



## Episódio 15

Como um C-Level deve agir na  
Black Friday em 7 passos



Como um C-Level deve agir na Black Friday em 7 passos

#### PARTICIPANTES

Fábio

Vicente

Carolina

Thiago

#### TEMPO DE GRAVAÇÃO

27 minutos e 14 segundos

#### MODALIDADE DE TRANSCRIÇÃO

Padrão

#### LEGENDA

... = pausa ou interrupção.

(inint) [hh:mm:ss] = palavra ou trecho ininteligível.

(palavra) [hh:mm:ss] = incerteza da palavra transcrita / ouvida.

(INÍCIO)

[00:00:01]

**Fábio:** Olá, olá. Sejam bem-vindas e bem-vindos ao 15º episódio do Commerce Connections On Air. Eu sou Fábio Mariano, sociólogo, especialista em consumo, comportamento e tendências. Sou homem pardo, gay e com deficiência auditiva, isso é importante sim, para que todos vocês saibam que a diversidade marca presença aqui no nosso Commerce Connections On Air. Gente, não é que o final do ano já está aí? Pois é, nisso a Black Friday já está chegando, tanta coisa para falar sobre esse tema, que a gente vai ter alguns episódios trazendo muita informação interessante que pode transformar a experiência do seu negócio nessa data que é tão significativa para o Commerce como um todo. Hoje a gente quer trazer um bate-papo, assim, um jogo rápido, falando sobre a função do C-Level durante esse período da Black Friday, exatamente isso, o diretor ou VP, aquele que dá as coordenadas e incentiva, dá o gás para o time, para chegar no resultado. Mas afinal de contas, qual é o papel desse player tão importante, em um dos dias mais concorridos do nosso calendário comercial? Quer saber a resposta? Então fique por aqui, porque o tema do episódio de hoje é “Como um C-Level deve agir na Black Friday, em sete passos”. Preparada? Preparado? Então roda a vinheta. Commerce Connections On Air. Para trazer esses pontos de forma bem objetiva e com propriedade no assunto, temos hoje aqui um time de três experts do Google, são eles, o Vicente Carrari, que é gerente de indústria para o varejo, a Carolina (Mediciq) [00:02:18], que é gerente de performance, e o Thiago Chichorro, estrategista de contas. E aí, minha gente, tudo bem com vocês? Vicente: Tudo bem, Fábio? Prazer estar aqui com você, Thiago e Carol, obrigado.

**Carolina:** Olá, pessoal. Muito obrigada pelo convite, Fábio.

## Como um C-Level deve agir na Black Friday em 7 passos

**Thiago:** Olá, pessoal. Tudo bom? Prazer estar aqui. Obrigado, Fábio. Prazer estar aqui com Carol e com Vicente também.

**Fábio:** Em 2020, ano passado, as pessoas acabaram adquirindo novos hábitos devido à pandemia, e a gente tem discutido muito essa transformação aqui na nossa jornada do Commerce Connections On Air. Aliás, depois que você terminar de ouvir esse episódio, vale a pena escutar os episódios anteriores, que estão no nosso canal e nas principais plataformas digitais. Vão lá e confirmam. Agora, voltando aqui ao nosso assunto, tem uma pesquisa, da (Be Happy) [00:03:15], sobre a retomada do consumo em 2021, e essa pesquisa diz que 80% dos entrevistados afirmaram que realizaram compras em novos canais de venda. Interessante. E olha, outro ponto, a pesquisa também diz que 47% dos consumidores desejam aproveitar as promoções desta Black Friday. E também a gente tem outras pesquisas que confirmam essa intenção de compra, e até mostram uma intenção de compra ainda maior, como a pesquisa do (Portal UOL) [00:03:56], que diz que 92% estão afim de comprar nessa Black Friday. Olha, diante de toda essa expectativa, me lembra Shakespeare, que já dizia: “Estar pronto é tudo”, mas se preparar para um evento como esse requer muito trabalho. Trabalho, planejamento anterior ao dia em si, e essa orquestração toda do que fazer, o que não fazer, pensamento estratégico, tem muito a ver com as ações dos C-Levels, que são justamente executivos e executivas de nível mais alto na (hierarquia, como CMOs, CCOs, CEOs) [00:04:41], só para citar alguns deles aí. Por isso eu quero começar perguntando para vocês, experts nesse assunto, como as ações do C-Levels impactam diretamente no desenvolvimento de um time? E qual é o maior desafio deles, na liderança, durante uma Black Friday?

**Thiago:** Legal, Fábio. Então, a gente acredita que nesse momento, no dia da Black Friday, a gente espera que tudo já esteja preparado, então a ideia é preparar ali como um momento mais de descontração e aproveitar o evento. Importante deixar o time calmo, relaxado, mas um ponto que o C-Level consegue fazer bastante, e ajuda bastante o time, é o acompanhamento de dashboard e resultado, então se preparar ali também para possíveis mudanças durante o evento, caso seja necessário (ali, aumentar um pouquinho a visita) [00:05:35], ou algo do tipo. Além disso também, toda essa parte de relaxamento, de deixar o time calmo, é o alinhamento que você teve com as agências e os fornecedores, até com o próprio Google, tudo deve se dar de maneira tranquila e transparente, para todo mundo conseguir entregar o máximo ali para o evento.

**Vicente:** Muito bem, Chicho. Eu queria até fazer um comentário também, que o C-Level, o trabalho do C-Level nesse dia ou nessa semana, é lembrar qual que é a estratégia, reforçar a visão e a meta para todo mundo, e mais importante, garantir que o time, que já vai executar, já é especialista, tenha espaço para fazer o trabalho, tenha saúde mental para fazer o trabalho do jeito que deve ser feito, e essa pessoa tem que remover os obstáculos para as pessoas só focarem no que já foi combinado e no plano que já está definido. Esse líder, ou essa líder, também tem que garantir a comunicação entre as partes e a comunicação com os parceiros, então é deixar o time trabalhar, e realmente conseguir emocionar o time, dar um incentivo emocional para o time entregar o trabalho que precisar ser feito, sem ficar mais estressado ainda. E mesmo que tenha alguma coisa errada, algo saia do plano, a primeira pessoa a lembrar de como voltar e refazer os passos para chegar na meta que precisa, é o diretor ou a diretora daquele time ali.

**Carolina:** E só para complementar o que o Chicho e o Vicente falaram, o C-Level precisa liderar, então ele

## Como um C-Level deve agir na Black Friday em 7 passos

precisa, de fato, ser um líder, acompanhar os resultados, mas ele precisa fazer também com que o seu time fique confortável, o time precisa se sentir parte daquele momento, ele precisa se sentir parte do negócio, porque a partir disso todo mundo vai querer fazer o seu melhor, então, na Black Friday, a função do líder é ser realmente o líder.

**Fábio:** Importante o que vocês falaram, que o papel do C-Level é justamente aquecer a equipe, motivar a equipe, em busca dos resultados, mas também cuidar da saúde mental, da saúde emocional de todos, fazer com que cada um se sinta pertencente ao time e aos resultados. Muito importante isso. Mas sem mais delongas, vamos descobrir juntos os sete passos de um C-Level durante a Black Friday. (Bora) [00:07:59] para o primeiro passo. Quem começa?

**Vicente:** Fábio, vou eu, Vicente, então. Vamos lá. Olha só, onde tudo começa? Tudo começa na fala, na comunicação, o primeiro passo importante é, o C-Level está se comunicando da forma ideal? O C-Level consegue conter a ansiedade, consegue lembrar que um sussurro do gestor é um berro para o time? Então o gestor ou a gestora tem que lembrar em primeiro de tudo, eu tenho um plano, eu tenho um time pronto para executar, tem coisas para pedir e tem emergências que tem que ser tratadas, como que eu me comunico nesse dia? Eu me comunico de forma clara, de forma pública, eu mando por e-mail o que precisa ser mandado por e-mail, (pingo) [00:08:38] no mensageiro o que é de mensageiro, e falo, ao vivo, no telefone, (no ouvido) [00:08:44], para quem precisa ouvir uma coisa ou outra mais urgente, então saber se comunicar e evitar comunicação cruzada, e a confusão, no meio daquela correria, é essencial. Se você precisar de uma informação, você vai lá e pede aquela informação para quem tem, não joga aquelas bombas no meio da galera, no grupo, que vai ficar só fazendo todo mundo correr para lá e para cá, para lá e para cá, sem nunca saber exatamente o que o gestor quer, então deixar bem claro, não só para os seus funcionários, mas também reportar para cima, para os seus próprios líderes, com bastante clareza, e com os prazos (e com time) [00:09:16], e o impacto do que está acontecendo, e também alinhar e deixar todos os planos definidos com parceiros, agências de publicidade, agências de (inint) [00:09:25], times internos, comerciais, então já preveja todos os imprevistos que podem acontecer, e saiba se comunicar na medida certa, da forma certa, (com todos esses times) [00:09:34].

**Fábio:** Primeiro passo então é a comunicação, a importância de se comunicar com cada um da equipe. Agora, a Carol vai contar para a gente qual é o segundo passo. Vamos lá, Carol.

**Carolina:** Opa. Vamos lá. Bom, gente, depois da comunicação vem um ponto muito importante que é a questão de sortimento de produtos e preços, isso precisa estar muito bem alinhado. E o que isso significa? Quando a gente fala de sortimento de produtos é muito comum, nos varejistas, o time comercial sempre mandar uma lista de apostas para a Black Friday, mas acontece que nem sempre aquela aposta é, de fato, uma aposta, então é a função do C-Level entender se aquilo, de fato, está competitivo, ele precisa entender se todos aqueles produtos (tem) [00:10:28] visibilidade dos valores perante aos concorrentes, entender se de fato aquilo faz sentido para a empresa, porque senão o time de vendas vai estar lá brigando, buscando um resultado, vai querer vender, ter as campanhas para essas apostas, para esses itens, e no final do dia você tem o concorrente com preço melhor, então o C-Level precisa ter essa visibilidade para saber cobrar o time dele também, entender como que está o momento da empresa com aqueles produtos.

## Como um C-Level deve agir na Black Friday em 7 passos

**Fábio:** Segundo passo, sortimento de produtos e preços. Esse é um passo muito importante, porque garante a todos os consumidores o direito de escolha diante de uma variedade de produtos e preços. Muito bom isso. E o terceiro passo, qual seria, Chicho?

**Thiago:** Vamos lá, Fábio. Acho que um ponto muito importante também seria a visão do funil de vendas, então tudo que a gente já falou (inint) [00:11:24] de planejamento, de entender como funciona, eu citei um pouquinho, no começo, sobre visitas também, que são esperadas no dia e talvez não estejam acontecendo no site. Então, assim, não acompanhar, esse é um ponto importante, não acompanhar apenas os resultados de venda e conversão, tem outras etapas ali, em todo o processo, que são tão importantes quanto gerar uma venda e uma conversão. Para chegar essa venda, todo o time de mídia, todo o time mesmo, do comercial, tem que trabalhar para que as etapas do funil sejam cumpridas e entregue de maneira eficiente, então para chegar a uma venda precisa ter vindo primeiro uma visita, precisa ter um conhecimento da loja, então nesse processo é importante que todos os times trabalhem juntos, e ao mesmo tempo, que a visão do funil de vendas seja respeitada, então não olhe só para venda, Black Friday precisa também de visita, precisa (ver) [00:12:23] a confiança do cliente com a loja que ele vai efetuar a compra.

**Fábio:** Terceiro passo, visão de funil de vendas, e que envolve várias etapas, muita gente, envolve o time. Muito legal. Bom, chegamos agora ao quarto passo, não é, Carol? Manda lá.

**Carolina:** É isso aí. Bom, o Chicho acabou de falar de funil de vendas, e não tem como falar do funil sem falar também dos (KPIs) [00:12:46] definidos estrategicamente. O que isso quer dizer? Os (KPIs) [00:12:50] não podem mudar durante o dia, e na realidade, se eles forem, se for ter algum tipo de alteração ao longo do dia, isso precisa ser (mapeado) [00:12:50] e precisa estar no planejamento do C-Level, porque é muito diferente você gerenciar uma campanha com foco em vendas e você mudar o gerenciamento para visitas. Fora que também, se você muda um (KPI) [00:13:12] de forma muito drástica durante a Black Friday, o Google tem prazos, então dependendo do tipo de campanha que você escolher para chegar nesse (KPI) [00:13:20] novo, você não vai ter tempo de aprovação, então é muito importante ter tudo mapeado. O que vai ser importante para a minha empresa na Black Friday? Eu vou precisar vender? Sim. Mas eu vou precisar também ter visitas? Eu vou precisar ter uma (métrica, uma meta de click share) [00:13:33]? Tudo isso é a função do líder entender como que ele vai trabalhar para ele conseguir orientar o time dele durante esse período.

**Fábio:** O quarto passo então é a definição estratégica dos (KPIs) [00:13:50]. Importante, porque, embora tenha uma definição anterior, tem que deixar aí esse planejamento com uma flexibilidade, para se adaptar à realidade que vai acontecer ali no ato, na hora. Bom, vamos lembrar aí os quatro passos que já percorremos juntos até agora. Primeiro passo, comunicação. Segundo, competição de sortimento e preços. Terceiro, a visão de funil de vendas. E o quarto passo, (KPIs) [00:14:25] definidos estrategicamente. Faltam agora só três passos. Vamos então ao quinto. Quinto passo, Chicho, vamos lá?

**Thiago:** Vamos lá, Fábio. Como eu comentei a pouco, a visão do funil de vendas é super importante, e esse quinto passo aqui é o orçamento, então nada mais é (o que) [00:14:46], durante o evento muitas campanhas podem ceder as expectativas e o orçamento esperado, então pode ser que você tenha muita visita, pode ser que você

## Como um C-Level deve agir na Black Friday em 7 passos

venda muito. E aí? E se você acabar o orçamento às 4 horas da tarde da Black Friday? Então é importante que vocês tenham uma visão muito macro do orçamento, vocês vejam possibilidades de aumentar o orçamento de campanha, alterar, migrar um pouco o orçamento de um tipo de campanha para outro, justamente pensando em todos esses pontos aí dos (KPIs) [00:15:18] também, que a Carol acabou, caso a meta ali de visitas não esteja sendo alcançada, aumentar um pouquinho a de orçamento, deixar um pouquinho mais agressiva o tipo de campanha, mas o mais importante é não perder venda. Então campanhas que superem as expectativas, metas que não estão sendo atingidas, devem ser revisadas, e por isso o orçamento é muito importante para ser planejado e repassado ali por todo o C-Level ao time, para garantir que todo mundo entenda o que está acontecendo e se prepare para possíveis imprevistos no dia.

**Fábio:** Quinto passo então é a respeito de orçamentos. Super importante diante do que estamos vivenciando aí nesse período econômico bastante desafiador para nós. Orçamento é tudo, não é, minha gente? Bom, últimos dois passos. (Bora) [00:16:09] conhecer o sexto. Quem fala? Quem vai agora para o sexto passo?

**Carolina:** Opa, deixa esse comigo. Bom, o penúltimo passo é o acompanhamento de dashboard. O que significa isso? É esperado que cada time tenha o seu acompanhamento, consiga visualizar as suas métricas, e para o C-Level é muito importante ele ter uma visão macro do negócio, então ele pode sim ter a questão de olhar categoria, de olhar o quanto cada categoria da empresa está vendendo, mas não é função do C-Level entrar em detalhe de campanha, entrar em detalhe de palavra-chave, ele precisa ter essa visão do geral e precisa também entender, de maneira muito clara, qual que é a fonte da verdade para direcionar o time. Então, basicamente, a função do C-Level é, quanto dinheiro que eu estou colocando, quanto dinheiro eu estou trazendo, de maneira mais genérica possível.

**Fábio:** Sexto passo então, o acompanhamento em dashboard. Bom, agora que eu quero ver, o último passo, o dia D, bom, ou melhor, o dia B, B de Black Friday. Vicente, qual a função de um C-Level no dia em si, no dia B?

**Vicente:** Muito bem, Fábio. Olha só, o último passo é exatamente isso, depois de falar de várias coisas técnicas, como (KPIs) [00:17:35], orçamentos, (dashes) [00:17:37], funil de vendas, sortimento. Lembra que eu tinha falado de comunicação? Isso tem a ver com comunicação, que é como você comunica para o time e encoraja o time a alcançar aquele resultado esperado. No momento da Black Friday, o gestor não vai colocar a mão na massa, talvez, mas é responsabilidade dessa pessoa, desse líder, ou dessa líder, chegar primeiro que todo mundo (inint) [00:18:00], sair depois de todo mundo, garantir que todas as necessidades, por mais que (sejam) [00:18:05] atendidas, pode ser aquela vontade deles de comer um delicioso chocolate, comer uma pizza, comemorar, dar uma pausa para o café, então a líder, ou o líder, tem que tirar essa pressão esperada, que vem da liderança, para deixar as pessoas executarem no dia a dia, deixar eles pilotarem o avião em paz até o destino. Porque no final das contas, quando chegar no final daquele processo, e durante o processo, elas vão sempre lembrar, o chefe estava lá do lado, a diretora estava lá, garantiu que todo mundo estava feliz, empolgado, sabia que quando terminasse ia ser uma grande comemoração e não que ia ser uma bronca interminável, do começo ao fim, e que no fim ia fazer as pessoas (falarem) [00:18:45]: “Nossa, não quero passar por isso nunca mais”, e ano que vem tem mais Black Friday. Então o diretor ou a diretora realmente tem que criar esse super ambiente, onde as pessoas estão cansadas, mas muito empolgadas em fazer, e garantir que ele vai ser um gestor ou uma gestora servidora, e fazer

## Como um C-Level deve agir na Black Friday em 7 passos

com que as pessoas se sintam (servidas por essa, que é uma) [00:18:59] das pessoas mais importantes, que sabe quem elas são e a importância que elas têm. Acho que a Carol tem até um exemplo de quando aconteceu com ela uma vez, com isso, não é, Carol?

**Carolina:** Sim. Eu gostaria de compartilhar uma história, uma experiência pessoal que eu tive, bem no meu começo de Google. Então logo na minha primeira Black Friday eu tinha apenas três meses de empresa e eu estava participando de uma enorme (inint) [00:19:23], e aí um determinado momento, aquela pressão de Black Friday, todo aquele desespero, e nesse determinado momento o presidente do Google, Fábio Coelho, chegou na sala, ele olhou para o meu crachá, me chamou pelo nome, e perguntou se estava tudo bem, e para mim aqui foi, assim, o ápice, porque eu pensei: “Nossa, o Fábio Coelho veio aqui, perguntou se está tudo bem comigo”, mas é um exemplo, porque aquilo me deixou tão feliz e me deu um ânimo, assim, uma injeção para eu continuar fazendo o meu melhor, porque eu pensei: “Ele se preocupa comigo, então eu vou dar o meu melhor aqui para conseguir entregar tudo que esperam de mim”.

**Thiago:** Muito legal esse exemplo, Carol. Eu também, essa já é a minha décima Black Friday, então já estou um pouquinho acostumado aí com esse evento tão importante. Mas em todas elas eu vi uma coisa em comum, todo mundo precisa entender que está no mesmo time, vestindo a mesma camisa, inclusive literalmente, eu acho que vestir a camisa nesse dia é um ato de entrega, que é fundamental para os resultados que a gente está esperando. Eu lembrei até que no Google, por exemplo, quando a gente estava todo mundo junto, o Google entregava camisetas ali para todos os funcionários, e era legal ver que todo mundo ali estava com a mesma roupa, fazia parte de um mesmo time, não tinha diferença ali de níveis de cargos, e todo mundo estava com o mesmo objetivo que era entregar o resultado esperado. Inclusive, quando eu fui para clientes também, os clientes também adotaram essa estratégia de entregar camiseta, então por mais que seja um gesto simples, se todo mundo se sentir parte ali, abraçado ali do mesmo time, acho que ele cria esse espírito de equipe e acaba sendo muito mais fácil gerenciar e trazer os resultados que a gente espera.

**Fábio:** Interessante a vivência que vocês compartilharam conosco, porque a gente percebe que a função do líder, nesse século XXI, é servir. Claro que, assim, atrás de resultados, cumprir os objetivos, mas, sobretudo, servir as pessoas, as pessoas da equipe, as pessoas consumidoras, as pessoas que são fornecedores, então vamos ficar com essa lição, a liderança é servir. Bom, para fechar o nosso papo, eu quero propor um desafio para vocês. Será que vocês conseguem citar alguns casos que tiveram sucesso seguindo exatamente esses sete passos? Os sete passos que a gente acabou de ver. Eu joga essa bola para quem?

**Vicente:** Eu posso responder essa, viu, Fábio? Aqui, o Vicente. Olha só, teve dois casos onde eu confirmei a nossa teoria, os pontos (não são, eles) [00:22:03] vão sendo escritos a cada ano, a cada ano a gente aprende mais uma coisinha, anota, para na próxima ser melhor. Essa é uma boa estratégia de vida. E eu lembro que quando a gente estava atendendo um dos maiores clientes de Black Friday, do Brasil, uma das críticas do time nosso, e do lado do cliente também, era de que o C-Level a cada dez minutos entrava na sala pedindo uma coisa diferente para o time, e aí o time parava tudo que estava fazendo, perdia um tempão, para reorganizar o trabalho para agradar lá o C-Level. E meu avô fala que barco que não sabe para onde vai nunca pega vento a favor, então a gente se organizou para treinar todo time, do dia a dia (da conta) [00:22:41], para garantir que eles iam ter a

## Como um C-Level deve agir na Black Friday em 7 passos

capacidade técnica de entregar, a gente previu todos os imprevistos que podiam acontecer, táticos e técnicos, e eu tive um papo com o C-Level, e com todo mundo que era da gestão, para que eles não fizessem mais isso, para que segurasse a comunicação, segurasse a ansiedade, e levassem para uma única pessoa as dúvidas de: “Será que agora não é hora de aumentar o número de visitantes? Será que agora não é hora de aumentar a taxa de conversão? Será que essa categoria está sendo coberta?”, mas não entrar na sala a cada 5 minutos, que ninguém sabia: “É comigo? Eu que tenho que fazer isso? É você? Quem que é? É o Pedrinho? É a Joana?”, então eu acho que isso foi um grande exemplo das melhores (inint) [00:23:17] que a gente entregou em 2019, eu acho. E o outro case, que eu acho que o Chicho estava presente, não é, Chicho? Foi onde uma pessoa do dia a dia ali, que estava sentada em um grupo, pela falta, na época, de liderança, assim, porque o líder não estava presente naquela época, simplesmente começou a perguntar: “Qual é a meta do mês? Qual é a meta da semana? Qual é a meta do dia? O que vocês querem entregar hoje? Qual que é a tática? Qual estratégia? Qual é o (dashboard) [00:23:40]?”, e não tinha, o cliente não tinha preparado nada nesse dia, e aí a pessoa levantou, o gerente da conta, e falou: “Então deixa eu desenhar na lousa aqui, vamos fazer um gráfico, vamos colocar as datas e as metas por dia, e onde que vai entrar cada contribuição de produto”, e a pessoa foi lá e criou o dashboard de funil, meio que improvisadamente, quando desenhou o gráfico, o C-Level entrou na sala e falou: “Olha só que beleza de gráfico”, aquela é a visão que a gente tem que seguir, então todo mundo agora usa esse padrão, e ele acabou sofisticando isso com os dias que passaram lá (inint) [00:24:10], mas nesse caso foi exatamente isso, a pessoa criou um funil, criou uma imagem do que era a visão de grupo, e aí o C-Level apoiou aquilo e falou: “Vamos focar nisso aqui”, e todo dia ele voltava só para cobrar aqueles números bem claros, e foi muito fácil para o time, não entregar o que precisava entregar, (mas pelo menos saber) [00:24:27] o que era para ser entregue, para poder trabalhar em conjunto, todos juntos, que nem uma banda tocando a mesma música e não músicas diferentes ao mesmo tempo. Então (esses são os dois cases) [00:24:35] que mais me marcaram.

**Fábio:** Interessante esses dois casos, porque em ambos a gente viu a importância da humanização da equipe, da liderança mantendo o equilíbrio emocional de todo mundo, e principalmente a equipe com gás, todos juntos para chegarem aí no resultado. Verdade, não é? Ninguém vence sozinho. Está aí uma grande lição para a Black Friday. Muito bem. Olha, agradeço muito a todos vocês, esse time de ouro que fez esse episódio valer (bilhões) [00:25:14], porque são sete dicas, sete passos para a liderança de sucesso nessa Black Friday. Minha gente, muito, muito obrigado por essas dicas tão importantes.

**Vicente:** Obrigado, Fábio. Agradeço pelo convite. E líderes do Brasil, lembrem-se, os seus times têm que ter sucesso por causa de vocês e não apesar de vocês.

**Carolina:** Muito obrigada, Fábio. E eu gostaria até de terminar deixando uma frase que eu gosto muito, que é a seguinte: “Fazer parte de algo especial te torna especial”, então, líderes, façam com que o seu time se sinta especial nesse momento da Black Friday.

**Thiago:** Eu agradeço o convite aqui. Obrigado, Fábio. É um prazer também estar aqui com a Carol, com o Vicente, dois profissionais incríveis, então realmente é um aprendizado cada tipo de conversa que eu tenho com eles. Espero que todo mundo tenha gostado, que vocês aproveitem as dicas, então para os ouvintes também que chegaram até aqui nessa parte do podcast, e ajude também, que esse material ajude a ter uma Black Friday mais



Como um C-Level deve agir na Black Friday em 7 passos

tranquila e repleta de resultados positivos. Estou aqui torcendo por vocês.

**Fábio:** E é isso, a gente leva essa lição tão especial. Ninguém faz uma Black Friday sozinho. E obrigado a você que ouviu ao episódio de hoje. Muito, muito obrigado. E a todos que seguem o nosso canal, que bom ter sempre vocês aqui conosco. Vai lá nos episódios anteriores, que já estão disponíveis nas principais plataformas de áudio, vale muito a pena conferir. Eu fico por aqui, e a gente se encontra em breve, em mais um episódio do Commerce Connections On Air. Tchau, tchau, minha gente. Commerce Connections On Air.

[00:27:11]