

SAV 2026 · PALESTRA

Estratégia de Negócio para Quem Vive de Serviço

Antônio Napoli & Priscila Sobral · SAV 2026

Apresentação didática a partir da gravação · ~76 min · uso interno William. Reconstruída da transcrição (IA); conteúdo fiel.

PONTO DE PARTIDA

Você já é CEO. Falta pensar como um.

Os 3 círculos da estratégia

1

O que eu conheço

As estratégias que já domino e uso no dia a dia.

2

O que sei que não conheço

As estratégias que reconheço existir, mas ainda não domino.

3

O que nem sei que não conheço

O ponto cego — só um bom mentor, de fora da bolha, ilumina.

Priscila virou CEO 'por acaso', pelo instinto. O salto foi buscar de forma intencional um mentor fora do mercado digital pra fazer as perguntas certas.

Antes da visão de futuro do negócio, imagine o dia do seu funeral.

Em empresa de dono, a vida pessoal se mistura com a empresa. Quem não sabe o que quer pra si mesmo não sabe o que quer pra empresa.

O exercício do funeral

1 Marque a data

Todo mundo vai morrer. Estime quantos anos úteis você ainda tem.

2 Imagine a cena

Pessoas relevantes passam ao lado do caixão. O que você quer ouvir sobre a sua vida?

3 Ouça o incômodo

Napoli imaginou o filho dizendo 'era workaholic' e a si mesmo como 'fracassado que morreu de aluguel'.

4 Redesenhe a vida

A clareza do que quer ouvir vira a clareza do que quer construir — e a empresa é só um pedaço disso. Repita 1x por ano.

O QUE É ESTRATÉGIA

Escolher o jogo que você vai jogar

Sua empresa é um jogador. O cliente é o juiz — ele decide se você ganha ou perde.

Conquistou o cliente, ganhou o jogo. A primeira pergunta da estratégia: a quem eu sirvo?

Mesmo produto, jogos opostos: quem você serve muda tudo

✗ CIMED — serve a mulher (B2C)

- ✗ Mulher de 25 a 40, cuida da família, sem plano de saúde
- ✗ Produz conteúdo que acolhe e ensina a cuidar da saúde gastando menos
- ✗ Marca pela cor: 'me vê o da caixinha amarela'
- ✗ Arma: marketing, comunicação, conteúdo

✓ PRATI-DONADUZZI — serve o farmacêutico (B2B)

- ✓ Pequeno farmacêutico do interior, atende classe C e D
- ✓ Vende remédio particionado (unitário) com rastreabilidade
- ✓ Capta com viagem pra visitar a fábrica (Foz do Iguaçu + Paraguai)
- ✓ Arma: relação próxima com o dono do negócio

Se você fechar o negócio hoje, quem vai chorar a sua falta?

Se não responde de imediato, você não sabe a quem serve. E quem não sabe a quem serve não tem estratégia — não sabe que jogo está jogando. Os dois fazem o mesmo paracetamol genérico; a escolha de a QUEM servir determinou todo o resto.

SERVIÇO É CONFIANÇA

**Você não vende a coisa. Vende a
promessa.**

A equação da confiança (Conselheiro Confiável, David Maister)

Credibilidade

Sinais de que você entrega: jeito de se vestir, comportamento, diploma, currículo, histórico. Precisa ter 'sangue nos olhos'.

Intimidade

Conhecer os 'maus hábitos' do cliente, já estar dentro da cozinha dele.

CONFIANÇA

explode quando os 3 sobem e a orientação a si mesmo é baixa

Disponibilidade

Estar lá quando o cliente precisa — cancelar a pescaria pra atender, responder rápido.

÷ Orientação a si mesmo

Tirar vantagem e cobrar preço injusto derruba tudo. É o que DIVIDE a confiança.

Exemplo do médico: crível, disponível, íntimo e cobrando o preço justo → a confiança explode.

Cobre o preço justo — nem baixo demais, nem alto demais.

Preço de custo é injusto: precisa pagar o time, pagar você e sobrar lucro pra reinvestir. O conselheiro confiável dá e cuida primeiro, e cobra o preço justo depois.

CRESCER É CUIDAR DE GENTE

O topo da pirâmide não é técnica

Entregando, você não vende. Vendendo, você não entrega. Pra sair do dilema: gente.

O melhor laboratório pra ficar bom em gente é você mesmo — 'você não dá o que você não tem'. Dono tosco contrata gente tosca. O topo da pirâmide é cuidar de gente, não a técnica.

Formar gente: como se aprende a dirigir

1 **Assiste**

A pessoa vê você fazer — 'são três pedais, é fácil'.

2 **Faz do seu lado**

Ela assume o volante e você senta ao lado. Vai morrer o carro várias vezes — deixe errar.

3 **Faz sozinha**

Você sai do carro e assiste ela dirigir sozinha.

4 **Ensina outro**

Só aprendeu de verdade quando ensina alguém. Aí promova: tire a corrente do pé e leve a outro patamar.

Passar o bastão sem quebrar a confiança

1

Insira aos poucos

Não espere estourar pra despejar um time e sumir. A ruptura é o que causa estranheza no cliente.

2

Dê palco ao time

Não sequestre a reunião. Deixe as pessoas falarem, faça intervenções pontuais e elogie o time na frente do cliente.

3

Desconforto diário

Napoli emagreceu sendo o último da fila na academia. Quem é 'rei da cocada, sei tudo' parou de crescer.

Duas funcionárias pediram: 'na reunião com o cliente, você pode ficar quieto?'. Ele calou — e o time cresceu.

DESTACAR E SOBREVIVER

Competição e crise não decidem o seu jogo

Reserve tempo pra estudar — fique duas casinhas à frente

252

dias úteis no ano

~230

descontando feriados

2

casinhas à frente da concorrência

Quem só entrega e vende faz mais do mesmo. Reserve horas por semana ou por mês pra estudar, conhecer gente diferente e ver outros negócios — saia da caverna.

O mercado não quebra ninguém. Quem quebra você é você.

O mercado é uma pizza: em crise ela encolhe, mas sobrevive quem fica com um pedaço. Entre altos e baixos, é a consistência que vence. Fortaleça as próprias asas — se a árvore cair, você voa pra outra.

O ambiente vence a força de vontade.

Estudo com 2.400 pessoas e suas metas de ano novo (dez/2024): a força de vontade foi a última coisa; o ambiente foi a primeira. Não dá pra emagrecer com a geladeira cheia de doce. Escolha estar do lado de quem você quer se tornar — ache a sua tribo.

Da plateia: quatro verdades pra levar pra casa

1

O reconhecimento vem de dentro

Maior erro de Napoli, visto só aos 51: esperar o mercado dizer que era bom. Bell Hooks: você dá a si mesmo o que exige dos outros?

2

Propósito pra não desistir

O amador desiste no desconforto; o empreendedor persiste. Sam Walton quebrou 8 vezes antes do Walmart. A gasolina é o 'dia do funeral'.

3

Honestidade intelectual

Só sonhar o pódio atrapalha. O maratonista revê, km a km, onde vai falhar. Encare a realidade e mude o plano rápido.

4

O paraíso é coletivo

Ninguém vence sozinho. Você está a 2 graus de qualquer pessoa. Peça ajuda com honestidade — a resposta está na realidade, não na internet.

'Se eu não puder te ajudar, te indico quem pode.' Aprenda a procurar e a perguntar batendo perna, visitando e conversando.