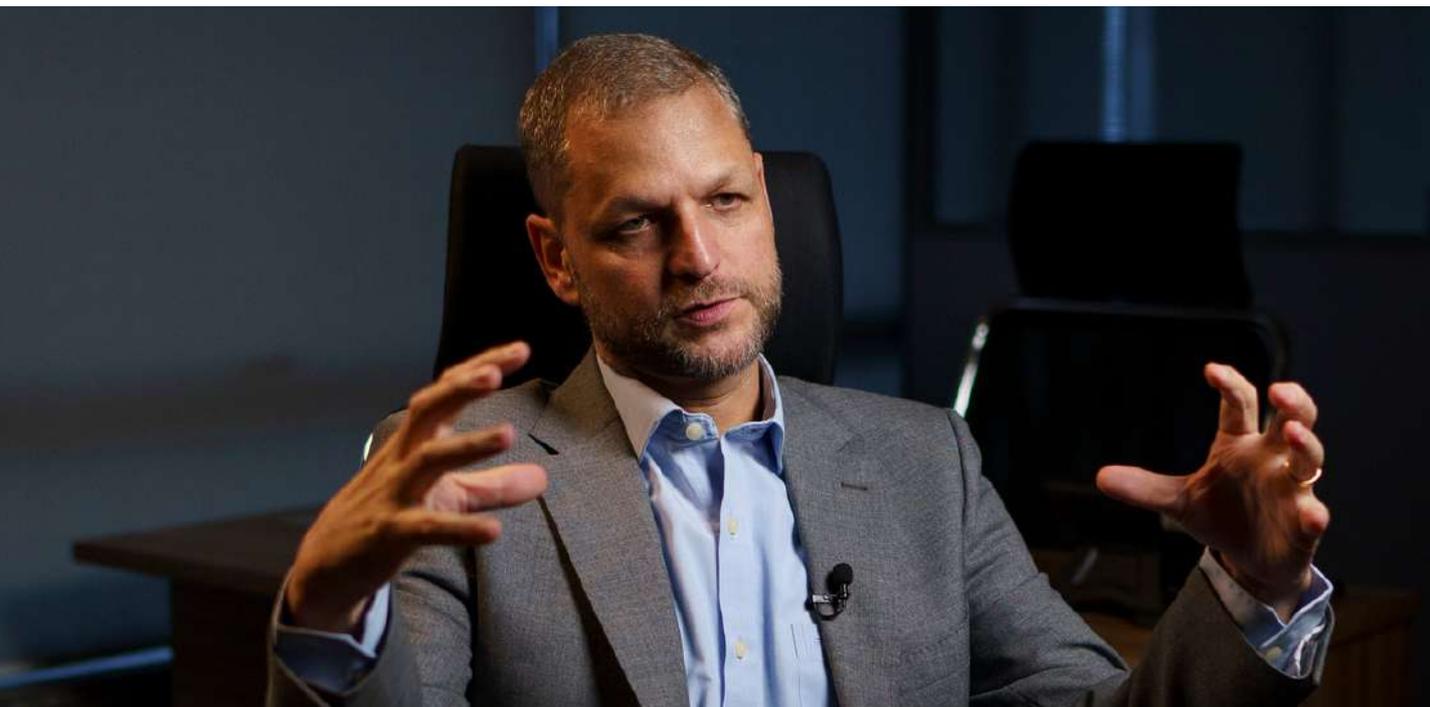
**ISRAEL KENAN** Ela vem com um conceito novo de *wet on wet* (molhado sobre molhado). O que a Kornit descobriu, em 2003, quando lançou essa tecnologia no mundo, é que conseguimos combinar dois componentes com viscosidade de água, e no momento em que esses dois se tocam acontece um fenômeno químico: eles se grudam e vira uma coagulação. Com esse conceito, podemos imprimir diferentes tipos de tecidos, não importa o tipo de fibra. Na indústria convencional, quando você quer lidar com impressão em tecido, precisa pensar em qual seria a base desse tecido e, conforme a base, seja algodão, poliéster, você escolhe a tecnologia mais adequada: vou fazer reativo, ácido, sublimação... Já a Kornit consegue atender a todo tipo de fibra.

**EMPRESÁRIO DIGITAL** Você pode falar sobre a importância de ser um destaque em sustentabilidade?

**ISRAEL KENAN** O ESG trata de três elementos importantes: elemento social, de água e ecologia, e a tecnologia Kornit consegue realmente atender aos três. Primeiro vamos falar da parte da água. Produzimos o metro de tecido utilizando 98% menos água que a metodologia convencional (e até que a digital, porque ainda continua usando a água da mesma forma do processo mais tradicional). Mas o problema principal do têxtil é o desperdício. A cada quatro peças que a indústria brasileira produz, uma vai para o lixo. Então vamos pensar numa marca que vai gastar R\$ 20 milhões para lançar uma coleção. Ela pode devolver, na caixa, só R\$ 10 milhões numa forma



**"A cada quatro peças que a indústria brasileira produz, uma vai para o lixo."**



saudável. Os outros 10 são comprometidos de alguma forma. Nosso trabalho na Kornit é produzir sob demanda. Uma vez que temos de agredir o meio ambiente, irrigar o algodão... vamos produzir somente o que for necessário naquele momento. E essa é a missão da Kornit do ponto de vista do ESG.

**EMPRESÁRIO DIGITAL** Como as marcas se beneficiam de trabalhar com menor estoque, maior agilidade e uma produção mais competitiva?

**ISRAEL KENAN** Esse é justamente o ponto. Como funciona o pulmão da indústria? O setor têxtil hoje trabalha num sistema em que você gera estoque e depois demanda para desovar o estoque. Na Kornit a gente mostra para essas grandes marcas como inverter o conceito. No lugar de fazer estoque e sair vendendo, a empresa pode vender um produto que é virtual, digital e, só quando entrar o pedido, você realmente vai produzi-lo. E isso vira um sonho de consumo, todas as marcas querem fazer dessa forma.

**EMPRESÁRIO DIGITAL** E por que nem todas fazem?

**ISRAEL KENAN** Porque precisa realmente de uma mudança de DNA. Tanto que nossos relacionamentos não são no nível de comprador: são com CEO, contabilidade, com fiscal, com RH, com produção... Porque uma empresa que quer verticalizar, passar para esse processo de on demand, precisa pensar totalmente diferente. O conceito de fazer estoque e sair vendendo não vai durar muito tempo. O cliente muda, é suscetível num nível que as marcas hoje não têm como segurar. Não tem mais como planejar o que vai vender daqui a oito meses. São ciclos de dias. Não há como fazer estoque pensando que no verão as pessoas vão querer cor azul. Chega lá e o cliente já quer marrom, cinza... Então dizemos para as marcas aprenderem uma forma nova de trabalhar, que hoje representa uma porcentagem pequena do seu volume, mas, conforme a evolução tecnológica avança, essa porcentagem vai crescer e ajudar a sustentar o negócio.



CONEXÃO  
**SMART  
SOLUTIONS**

**28 de Junho**

**Parque Tecnológico São José dos Campos**

O evento que tem o propósito de reunir líderes e oradores com as mais fascinantes ideias, inspirar e desafiar o pensamento atual na busca de melhorias para indústrias e comércio!

CONHEÇA MAIS SOBRE O EVENTO:

[conexasolutions.com.br](http://conexasolutions.com.br)



REALIZAÇÃO

NÜRNBERG MESSE

**JP**  
FM  
S.J. DOS CAMPOS - 94.3

Estamos aqui para ganhar dinheiro, as marcas não fazem isso por caridade. Elas querem fazer o ESG, mas ganhando dinheiro. A Kornit está justamente nessa posição de ajudar a empresa nesses dois caminhos.

**EMPRESÁRIO DIGITAL** Essa revolução digital está restrita a expoentes da inovação como a sua empresa ou é uma tendência no mercado têxtil?

**ISRAEL KENAN** Somos apenas um player nessa transformação do setor têxtil. Existem outros (e muitos vêm de Israel) que estão numa revolução constante. Um exemplo é uma empresa israelense que se chama Twine, que inclusive vem do mesmo núcleo de empresários que lançaram a Kornit. Ela pensou: como posso mudar a cor do fio de uma forma digital para bordado ou costura? Então, do estoque que você tem de fios em diferentes cores, há os que você não vai usar ou que o fornecedor entregou com uma cor que não é da mesma tonalidade. A empresa, então, inventou uma máquina em que você coloca um fio branco de um lado e ele sai colorido do outro. Outras empresas inovam em questão de processos; em como captar um produto virtual, 3D, online, e transformá-lo, em tempo real, em uma imagem 2D, flat, para poder imprimir. Essa revolução, enfim, requer a integração de muitos elementos. E estamos num papel também de consultores. Não necessariamente só vender a nossa solução, mas ajudar os nossos clientes a achar o caminho correto para essa inovação.

**EMPRESÁRIO DIGITAL** Você pode nos apresentar um case bacana de cliente que usa sua tecnologia de forma produtiva?

**ISRAEL KENAN** Um bom exemplo é a Gato Mia, de Santa Catarina, especializada em roupa infantil. Nesse caso, em modelagem de menina, às vezes você quer usar três tipos diferentes na combinação da peça, mas

precisa que sejam da mesma cor. Se você pede cada tipo de um fornecedor, no fim das contas vê que as cores não batem. Com a nossa tecnologia, você pode imprimir 5 metros de malha, 5 metros de sarja e 5 metros de poliamida. Em uma hora está pronto. E a cor bate perfeitamente bem.

**EMPRESÁRIO DIGITAL** O seu negócio sofreu algum tipo de impacto com a pandemia?

**ISRAEL KENAN** No pior momento da pandemia, os varejistas não conseguiam vender. Todo mundo tinha estoque nas lojas, e o e-commerce pré-pandemia era muito fraco. A partir de março de 2020, houve um lockdown mais rigoroso, as pessoas ficavam em casa e não tinham como comprar nada. Todo mundo passou, de um dia para o outro, para o mercado online. E quem já tinha, mesmo que pouco, um sistema que atendia a operação online conseguiu explodir. Nós, da Kornit, tivemos de triplicar a nossa fábrica para atender à demanda. Crescemos mais de 300% na pandemia. Obviamente depois veio o platô, e esse crescimento diminuiu de ritmo, porque todo mundo voltou a comprar nas lojas. Mas houve uma mudança sem volta: nos EUA, fecharam mais de mil shopping centers. Estão fechando mais de dois todo santo dia, até hoje. O mercado americano já passou por essa transformação, e a gente vê empresas como a Zara fechando 1.200 lojas. Mas a Zara perdeu dinheiro? Não. A ação da Zara na Bolsa de Madrid cresce entre 20% e 30% a cada ano. Isso porque estão fazendo a coisa certa: mudando para online, para uma produção mais curta, de personalização, on demand...

**EMPRESÁRIO DIGITAL** Houve também um desafio de logística?

**ISRAEL KENAN** Sim, faltaram containers, não tinha como entregar; enquanto o preço



**"Crescemos mais de  
300% na pandemia."**

do petróleo desceu, o do transporte subiu... Mas essa questão da logística mostrou que todo mundo tem de pensar no que a gente chama em inglês de *nearshore* ou *onshore*. É muito importante que você produza perto do cliente final ou pelo menos no país vizinho. Se você pegar os dados históricos de importação americana da China, vai ver que, depois da pandemia, a quantidade que os americanos importam da China diminuiu muito. Porque os EUA entenderam que precisam fortalecer laços nacionais ou regionais. Se houver amanhã outra pandemia, é preciso movimentar seus produtos de uma forma mais próxima ao seu cliente final. Em Barcelona, eu vi situações malucas, em que um fio sai de Bangladesh, vai para a Turquia, depois para o Marrocos, onde é finalizado; dali ele vai para a Polônia, para ser estampado, impresso, costurado, para só então ser vendido na Catalunha. Passou pelo mundo todo para poder entregar uma peça. Hoje as pessoas estão se preocupando menos com preço e, sim, em fazer uma operação mais responsável.

**EMPRESÁRIO DIGITAL** Houve mudanças de modelo de negócio na Kornit, recentemente?

**ISRAEL KENAN** Uma das transformações que implementamos aqui no Brasil foi que começamos a vender máquinas não pelo valor de capital, até porque nossas máquinas são de Israel... Estabelecemos um processo em que o cliente, se ele tiver volume, pode comprar ou alugar a máquina, num processo muito parecido com aquele em que você tinha impressoras Xerox no escritório, mas não precisava comprá-las. Havia um contrato dizendo quantas impressões ia fazer, e assim a empresa sempre tinha a impressora mais moderna à disposição. Se você possuía volume, o pessoal da Xerox entregava a máquina para você. Fizemos o mesmo processo e já tivemos muito sucesso com algumas marcas brasileiras.

Acredito que esse modelo vai ser interessantíssimo para marcas que não têm experiência hoje em produção e querem verticalizar.

**EMPRESÁRIO DIGITAL** Quais novidades você pode adiantar?

**ISRAEL KENAN** Marcamos presença na ITMA 2023, a feira mais importante do mundo para a indústria têxtil. Essa feira acontece a cada quatro anos, e cada vez é um lugar na Europa. Neste evento, que acontece agora em Milão, apresentamos para a indústria como passar de personalização para produção de massa. Exibimos algumas novidades, como uma máquina que encaixa perfeitamente no setor serigráfico. Chama-se Apollo, produz 400 camisetas por hora, em sistema robótico, com operador, tudo sustentável. Por que agora podemos fazer produção para massas? Quando você vê a produção tecnológica, isso aconteceu na indústria gráfica, na visual, e está acontecendo na indústria têxtil. As primeiras cópias que nascem são mais caras, porque a tecnologia ainda não está madura. Então o que você vai fazer? Personalização, uma foto sua, uma imagem com a qual você tenha uma afinidade emocional. Mas essa peça não vai massificar. Porque prateleira não tem nada de emoção. Conforme a tecnologia vai amadurecendo, a tecnologia vai subindo e o preço vai caindo, você acaba captando mais volume. Então estimamos que essa tecnologia Apollo pode eliminar, para um cliente brasileiro que tenha 30, 40 carrosséis de serigrafia, provavelmente metade do que ele tem.

**EMPRESÁRIO DIGITAL** Como você vê a serigrafia hoje?

**ISRAEL KENAN** Se você olhar toda a produção de uma serigrafia típica fazendo 100 mil peças por mês, metade tem bom



**"Hoje as pessoas  
estão se preocupando  
menos com preço."**



custo para fazer nesse processo, para gravar tela, todo o processo de set-up, que é demorado e caro, mas só 50% vale a pena fazer na serigrafia; a outra metade não compensa. Antigamente, você podia ver a diferença entre uma peça digital e uma de serigrafia. E o cliente achava que o consumidor ia sentir isso na prateleira. Hoje podemos fazer igual. Há grandes clientes que produzem na serigrafia e depois fazem o repique, a reposição de prateleira, na forma digital. Trabalhar com as duas tecnologias é a forma mais inteligente possível.

**EMPRESÁRIO DIGITAL** Como os varejistas daqui podem fazer frente à Shein?

**ISRAEL KENAN** A Shein tem vários núcleos pequenos de costura na China e está em cima da rede social olhando a tendência.

Ela lança uma peça virtual-piloto, que não existe ainda, e começa a captar pedidos. Se entrarem 10 mil pedidos daquela peça, ela manda para uma fração de costura a produção dessa peça. Assim consegue chegar aqui ao Brasil em 15 dias. E isso com uma peça pronta que você comprou online. As marcas brasileiras ainda não conseguem fazer essa evolução por uma questão de mindset. Temos que promover essa mudança e rápido! O cliente começa a comprar na Shein porque é barato, a qualidade não é muito boa, mas deve melhorar com o tempo. Obviamente não chega ao nível da Zara ou da Renner, mas é interessante para alguns clientes.

Até 1449 m<sup>2</sup>/h

## Série Inca Onset X

Impressoras de cama plana de extrema produtividade



Até 905 m<sup>2</sup>/h

## Série Jeti Tauro

Impressoras híbridas de alta velocidade



Até 270 m<sup>2</sup>/h

## Avinci

Impressão têxtil por sublimação de tinta - direta ou em papel transfer



Até 248 m<sup>2</sup>/h

## Jeti Mira

Impressora de cama plana de alta qualidade com sistema rolo a rolo acoplável



Até 224 m<sup>2</sup>/h

## Oberon

Impressora de rolo de alta velocidade



Até 129 m<sup>2</sup>/h

## Série Anapurna

Impressoras de cama plana, rolo a rolo e híbridas de média velocidade



### Software Asanti

- Automação de pré-impressão
- Operação intuitiva e visão geral
- Powered by Adobe PDF Print engine
- Fluxo de trabalho e gerenciamento de cores



### Tintas

- UV e Sublimática
- Aplicação rígida e flexível
- Fina camada de tinta (maior rendimento)
- Certificado GREENGUARD Gold

# Soluções completas para todas as suas necessidades de produção de impressão

Quando construímos soluções de impressão a jato de tinta, ajustamos todos os elementos uns aos outros: impressora, tintas, mídia, aplicações e processos de fluxo de trabalho. É por isso que você pode contar com uma qualidade de impressão excepcional e consistente, confiabilidade 24 horas por dia, 7 dias por semana, e operações sustentáveis. Além disso, prestamos serviços e suporte impecáveis em todo o mundo.



## Andrea Dietrich

Transformação  
Digital

Estrategista de  
Transformação Digital &  
Branding, Co-founder  
da Ambidestra,  
Podcaster e Palestrante



in

# Neuroplasticidade e novos modelos mentais

A IMPORTÂNCIA DE BUSCAR NOVOS  
CAMINHOS E AMPLIAR AS LENTES  
PARA RESOLVER ANTIGOS PROBLEMAS  
E GERAR NOVAS CONEXÕES

Antigamente, acreditava-se que, depois de atingir a idade adulta, o cérebro simplesmente parava de se desenvolver e, a partir desse momento, o comportamento mental de uma pessoa se tornaria mais rígido e limitado. Aliás, você já deve ter escutado por aí que a melhor idade para aprender é na infância e adolescência ou também que depois de adulto não se muda mais.

A neuroplasticidade foi uma descoberta científica que rebate esse ponto e mostra que, sim, as células de um cérebro adulto são capazes de se regenerarem, mesmo após traumas e danos. Com o avanço dos estudos sobre a plasticidade neural, sua aplicação tem sido utilizada em tratamentos de doenças neurodegenerativas e em pacientes que lidam com distúrbios psicológicos causados através de eventos traumáticos. E o conceito não é aplicado apenas em casos clínicos. A neuroplasticidade permite que cérebros adultos sejam capazes de absorver novas informações e de desenvolver intelectualmente.

## Mas o que isso tem a ver com padrões de comportamento no ambiente profissional?

Você já se pegou ou viu sua equipe em uma situação na qual sentia que as ideias eram limitadas e os problemas difíceis de serem resolvidos? Ou até mesmo vê resistência para a implementação de um ambiente com pensamento voltado à inovação? Muito disso pode ser causado por uma limitação intelectual ou criativa. Se o cérebro pode se regenerar e aprender novas habilidades, também entendemos que é possível mudar antigos hábitos e conceitos dentro de corporações, mesmo as que possuem processos e culturas mais rígidas ou equipes sem flexibilidade.

O cérebro é capaz de gerar novos neurônios ou ampliar as conexões neurais, que criam novos circuitos e portanto um espaço maior para receber novas informações. Porém é preciso treinar para que essas mudanças aconteçam.

## A mudança de comportamento deve ser uma construção diária na vida pessoal e profissional

"A resistência traz o componente da dúvida, da incerteza, porque quando estamos em um lugar, mesmo que ruim, é o que você conhece, o novo não, ele é desconhecido e traz medo, que é uma emoção muito preponderante no processo de tomada de decisão humana, queremos sempre evitar qualquer tipo de risco", segundo a neuroeconomista Renata Taveiros de Saboia

Quando falamos de quebras de padrões e mudanças de comportamento, é importante analisar quais são os fatores

que fazem com que um grupo de pessoas ou ambiente se tornem resistentes ou inflexíveis ao novo ou para que tenham dificuldade em absorverem novos aprendizados e se sintam desconfortáveis para tomarem novos rumos.

E uma maneira de exercitar novos modelos de pensamento e comportamentos é criar novos hábitos que exercitam o cérebro e o façam ter novas conexões neurais e que o torne mais apto a enxergar as mesmas situações em diferentes perspectivas. Para isso, é necessário criar hábitos cotidianos que estimulem esse exercício: "Quando a gente vai mudando as coisas aos poucos, traz um fator para reforçar esse processo, que é o sistema de recompensas. Quando temos uma recompensa imediata e mais curta, temos uma liberação mais rápida de dopamina no sistema, que por sua vez vai despertar o desejo por recompensa por esse comportamento", diz Renata.

Nas organizações, é essencial criar um ambiente de segurança para promover essa mudança de mindset, as pessoas precisam sentir-se confortáveis para experimentar algo novo e precisam adquirir novos repertórios para pensar diferente do que já conhecem, de forma contínua.

Aqui na Ambidestra, trabalhamos para desafiar modelos mentais e trazer mudanças efetivas através de frameworks práticos usados com as equipes no dia a dia para destravar: inovação, criatividade, soluções novas para problemas antigos e ampliação da visão sistêmica. Tudo isso é muito fundamental para as organizações que estão precisando surfar de forma diferente em novas ondas da transformação digital.



## Paulo Mancio

Hospitalidade

Global Vice-  
President  
Development -  
Hospitality at  
DAMAC Group - UAE



in

# Pavimentando o futuro da hospitalidade

Como Vice-presidente Global de Desenvolvimento de Hospitalidade no Damac Group, tive a honra de participar como orador na Conferência de Liderança do The Hotel Show Dubai. Este evento, que reuniu líderes da indústria hoteleira, proporcionou uma plataforma para discussão sobre "Estratégias e oportunidades no Oriente Médio e Europa, para investidores internacionais e operadores de hotéis".

O painel foi presidido pelo advogado Emiliano Russo, Chefe de Imóveis na Deloitte Legal e Consultor Especial para Imóveis da Câmara de Comércio Italiana nos EAU. Além de mim, o painel contou com Francesca Melcarne, Chefe de Gestão de Ativos na OMNIYAT, e Patrick Antaki, Diretor de Operações na HMM - Hospitality Management Holding.

Nossa discussão centrou-se em estratégias nos Emirados Árabes Unidos (EAU) e no potencial do mercado hoteleiro na Arábia Saudita, em vista da "Visão Saudita 2030". Como representante do Damac Group, pude fornecer insights valiosos sobre co-branding com marcas de moda. Destaquei a colaboração entre Damac Hotels and Resort e a marca

# Bem-vindo ao anywhere office.

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

Espaços de escritório, coworking e salas de reunião prontos para usar, além de escritório virtual e planos de trabalho flexível.  
[regus.com.br](http://regus.com.br) | 0800 707 3487

 **Regus**™ Trabalhe  
do seu jeito

# O modelo de negócio na hospitalidade também permite que investidores de todo o mundo participem ativamente de iniciativas fracionadas ou legados de retornos incríveis.

italiana de moda Cavalli, como exemplo de como podemos capitalizar a marca internacional.

O painel também analisou diferentes modelos de negócios, incluindo co-branding entre grupos imobiliários e grupos internacionais de hospitalidade, e a estratégia de capitalizar em sua própria marca internacional. Na HMM, por exemplo, eles usam suas cinco marcas - Bahi, Coral, Corp, EWA e ECOS - para capitalizar em sua marca internacional.

Uma discussão interessante levantada pelo presidente do painel foi sobre o novo conceito de "Food-Hellerie", ou seja, a sinergia entre marcas de hotéis de luxo em Dubai e as principais empresas de alimentos italianas. Isso reforçou a necessidade de inovação

constante no mercado de hotelaria, algo que sempre procuramos no Damac Group.

Olhando para o futuro, é importante frisar que o modelo de negócio na hospitalidade não apenas abre portas para operadores de hotéis e marcas de moda, mas também permite que investidores de todo o mundo participem ativamente de iniciativas fracionadas ou legados de retornos incríveis. Como um bom exemplo disso, temos a tokenização imobiliária.

No entanto, a tokenização imobiliária e seu impacto na indústria da hospitalidade é um tópico extenso que merece sua própria discussão. Por isso, estou ansioso para trazer essa conversa em um futuro próximo.

**Canon**

# DO CLICK AO PRINT

Suas memórias mais lindas merecem as melhores soluções em imagem, da captura à impressão.



## **EOS M200**

Câmera mirrorless de alta resolução (24.1 Megapixels). Gravação de vídeos 4K também na posição vertical para postar em redes sociais. Tela LCD 3.0" sensível ao toque inclinável em 180° para selfies. Tecnologias Wi-Fi e Bluetooth integradas.



## **EOS Rebel SL3**

A menor e mais leve câmera EOS DSLR de alta resolução (24.1 Megapixels). Gravação de vídeos 4K e time-lapse 4K. Tela LCD 3.0" articulável sensível ao toque. Tecnologias Wi-Fi e Bluetooth integradas.



## **Multifuncional G610**

Scanner e impressora que utiliza seis cores de tinta à base de corantes. Ideal para quem quer imprimir com qualidade fotográfica, mas com baixo custo e alto rendimento. Imprime diretamente da sua câmera Canon ou smartphone.



**Alfredo  
Soares**

#boravender

Presidente na Loja  
Integrada, Fundador  
G4 Educação



in

## O @ de R\$ 200 milhões: O que está por trás do efeito Boca Rosa

Se você trabalha com redes sociais ou se possui um negócio que tem forte presença no digital, certamente já escutou ou viu algo relacionado a Bianca Andrade, popularmente conhecida como Boca Rosa. A empresária é um baita case de sucesso e um prato cheio de insights para quem quer usar a internet como plataforma de vendas. É virtualmente impossível não aprender algo com as suas estratégias.

A criadora de conteúdo começou sua jornada como blogueira de maquiagem em 2010, compartilhando dicas e tutoriais em seu canal no YouTube. Seu carisma, autenticidade e habilidade em se conectar com o público logo conquistaram uma base sólida de seguidores. A partir daí, Boca Rosa expandiu seu alcance para outras redes sociais, como Instagram e Twitter, consolidando sua posição como influenciadora digital de destaque.

# A empresa provou que o digital é o melhor e maior propulsor para mercados inovadores e tradicionais seguindo três linhas estratégicas.

Uma das estratégias fundamentais de Boca Rosa foi a construção de uma marca pessoal forte e autêntica. Ela se posicionou como uma mulher determinada, confiante e empreendedora, o que ressoou com seu público-alvo. Ao longo do tempo, ela diversificou seu conteúdo, abrangendo não apenas maquiagem, mas também moda, estilo de vida e empreendedorismo.

A criação de uma linha de produtos foi um passo importante na sua trajetória. Em 2016, ela lançou sua marca própria de cosméticos, a Boca Rosa Beauty, com uma gama de produtos de maquiagem, utilizando uma estratégia de verticalização de negócios, permitindo que ela capitalizasse em cima de sua influência e criasse uma fonte adicional de renda.

Uma das principais estratégias de venda adotadas por ela foi o uso de parcerias estratégicas, colaborando com outras marcas de renome e aproveitando a sinergia entre sua imagem e os produtos oferecidos por essas empresas.

Essas parcerias contribuíram para aumentar sua visibilidade, fortalecer sua credibilidade e expandir ainda mais seu público.

O marketing de influência desempenhou um papel central na estratégia de Bianca. Ela soube aproveitar sua base de seguidores leais e engajados para promover seus produtos e compartilhar recomendações autênticas. A confiança estabelecida com seu público ao longo dos anos foi fundamental para o sucesso de suas iniciativas comerciais.

Além disso, ela investiu em conteúdo de qualidade como produção de vídeos bem elaborados, com alto impacto visual e storytelling envolvente. Ela entendia que a apresentação de seus produtos e a narrativa por trás deles eram fundamentais para atrair e engajar sua audiência.

Suas redes sociais têm papel-chave nas suas estratégias, sendo utilizadas como canal de comunicação direta com seu público. Por lá, Bianca interage regularmente com seus seguidores,

respondendo a comentários, realizando enquetes e até mesmo envolvendo-os em decisões relacionadas à sua marca. Essa abordagem pessoal ajudou a criar uma conexão mais profunda e significativa com seus fãs.

Usando o modelo de Fastvertising, conceito criado pelo ator e empresário Ryan Reynolds, que tem como objetivo fazer publicidade na velocidade da cultura, Bianca estruturou sua comunicação para tudo aquilo que está em alta no momento, direcionando seus produtos para os canais onde a atenção do seu público é maior e entregando exatamente o que eles querem. Dessa forma ela passou a impulsionar cada vez mais quatro esferas de negócios:

**Awareness:** Alcançando cada vez mais pessoas e furando sua própria bolha de seguidores.

**Percepção:** Ao estar atrelada aos eventos mais importantes para o seu público, sua marca é percebida como atualizada e inovadora.

**Mídia espontânea:** Bianca está onde a imprensa está. Com isso, sua marca acaba sendo mencionada gratuitamente diversas vezes.

**Conversão:** Tudo isso aumenta as buscas pelos seus produtos e alimenta o seu funil de vendas.

A consequência de toda essa estratégia? Uma marca que faturou R\$ 170 milhões em 2022 e pretende faturar R\$ 200 milhões neste ano. Bianca é um baita case de como o mercado da criação de conteúdo digital se tornou uma grande engrenagem para vendas e crescimento dos negócios. Preparado para usar essas estratégias na sua empresa?





# MODA SUSTENTÁVEL SOB DEMANDA.



## Transforme sua indústria da moda com Kornit Digital

A tecnologia da Kornit Digital, seja para a impressão de peças ou tecidos em rolo, oferece altíssima qualidade de forma sustentável, permitindo que você aumente sua produtividade e competitividade.



[www.kornit.com/pt-br](http://www.kornit.com/pt-br)



Kornit  
Digital  
bonding  
matters



## Tiago Aguiar

Inovação

Superintendente de  
Novas Plataformas na  
TecBan S.A. | Open  
Finance | Inovação |  
Corporate Venture



# Inovar ou não inovar: quando vale a pena para sua empresa?

Em 1985, a Coca-Cola tentou mudar a fórmula do seu refrigerante e lançar a "New Coke". A empresa tomou a decisão de reformular a bebida após anos de queda de participação de mercado para sua principal concorrente, a Pepsi. A nova fórmula foi testada extensivamente e recebeu feedback positivo de testes de sabor. No entanto, quando o novo produto foi lançado, enfrentou uma forte reação dos consumidores fiéis ao sabor original. Isso levou a uma enorme crise de relações públicas e a empresa acabou reintroduzindo a fórmula original como "Coca-Cola Classic" alguns meses depois.

Inovação é a palavra da moda nos negócios hoje. Parece um hype de negócios, não é? Inovação é mais que ter uma ideia. É uma ideia com nota fiscal. Porém, inovar é difícil; de cada sete novos projetos de produtos/serviços, cerca de quatro entram em desenvolvimento, 1,5 é lançado e apenas 1 é bem-sucedido. Fazer algo realmente novo é altamente arriscado, por isso muitas empresas preferem ficar na inovação incremental - que é um aprimoramento no produto/serviço atual.

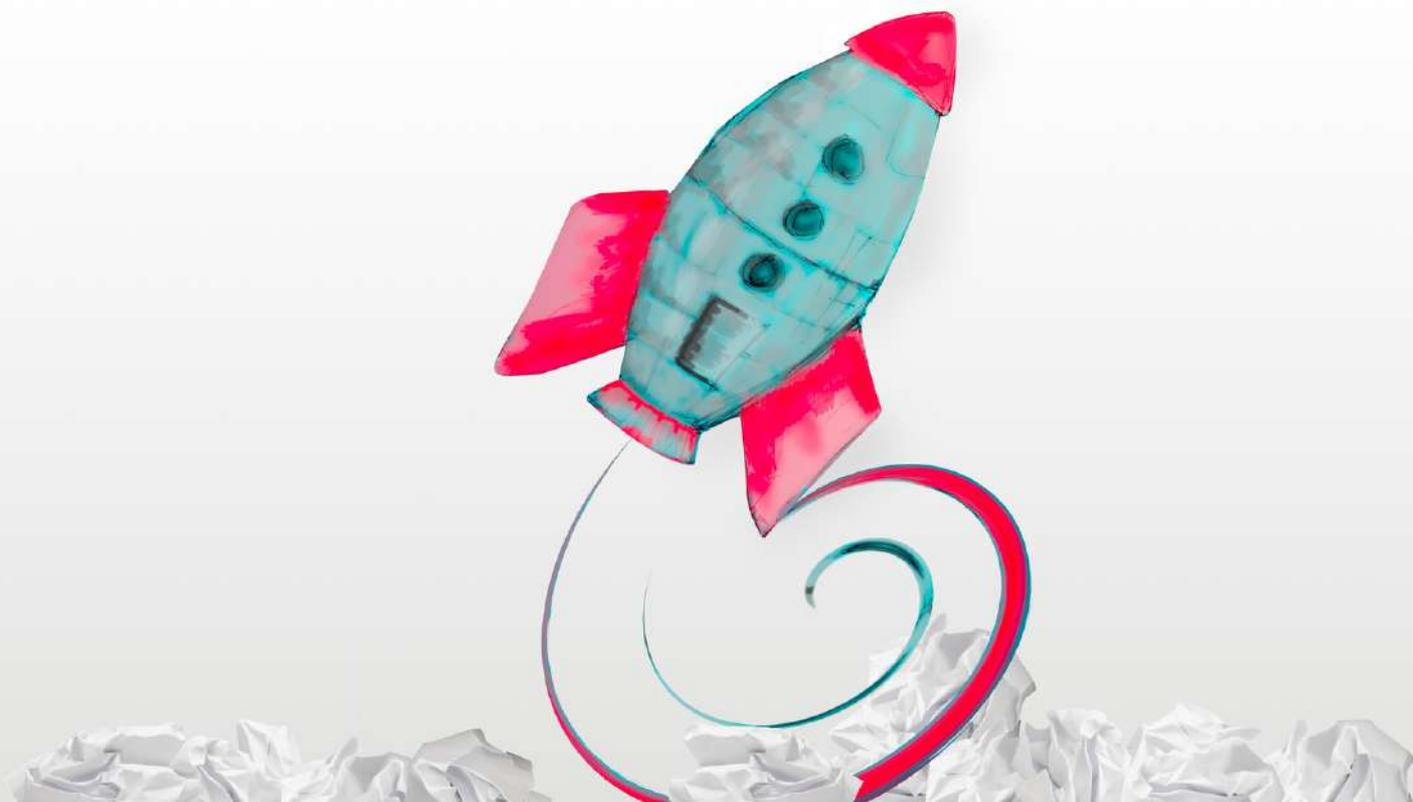
Então, como saber se você deve perseguir uma inovação disruptiva - aquela que cria algo completamente novo e transforma o status quo - ou se você deve optar por não inovar? Primeiro: a inovação é uma solução necessária quando a tecnologia da empresa está em fase de estabilização ou obsolescência.

Por outro lado, existem algumas situações em que uma empresa pode optar por não inovar. Por exemplo:

- **Recursos limitados:** se uma empresa tiver recursos limitados, pode ser um desafio investir em projetos de inovação. Nesse caso, pode ser mais benéfico focar na melhoria de processos e na eficiência.
- **Indústria estável:** algumas indústrias têm pouca mudança e são relativamente estáveis.

- **Aversão a risco:** a inovação geralmente envolve assumir riscos, e algumas empresas podem não se sentir confortáveis com a incerteza que acompanha novos empreendimentos.
- **Foco de curto prazo:** empresas mais focadas em ganhos de curto prazo podem priorizar outras iniciativas em detrimento de projetos de inovação.
- **Sobrecarga:** a organização está trabalhando em plena capacidade para atender a enorme demanda atual.

Embora possa haver situações em que a inovação não seja necessária, as mudanças têm sido tão aceleradas que a capacidade de mudar tornou-se, por si só, uma vantagem competitiva. E a falta de inovação pode levar à estagnação e, eventualmente, ao declínio.





**Heli Diogo**

Blockchain,  
Web3 e NFT

CEO Matri.x



## Repensando as métricas de aquisição de clientes: O Payback é o novo CAC?

Recentemente, uma postagem intrigante no LinkedIn de Elena Verna chamou minha atenção. Nela, Verna propunha uma visão que, em uma primeira leitura, poderia parecer audaciosa: o abandono da métrica CAC (Custo de Aquisição de Cliente). Sua argumentação defende que a verdadeira métrica de valor seria a velocidade de recuperação do investimento, também conhecida como período de payback.

A lógica por trás dessa afirmação é que a obsessão pela redução do CAC pode ser uma estratégia pouco produtiva. O foco, segundo Verna, deveria ser a rapidez com que você é capaz de recuperar seu investimento e reinvestir na aquisição de novos clientes. Um curto período de payback é o que distingue um loop de aquisição bem-sucedido de um funil de vendas com vazamentos.

Para ilustrar, imagine gastar \$10 mil na aquisição de um único cliente, mas conseguir recuperar esse valor em apenas um mês. Isso sugere que sua estratégia é sólida e pode suportar maiores investimentos.

# O período de payback pode ser um indicador mais preciso e útil para determinar o sucesso de suas campanhas de marketing e aquisição de clientes.

Agora, se levar três anos para recuperar meros \$100 gastos na aquisição de clientes, é hora de voltar à mesa de desenho e reestruturar sua abordagem.

Verna fornece algumas referências gerais para o período de payback:

- Para empresas B2C, o período de payback ideal é inferior a três meses.
- Para empresas B2B, o período de payback ideal é inferior a oito meses.

Essas referências servem como linhas de orientação para as empresas avaliarem a eficiência de suas estratégias de aquisição de clientes. Contudo, é crucial lembrar que cada negócio é único e pode ter requisitos e objetivos distintos.

A provocação de Elena é uma excelente oportunidade para repensarmos as métricas que usamos para avaliar o sucesso das nossas estratégias de aquisição de clientes. Em vez de nos concentrarmos unicamente no CAC, deveríamos olhar para a velocidade com que recuperamos nossos investimentos e ajustar nossas estratégias de acordo.

O período de payback pode ser um indicador mais preciso e útil para determinar o sucesso de suas campanhas de marketing e aquisição de clientes. Então, na próxima vez que você analisar seus esforços de aquisição, não se esqueça de levar em consideração o período de payback, não apenas o CAC. Como em todas as coisas no mundo dos negócios, adaptabilidade e uma visão holística são fundamentais para o sucesso a longo prazo.



## Julian Tonioli

Investidor

Engenheiro pela  
USP e sócio-  
fundador da Auddas.



in

# Equipes multidisciplinares, inovações e crescimento

ada vez mais comuns nas empresas modernas, que buscam soluções inovadoras para os desafios do mercado, as equipes multidisciplinares são formadas por pessoas com diferentes formações acadêmicas, habilidades, competências, experiências profissionais e pessoais. Um time, por exemplo, pode incluir jovens, seniores, estrangeiros, engenheiros, designers, especialistas em marketing, profissionais de vendas, psicólogos e outros especialistas e perfis, dependendo das necessidades. Existem várias pesquisas recentes sobre equipes multifacetadas nas organizações, que destacam tanto os benefícios quanto os desafios de se trabalhar com equipes compostas por profissionais de diferentes perfis e áreas de conhecimento.

Um estudo publicado na revista *Harvard Business Review* (2021) mostrou que empresas que usam equipes multidisciplinares têm uma maior capacidade de inovação e uma maior taxa de sucesso em projetos de grande escala. A pesquisa também destacou a importância de se ter um líder forte que possa coordenar as

# GRANDES NOMES DA PROPAGANDA 100% ONLINE

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

 [GRANDESNOMESDAPROPAGANDA.COM.BR](http://GRANDESNOMESDAPROPAGANDA.COM.BR)

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

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

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



APOIO:



ecommerce  
CAMP:)



# Equipes pluridisciplinares melhoram a tomada de decisões nas empresas.

atividades do grupo e incentivar a colaboração e o diálogo aberto. Em 2020, a revista *Journal of Business and Psychology* comprovou que as equipes multidisciplinares ajudam a aumentar a criatividade e a inovação em ambientes de trabalho, e destacou ainda a importância de se ter um processo claro de comunicação e de tomada de decisões dentro da equipe, para que todos os membros possam contribuir com suas ideias e opiniões. Outro trabalho mostrou, ainda, que equipes pluridisciplinares melhoram a tomada de decisões nas empresas. Entretanto, para tal é necessário que se tenha um processo claro e que haja o envolvimento de todos os membros da equipe, para que as decisões sejam baseadas em uma ampla gama de perspectivas e habilidades.

Sem dúvida, a principal vantagem de uma companhia diversa é a amplitude de perspectivas proporcionadas. Assim, cada um pode oferecer uma visão única e sob diferentes pontos de vista para maior compreensão do problema, contribuindo com soluções criativas, que não seriam possíveis em um grupo homogêneo. E, ainda, as equipes multidisciplinares fortalecem a comunicação e a colaboração entre diferentes áreas do

negócio. Ao trabalhar juntos, os colaboradores aprendem muito uns com os outros e desenvolvem novas habilidades, conhecimentos, maior resistência e resiliência.

No entanto, a maior complexidade e diversidade dos colaboradores pode levar a conflitos e desentendimentos, especialmente se não houver uma comunicação efetiva e um líder forte para orientar o grupo. Além disso, pode ser difícil coordenar as atividades de pessoas com diferentes horários, idades e estilos de trabalho, o que acarreta a processos de tomada de decisões mais lentos.

A formação de times multidisciplinares é uma poderosa estratégia para as empresas que buscam inovação, maior criatividade e eficiência. No entanto, tem que ter clareza sobre as expectativas e metas do projeto, além do cuidadoso gerenciamento desses grupos, para que eles possam agir de forma coesa e atingir todo o seu potencial pessoal e profissional. Por fim, é fundamental estabelecer uma cultura de colaboração e diálogo aberto, para garantir que todos os membros tenham voz e se sintam valorizados dentro da companhia.



## **Rosely Boschini**

Best Sellers

CEO na Editora  
Gente | Founder da  
Imersão Best-Seller



**in**

# **Dinheiro: A Energia Transformadora e o Equilíbrio Emocional**

“O momento ideal de começar a ser autorresponsável com a sua vida financeira é agora mesmo.”

Thiago Godoy

Dinheiro é uma grande energia de transformação e um meio de troca. Aqui, você aprenderá como equilibrar as emoções pode melhorar sua relação com ele.

Você tem dificuldade para lidar com o dinheiro? Mesmo que tenha uma boa renda, parece que seu dinheiro nunca é suficiente? Vivia bem até que ocorreu um imprevisto e você se viu em um verdadeiro caos financeiro? Não sabe organizar suas contas ou acha que lidar com dinheiro é uma tarefa chata e complicada? Se você respondeu "sim" a pelo menos uma dessas perguntas, este livro é para você.

Em "Emoções Financeiras", Thiago Godoy apresenta uma nova abordagem para a liberdade financeira. Não importa o valor da sua renda; o segredo reside na maneira como você percebe e se relaciona com o dinheiro.

A obra explica como o histórico familiar, crenças limitantes e o apego a um determinado estilo de vida são apenas alguns exemplos do que pode estar atrapalhando sua vida financeira hoje.

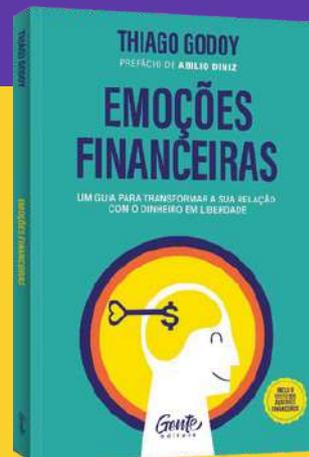
Neste livro, você terá a oportunidade de conhecer seu "avatar financeiro", entender suas crenças e comportamentos, e conseguirá executar, de modo prático, as transformações necessárias para alcançar a tão almejada liberdade financeira. Chega de sofrimento; faça as pazes com o seu dinheiro de uma vez por todas!



#### **SOBRE O AUTOR:**

Thiago Godoy, conhecido como Papai Financeiro, é mestre pela FGV-SP, onde estudou quatrocentas famílias endividadas e buscou entender as origens comportamentais e emocionais do desequilíbrio financeiro. Atua como head de educação financeira na XP Inc., educador financeiro na Rico e colunista nos portais Infomoney, Investing.com e na revista Vida Simples.

Palestrante TEDx por duas vezes, já impactou mais de 10 mil alunos em grandes projetos educacionais. Entre 2014 e 2019 liderou a Mobilização de Recursos e Relações Governamentais na Associação de Educação Financeira (AEFBrasil), organização à frente da Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF). É palestrante internacional com participação nos principais eventos de educação do mundo como Child and Youth Finance International (África do Sul/2019), OCDE (Rússia/2018), Global Financial Literacy Excellence Center (EUA/2017), Financial Literacy Summit (EUA/2017), International Fundraising Conference (Holanda/2014), HP Catalyst Summit (China/2012), entre outros.



**Título:** Emoções financeiras

**Subtítulo:** Um guia para transformar a sua relação com o dinheiro em liberdade

**Autor:** Thiago Godoy

**ISBN:** 978-65-5544-306-6

**Formato:** 16x23 cm

**Páginas:** 224

**Preço de capa:** R\$ 59,90

**Preço e-book:** R\$ 41,90

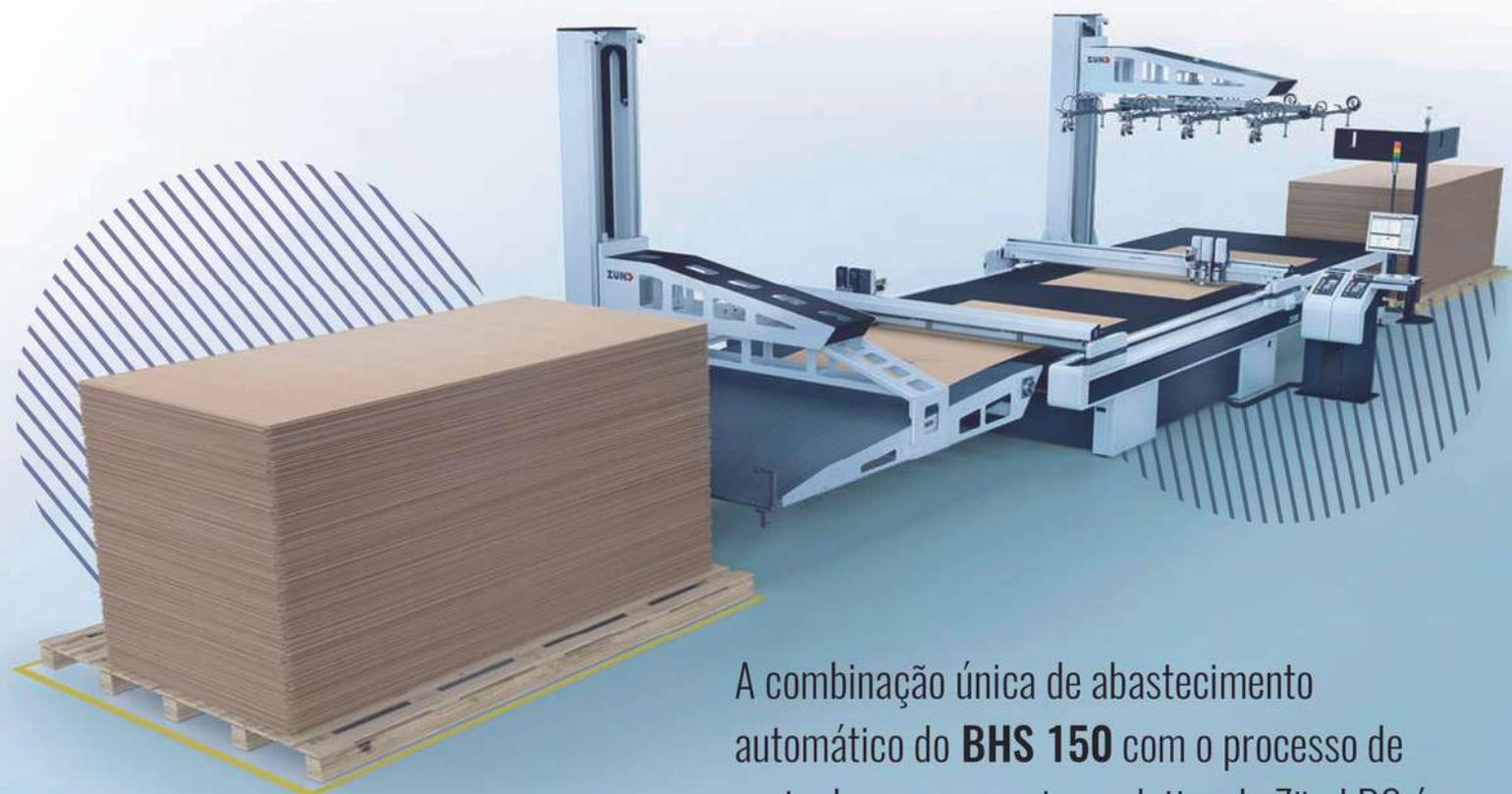
**Lançamento:** abril de 2023

**Selo:** Gente

**Gênero:** Desenvolvimento pessoal / Finanças

# BHS150

## CORTE DIGITAL DE NÍVEL INDUSTRIAL



A combinação única de abastecimento automático do **BHS 150** com o processo de corte duas vezes mais produtivo da Zünd D3 é a chave para a produção industrial automatizada. Graças a essa solução completa da Zünd, você poderá estender sua produtividade sem impactar nos custos operacionais de sua empresa.



# Dados Inteligentes na palma da mão



IMAGINE UMA PLATAFORMA DE  
INTELIGÊNCIA COMERCIAL PENSADA  
EM VOCÊ E NO SEU NEGÓCIO?

O Ni\_lab\* é um laboratório de inteligência de mercado que reúne inteligência humana e artificial para ajudar na construção de novos cenários competitivos. Quanto mais você usa, mais o Ni\_lab\* aprende e ajuda você, nos seus negócios.



**NÜRNBERGMESSE**  
**INTELLIGENCE LAB**

**SMARTDATA MOBILE**