

ENTREVISTA

Rony Meisler, fundador da Reserva: "O capitalismo consciente irá definir o futuro das companhias"

LIRA QUER LUZ PARA SI

Presidente da Câmara articula controle de 20 contratos de energia que somam R\$ 180 bilhões até 2030

UM VOO DE US\$ 7 BI

Venda de 133 aeronaves para American Airlines faz Embraer decolar na rota comercial



ISTO É Dinheiro

QUAL O FUTURO DA PETROBRAS?

Apesar de ter alcançado em 2023 o segundo maior lucro de sua história, a empresa mais valiosa do País **perde R\$ 55,3 bilhões em um único dia** após reter distribuição de dividendos. Mercado teme que a estatal seja usada como aparelho político do governo petista

**Financiar seu novo
carro de onde estiver
pelo app Bradesco.**

**ISSO
é FÁCIL**

Descubra como é fácil e até 20%
mais barato o financiamento pelo app
Bradesco. Você simula e contrata na
hora em que quiser. Tudo 100% digital.



bradesco



**Financiamento
contratado**

**SIMULE
AGORA
MESMO**



Sujeito à análise de crédito. Fone Fácil Bradesco: 4002.0022/0800.570.0022. SAC – Alô Bradesco: 0800.704.8383. SAC – Deficiência Auditiva ou de Fala: 0800.722.0099. Ouvidoria: 0800.727.9533.



DINHEIRO É O NOME DO JOGO

Para destravar problemas estruturais, desengavetar projetos e colocar o País de volta ao rumo de um crescimento constante e sustentável, não tem mesmo outro jeito: a fórmula está sustentada numa considerável soma de recursos. De onde ela pode vir para bancar a brincadeira, frente a um orçamento apertado, diante da demanda voraz de políticos por emendas quase nunca razoáveis e bem aplicadas e com as contas públicas em valores proibitivos é o problema. O que boa parte dos especialistas e institutos voltados para estudar a questão dizem é que a melhoria no ambiente de negócios pode ajudar bastante nesse sentido, não apenas ampliando, por consequência, a arrecadação, como também contribuindo diretamente com inversões privadas. Dito isso, feito o diagnóstico, a perspectiva parece melhor do que a inicialmente esperada. Após recuar em 2023, o investimento, segundo muitos apontam, têm grandes chances de voltar a avançar no Brasil ao longo deste exercício. No ano passado, a taxa de investimentos ficou em medíocres 16,5% do PIB. A Fundação Getúlio Vargas vê com bons olhos o ambiente atual. Avalia que enquanto a formação bruta de capital fixo em 2023 recuou 3%, neste ano ela deve registrar algo em torno de 3,4% positivos, servindo de motor para outros resultados. Também aparece como fator favorável a razoável redução da taxa de juros, que ficou por bom tempo em patamares proibitivos, finalmente passando a descer. Atualmente, ele se encontra na casa dos 11% e analistas consultados pelo relatório Focus acreditam piamente que irá chegar, ao final do ano, abaixo de dois dígitos, em torno dos 9%. Seria uma mudança e tanto no cenário, propiciando maior tomada de créditos e, por tabela, mais aportes privados na economia, fazendo a roda

de crescimento do mercado girar no sentido certo de avanço do PIB. Essas variáveis não estão ocorrendo ao acaso. Elas são fruto do que se pode classificar de uma política monetária correta e eficaz. Também contribui bastante a movimentação de linhas de financiamento dos organismos multilaterais. O BNDES tem tido um papel digno de nota nesse aspecto, desengavetando projetos e atendendo a diversos setores. Mesmo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), presidido pelo brasileiro Ilan Goldfajn, vem atuando no mesmo caminho. O BID acaba de anunciar investimentos da ordem de US\$ 400 milhões na área de inovação e está redefinindo as estratégias de atuação para desembolsos mais agressivos até 2030. Seu foco estratégico, segundo Goldfajn, será o da redução da pobreza e desigualdade, além do enfrentamento das mudanças climáticas, estimulando o crescimento sustentável. São metas que, de uma forma ou de outra, trabalham no mesmo plano de melhoria do País. O Produto Interno Bruto nacional passou anos fadado à mediocridade, variando na faixa de 1%, sem quase alterações até o ano passado, quando finalmente cravou os 2,9%. Existe no momento um esforço concentrado, não apenas do governo como também da iniciativa privada que projeta novos tempos. A desidratação da indústria, por exemplo, cedeu lugar a uma mobilização de reconstrução e os índices da atividade também estão sinalizando a virada. A conjunção de fatores alvissareiros pressupõem o otimismo.

Celso Masson
diretor de núcleo

Índice

CAPA

Apesar de a Petrobras ter registrado no ano passado o segundo maior lucro de sua história, a empresa mais valiosa do País perde R\$ 55,3 bilhões em um único dia após reter distribuição de dividendos. Mercado teme que a estatal seja usada como aparelho político por **Lula e Prates** **pág. 26**



ENTREVISTA

Para **Rony Meisler**, CEO da AR&Co, "as empresas que seguirão fortes são as que praticam capitalismo consciente"

pág. 12



ECONOMIA

De olho em cifras bilionárias, **Arthur Lira**, pressiona governo para o Legislativo ter a palavra final em concessões de energia

pág. 20



TECNOLOGIA

Anushree Verma, diretora da consultoria Gartner, diz que em dois anos os países já se dividirão entre os que regulam a IA e os que não

pág. 52

SEMANA

Estados vão conseguir renegociar as dívidas. Quem paga a conta? Resposta: você

pág. 06

MOEDA FORTE

Eurofarma faz sua aposta na beleza dentro do segmento de genéricos

pág. 08

SUSTENTABILIDADE

Ranking destaca o Top 10 de empresas em impacto social na América Latina

pág. 16

DINHEIRO EM BITS

Sam Altman, da OpenAI, recupera posição também no conselho de administração

pág. 50

COBIÇA

Mostra em São Paulo celebra legado de artistas que emigraram do Japão para o Brasil

pág. 56

ARTIGO

Milei 100 dias (é preciso olhar os dados), por Edson Rossi

pág. 66



DÍVIDA EM JOGO PACOTÃO PROS ESTADOS

Sabe o pai de todos os argumentos para unir políticos no Brasil? Colocar a mão em dinheiro público de um jeito irresponsável. Na quarta-feira (13), o governador de São Paulo, Tarcísio de Freitas (Republicanos, foto), se reuniu com o ministro da Fazenda, Fernando Haddad. E saiu feliz. Ele afirmou que o governo federal apresentará ao longo da semana um projeto de lei para renegociar as dívidas dos estados. A proposta definirá um indexador entre a captação do governo federal e o custo da dívida dos entes federativos, na maior parte das vezes governos perdulários, ineficazes e descumpridores de regras de responsabilidade fiscal. Tarcísio disse que há sensibilidade do governo Luiz Inácio Lula da Silva com a dívida desses entes — para completa surpresa de absolutamente ninguém.

DESACORDO

UE-Mercosul: mais uma pedra no caminho

Há dois times de analistas sobre o acordo UE-Mercosul. Os que acreditam que ele sairá num prazo curto. Os que não acreditam. Esta turma ganhou novo argumento, depois de a França bombardear qualquer pretensão de não proteger seus agricultores. Na terça-feira (12), a ministra da Gestão & Inovação, **Esther Dweck** (foto), disse que o acordo entre os dois blocos precisa ser refeito. O tema é discutido há anos e teve um passo mais efetivo em 2019, no começo do governo de Jair Bolsonaro. Para a ministra, porém, o acordo assinado em 2019 abre mão de quase toda a política industrial. “Felizmente, ele não foi ratificado e é possível fazer rediscussão no caso específico das compras públicas”, disse. A princípio, o acordo permitia que empresas europeias pudessem concorrer em licitações do governo brasileiro. O governo Lula III, porém, é contra a medida porque supostamente prejudicaria as empresas nacionais. Sobre prejudicar os cofres públicos ou o consumidor nacional, nada disseram.

PORTUGAL

Direita, volver

Com uma população que é metade da cidade de São Paulo e um PIB que é 13% do brasileiro, a importância dos destinos de Portugal é menos econômica e mais política. E o recado dado nas eleições de domingo (10) foi claro: a direita venceu. A Aliança Democrática (AD), de centro-direita, e cujo líder é Luis Montenegro, conquistou 79 (34%) das 230 cadeiras legislativas. Muito colado, em segundo lugar, ficou o Partido Socialista (PS), de centro-esquerda, liderado por Pedro Nuno Santos e que estava no poder desde 2015. Fez 77 cadeiras (33%). No terceiro posto vem o Chega, de extrema direita, que multiplicou por quatro a performance elegendo 48 nomes (21%). Como os socialistas descartam apoiar a AD, isso poderá levar o Chega para os braços do novo governo.

SENADO

Jogo regulado (mas não todos)

O Senado aprovou na quarta-feira (13) o PL 2.796/2021, que cria o marco legal para a indústria de jogos eletrônicos. São regras sobre a fabricação, importação e comércio no setor, além de abatimento de 70% do imposto de importação quando comprovação de suporte ou investimento para criação de conteúdo nacional. Como a relatora do projeto, Leila Barros, mudou o texto, ele precisará voltar para a Câmara, mas deve ser levado à sanção presidencial ainda em março. No texto, fica compreendido ser jogo eletrônico programas de computador ou consoles em que o usuário pode controlar ações ao interagir com a interface. Ficaram de fora máquinas caça-níqueis e jogos de console multiplayer com jogadores profissionais. Eles serão regulados pela lei que trata das apostas de quotas fixas, as chamadas bets.



VOTAÇÃO

EUA começam a proibir o Tik Tok

Livre mercado até a página 3. Na quarta-feira (13), os parlamentares dos Estados Unidos aprovaram na Câmara (por 352 votos a 65) uma lei que obriga a chinesa ByteDance, dona do Tik Tok, a vender em seis meses seu popular aplicativo ou ele será banido do mercado americano. A lei precisa passar pelo Senado. Por trás da decisão está uma nunca provada razão de segurança — o app ‘roubaria’ dados dos americanos para enviar a Pequim. Tanto que a legislação tem o apocalíptico nome de Protecting Americans from Foreign Adversary Controlled Applications Act. O Tik Tok disse esperar que o Senado não avance na medida: “Que considere os fatos e o impacto na economia, em 7 milhões de pequenas empresas e nos 170 milhões de americanos que utilizam o serviço”.



2023

Imóveis novos: vendas recorde

No ano passado, as vendas de imóveis novos no país foram recorde histórico da série iniciada em 2014. Segundo o indicador Abrainc-Fipe, da Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias com a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, foram 163 mil unidades comercializadas, 32,6% acima de 2022. Em valor, o crescimento foi de 34,7%, para R\$ 47,9 bilhões. A performance foi puxada pelo segmento de baixa renda, que cresceu 42,2% em unidades e 55,1% em valor. Em médio e alto padrão, foram -14% no volume vendido e +18,9% no valor comercializado. Para Luiz França, presidente da Abrainc, a expectativa é de aumento em lançamentos e em vendas em 2024. Ele não quis precisar a projeção.

57%

do consumo dos brasileiros é feito via cartões (débito/crédito), segundo a

Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs). O dado é do quarto trimestre de 2023 — o índice exato foi de 56,8% (era de 55,3% no mesmo período de 2022).

MUDANÇAS

Novo Perse (não tão novo assim)

Criado na pandemia para socorrer as empresas do setor de eventos, o Programa Emergencial de Retomada do Setor de Eventos (Perse) será reformatado. O novo desenho é costurado entre o Ministério da Fazenda e a Câmara dos Deputados e deve excluir as grandes empresas do segmento, com faturamento acima de R\$ 78 milhões por ano. Material levantado pelo ministério e encaminhado aos parlamentares mostra que o Perse destinou recursos para esses grandes grupos e acabou mal beneficiando os menores. Fernando Haddad queria exterminar o programa, mas fará acordo com Arthur Lira para uma remodelação. Além do lado político, há o policial. Na terça-feira (12), a Polícia Federal, a Receita Federal e a Secretaria de Fazenda estadual de São Paulo lançaram ofensiva contra fraudes no Perse que incluíam lavagem de dinheiro e fraude tributária. Para total surpresa de absolutamente ninguém.



FUNDADOR: DOMINGO ALZUGARAY
(1932 - 2017)

EDITORA
CATIA ALZUGARAY

PRESIDENTE-EXECUTIVO
CACO ALZUGARAY

ISTOÉ
Dinheiro

DIRETOR EDITORIAL
CARLOS JOSÉ MARQUES

DIRETOR DE NÚCLEO
CELSO MASSON

TEXTO
REDATOR-CHEFE: Edson Rossi
EDITORES: Hugo Cilo, Paula Cristina e Sérgio Vieira
EDITOR-ASSISTENTE: Beto Silva
REPORTAGEM: Angelo Verotti, Allan Ravagnani, Jaqueline Mendes e Leticia Franco

ARTE
DIRETOR DE ARTE: Jefferson Barbatto
DESIGNERS: Christiane Pinho e Iara Spina
ILUSTRAÇÃO: Fabio X
PROJETO GRÁFICO: Ricardo van Steen (colaborou Bruno Pugens)

ISTOÉ DINHEIRO ON-LINE
EDITOR EXECUTIVO: Airton Seligman
WEB DESIGNER: Alinne Nascimento Souza

APOIO ADMINISTRATIVO
Gerente: Maria Amélia Scarcello
Assistente: Cláudio Monteiro

MERCADO LEITOR E LOGÍSTICA
Diretor: Edgardo A. Zabala

Central de Atendimento ao Assinante: (11) 3618-4566 de 2ª a 6ª
feira 10h às 16h20, sábado 9h às 15h.
Outras Capitais: 4002-7334
Outras Localidades: 0800-888-2111 (exceto ligações de celulares)
Assine: www.assine3.com.br
Exemplar avulso: www.shopping3.com.br

PUBLICIDADE
Diretor nacional: Maurício Arbex
Secretária da diretoria de publicidade: Regina Oliveira
Diretora de marketing e projetos: Isabel Povinelli
Gerente Executiva: Andréa Pezzuto - Diretor de Arte: Pedro Roberto de Oliveira - Contato: publicidade@editora3.com.br
ARACAJU - SE: Pedro Amarante - Gabinete de Mídia - Tel.: (79) 3246-4139 / 99978-8962 - BELÉM - PA: Glícia Diocesano - Dandara Representações - Tel.: (91) 3242-3367 / 98125-2751 - BELO HORIZONTE - MG: Célia Maria de Oliveira - 1a Página Publicidade Ltda. - Tel./fax: (31) 3291-6751 / 99983-1783 - FORTALEZA - CE: Leonardo Holanda - Nordeste MKT Empresarial - Tel.: (85) 98832-2367 / 3038-2038 - GOIÂNIA - GO: Paula Centini de Faria - Centini Comunicação - Tel. (62) 3624-5570 / (62) 99221-5575 - PORTO ALEGRE - RS: Roberto Gianoni, Lucas Pontes - RR Gianoni Comércio & Representações Ltda. - Tel./fax: (51) 3388-7712 / 99309-1626

Dinheiro (ISSN 1414-7645) é uma publicação semanal da Trés Editorial Ltda.
Redação e administração: Rua William Speers, nº 1.088, São Paulo-SP.
CEP: 05067-900. Tel.: 11 3618 4200 -

Dinheiro não se responsabiliza por conceitos emitidos nos artigos assinados.

Comercialização e Distribuição: Trés Comércio de Publicações Ltda.
Rua William Speers, 1212 - São Paulo-SP.

Impressão e acabamento: D'ARTHY Editora e Gráfica Ltda.
Rua Osasco, 1086 - Guatulinho, CEP 07750-000 Cajamar - SP





EUROFARMA AUMENTA NA BELEZA DOS GE

Depois de se consolidar como uma das líderes no mercado brasileiro de medicamentos genéricos, a Eurofarma vai expandir seus negócios em produtos de higiene e beleza de custo mais baixo. Lançada em 2023 com 37 produtos, a marca OAZ registrou R\$ 33 milhões em faturamento no ano, muito acima da meta de R\$ 18 milhões definido pela empresa. Para 2024, a Eurofarma pretende superar 60 produtos no portfólio da marca, com produtos de uso na praia, escovas dentais e

CONSULTORIA AOS RESORTS

Ex-Falconi, o executivo **Frederico Gondim** é o mais recém-contratado pelo Grupo Tauá de Hotéis e Resorts. Ele assume como Chief Financial Officer (CFO) em um momento favorável. No ano passado, o Tauá faturou R\$ 508 milhões, crescimento de 17% em relação a 2022. A previsão para 2024 é aumentar em 38% o faturamento. Gondim terá em mãos também um orçamento de R\$ 900 milhões de investimentos até 2026. A companhia tem planos para se tornar a maior rede de resorts do Brasil nos próximos cinco anos. Com unidades em Minas Gerais, São Paulo, Goiás e, em breve, na Paraíba, o CFO vai conduzir um ambicioso trabalho de expansão, que inclui crescimento orgânico e aquisições.

CASAS PAULISTAS MAIS SEGURAS

São Paulo foi o estado do Sudeste com melhor desempenho no ramo residencial da Bradesco Seguros em 2023. A seguradora cresceu 23,6%, alcançando o montante de superior a R\$ 280 milhões em novas contratações. O valor é superior ao mercado da capital paulista, que apresentou crescimento acima de 18% ao longo dos 12 meses do ano passado. Para o superintendente-executivo da Bradesco Seguros, Luiz Carlos Gomes, o crescimento foi puxado principalmente pela consolidação dos novos modelos de trabalho. "Como muitos agora trabalham em casa, aumentou a percepção de riscos e a busca por soluções."

THE LED INVESTE NO MERCADO AMERICANO

Maior empresa brasileira de painéis eletrônicos de publicidade, a The Led vai mergulhar no mercado americano. A convite da gigante global do setor Unilumin, **Richard Albanesi**, fundador e CEO da The Led, liderou uma apresentação durante a "Unilumin Partner Summit", convenção global com 300 parceiros internacionais nos Estados Unidos. "Estamos com projetos no mercado americano e, no Brasil, a ideia é continuar dobrando de tamanho", afirmou Albanesi. No ano passado, a The Led cresceu 150% em relação a 2022, somando 1,3 mil projetos entregues. Com o desempenho, a empresa fechou 2023 com um faturamento 50% maior em comparação aos resultados obtidos no período anterior. O mercado global de LED movimentou US\$ 70,2 bilhões em 2023, crescimento de 12,6%.



MENTA A APOSTA GENÉRICOS

enxaguantes bucais, em parceria com a Valda (aquela marca de pastilhas), adquirida pela Eurofarma em 2022. Segundo o diretor-executivo dessa unidade da Eurofarma, **Donino Scherer**, a linha também terá genéricos. O segmento chamado Over The Counter (ou OTC, no jargão de mercado, sigla que define produtos comprados sem prescrição médica) é um baú do tesouro para os laboratórios farmacêuticos. Dados da IQVIA apontam que a categoria de OTC movimentou em 2022 (último balanço disponível), R\$ 88,1 bilhões em vendas, aumento de 16,9% em relação ao período anterior.

TRANSEFERA DECOLA

Fintech que fornece soluções de pagamento para médias empresas, a Transfeera bateu recordes em 2023, movimentando quase R\$ 19 bilhões. Também registrou mais de 43 milhões de transações, número que representa 47% a mais do que o valor transacionado em 2022. Em novembro, a empresa recebeu as certificações das normas ISO27001 e ISO27701, e ainda a aprovação do Banco Central (BC) para operar como Instituição de Pagamento (IP). Com a autorização, a empresa está apta a se conectar diretamente ao BC, integrando-se ao Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), ao Sistema de Pagamentos Instantâneos (SPI) e ao Sistema de Transferência de Reservas (STR) na condição de participante direto.

TRABALHADORES ESTRESSADOS

UM ESTUDO REALIZADO PELA CONSULTORIA PAUSA ATIVA OCUPACIONAL, COM MAIS DE MIL TRABALHADORES DE MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS, CONSTATOU QUE A MAIORIA ESTÁ ALÉM DO LIMITE



dos funcionários passam mais de 6 horas diárias trabalhando sentados



dizem que o esgotamento impede atividades de lazer



alegam falta de energia e estresse acima do ideal



dizem que o trabalho impõe um estilo de vida sedentário



Fonte: Pausa Ativa Ocupacional



“PRECISAMOS DAR UM SALTO DE QUALIDADE [NO AGRONEGÓCIO] PARA QUE A GENTE POSSA FAZER JUS AO GRAU DE INVESTIMENTO QUE SE FAZ EM TECNOLOGIA, CIÊNCIA E GENÉTICA”

PRESIDENTE LULA,
AO DEFENDER, NA QUARTA-FEIRA (13)
QUE O CAMPO AGREGUE MAIS VALOR



ANTES DA EQUIDADE, O FIM DA RIVALIDADE

As mulheres são mais competitivas do que os homens no ambiente de trabalho? Para a empresária carioca **Tatiana Marzullo**, sim. Isso porque a falta de oportunidades, segundo ela, estimula a rivalidade entre elas. Por isso, ela desenvolveu um programa de liderança que pretende extinguir a competição feminina. “Antes de resolver a equidade entre mulheres e homens, é preciso dar um fim a essa rivalidade nociva”, afirmou. Chamado de Salto Alto, o programa com duração de um ano, exclusivo para mulheres empreendedoras e líderes, busca aprofundar no tema e ser um ponto de virada na forma como as mulheres encaram o sucesso profissional.

LIDERANÇA FEMININA

À medida que o nível de instrução aumenta (superior e pós-graduação), as mulheres são mais frequentemente contratadas do que os homens em níveis hierárquicos elevados. A constatação é da Geofusion, especializada em inteligência de mercado, ao comparar admissões e desligamentos por grau de instrução entre janeiro de 2020 a novembro de 2023. De acordo com o estudo, quando analisado o grau de instrução superior incompleto, as mulheres apresentam uma taxa de admissão maior em 17%. A diferença é ainda mais acentuada nas contratações de pessoas com ensino superior completo: as mulheres exibem uma taxa de admissão 40% superior à dos homens.

JHSF

Tem a praia
para surf, mas, se a
sua praia é tênis,



IMAGEM REAL DA PISCINA DE
SURF COM TECNOLOGIA PERFECTSWELL®
E DO SURF LODGE RESIDENCES

O EMPREENDIMENTO DE CAMPO COM AMENITIES PARA TODAS AS PRAIAS:

- Boa Vista Village Surf Club, com piscina PerfectSwell® e praia exclusiva.
- Town Center inspirado em Carmel e nos Hamptons.
- Campo de golfe de 18 buracos por Rees Jones.
- Centro de tênis e beach tennis, com arena para eventos internacionais.
- Spa completo e academia de última geração.
- Centro Equestre, Fazendinha e Kids Club.

Um projeto arquitetônico exclusivo assinado por Sig Bergamin, Murilo Lomas e Pablo Slemenson com paisagismo de Maria João d'Orey, que reúne lotes residenciais em dois condomínios exclusivos, além do Golf Residences, Surfside Residences, Grand Lodge Residences, Family Offices e as Village Houses.

tem o Grand Lodge
Residences com 9 quadras
de tênis exclusivas.



IMAGEM MERAMENTE ILUSTRATIVA
DA QUADRA DE TÊNIS DO
GRAND LODGE RESIDENCES.

CONHEÇA
MAIS SOBRE O
GRAND LODGE
RESIDENCES.



BOA VISTA
VILLAGE

É BOA VISTA, É IGUAL E É DIFERENTE.

VISITE O SHOWROOM • VENDAS: 11 3702.2121 • 11 97202.3702 • atendimento@centraldevendasfbv.com.br

de Condomínio de cada incorporação imobiliária, no Estatuto Social da Associação Boa Vista Village já constituído e nos regulamentos específicos. A JHSF poderá desistir do lançamento dos futuros empreendimentos. As ilustrações, fotografias, perspectivas e plantas deste material são meramente ilustrativas e poderão sofrer modificações a critério da JHSF e/ou por exigência do Poder Público. O memorial de incorporação ou do loteamento e o instrumento de compra e venda prevalecerão sobre quaisquer informações e dados constantes deste material. Intermediação comercial pela Conceito Gestão e Comercialização Imobiliária Ltda. CRECI 029841-. Telefones (11) 3702-2121 e (11) 97202-3702.

ENTREVISTA | Rony Meisler, fundador da Reserva e CEO da AR&Co.

**“As empresas
que seguirão
fortes
são as que
praticam
capitalismo
consciente”**

Para o empresário que construiu um ecossistema de marcas cultuadas no segmento de vestuário no Brasil, os negócios que prosperam mesmo sem grande investimento em marketing são focados no bem-estar do consumidor, da sociedade e do planeta — e não apenas no interesse do acionista

Celso MASSON

Bem antes de empreender no mundo da moda com a criação da grife Reserva, em 2010, o carioca Rony Meisler já havia colocado em prática seu peculiar tino comercial. Nascido em Botafogo e torcedor do Vasco, ele tinha 12 anos quando abriu uma banquinha na calçada do prédio onde morava para vender livros e quadrinhos usados. A ideia de economia circular já estava presente também em sua segunda aposta no varejo: uma plataforma de troca de produtos, que não prosperou. Os aprendizados e os percalços dessas experiências ajudaram a formar a visão de negócio que tem norteado a construção de um ecossistema de marcas de roupa sólido e que não para de crescer — especialmente nos últimos três anos, desde que a Reserva passou a fazer parte da Arezzo, com Meisler na posição de CEO da divisão AR&Co. Além de buscar inspiração em referências que vão muito além do setor de vestuário, como afirmou nesta entrevista à DINHEIRO, o empresário que na terça-feira (19) inaugura em São Paulo a Casa Reserva segue à risca uma filosofia corporativa: “Eu acredito no capitalismo consciente. As empresas que estarão vivas daqui a 200, 300 ou 400 anos são as que pregam o capitalismo de stakeholder e não de shareholder”, disse, usando as expressões em inglês que definem, respectivamente, as partes afetadas pela atuação da empresa e o acionista. “Essa é a paixão da minha vida.

DINHEIRO — Qual o conceito da Casa Reserva?

RONY MEISLER — Ela segue uma lógica de estratégia de marca muito adotada no mercado europeu e nos Estados Unidos que é a expansão através da extensão de linhas. Nós começamos como Reserva, depois veio a Reserva Mini, Reversa, Reserva Go, Reserva Lifestyle, Oficina Reserva... Cada uma dessas linhas de produto foi se expandindo com canais próprios ao longo do tempo. Dentro da linha principal, a masculina, que foi onde a gente

começou, ela era categorizada basicamente em três tipos de produtos: praia, jeans e workware. Sempre tivemos o sonho de em algum momento juntar essas linhas em flagships, com uma ou no máximo duas lojas em corredores comerciais importantes de cada cidade e que pudessem representar não apenas o posicionamento dessas linhas como oferecer todos os serviços do ecossistema que hoje ou estão na internet ou n uma extensão de marca.

Se o sonho era antigo, por que só agora?

Porque faltava encontrar o ponto de venda com a visibilidade necessária para a importância desse modelo de flagship que é a Casa Reserva. Por maior que fosse a



Na Casa Reserva é possível criar experiências que o cliente jamais teria on-line ou numa loja convencional. Há desde um bar de drinques e cafeteria até área para customização de roupas”

nossa certeza de que ele iria aparecer, isso depende de fatores externos e não apenas da nossa vontade. Ao longo de três anos buscamos o lugar perfeito, até que surgiu essa oportunidade no Shopping Morumbi, em São Paulo. Assim que o espaço apareceu, a gente montou o projeto criativo, pensando em como seriam os serviços. Foram mais ou menos uns dois meses de trabalho intelectual e mais quatro meses e pouco de reforma. Já havia uma loja Reserva no mesmo shopping, exatamente embaixo dessa nova. Até cogitamos a hipótese de manter as duas e fazer dois andares, mas decidimos que ela será uma Oficina Reserva.

Qual a importância de oferecer serviços dentro de uma loja de roupa?

A gente entende que dessa forma é possível criar experiências que o cliente jamais teria em uma compra on-line ou mesmo em uma loja convencional. Dentro dessa a loja há um bar de drinques com uma

carta bem extensa, cervejas especiais, uma cafeteria e uma área central para customização de roupas. O cliente consegue customizar todos os itens básicos da marca, como tags, ilhoses, aviamentos, botões, estamparia. Criamos um book de aviamentos gigante, em couro, supersofisticado, que permite escolher tudo que pode ser feito de alteração nas roupas. Além disso, há um provador exclusivo para personal stylists que são parceiros da marca. E também uma consultoria gratuita de estilo com agendamento prévio.

Será também um local de criação de conteúdo, certo?

A gente pensou em um conjunto de eventos dentro da loja. No meio do ano vamos lançar nosso canal do YouTube que vai se chamar Vem em Casa. Eu vou convidar uma pessoa por mês para ir até a Casa Reserva e bater um papo comigo ali no sofá, tomando um drinque, e vai ter público presente na gravação, em uma espécie de anfiteatro. Também uma vez por mês vamos receber um artista brasileiro convidado para fazer a customização, dando a cara dele para as roupas da marca.

Você entende que esse tipo de ação é que faz da Reserva uma marca forte?

Nosso investimento em marketing e comunicação gira em torno de 1,5% a 2% do faturamento. A gente sabe que normalmente uma marca investe entre 5% e 6% da receita em marketing. Como investimos menos da metade, só me resta uma explicação para termos consolidado uma marca forte: serviço. É claro que isso se reflete também no tripé formado pela qualidade, sustentabilidade e funcionalidade do produto. Mas isso é obrigação. Ninguém volta para comprar uma marca que não tenha esses atributos. Nosso cliente volta numa frequência stupidamente maior do que a média de mercado porque nós o conhecemos muito bem. Ao longo do tempo, o que fizemos de diferente foi oferecer um serviço capaz de encantar. E eu não estou

falando apenas da customização ou de servir cerveja na loja. Cada canal de venda tem a sua devida conjectura. Na internet é tempo de entrega. De cinco anos para cá a gente reduziu esse prazo de seis dias e meio para dois dias e meio. Isso exigiu revisão de processos e parcerias estratégicas importantes, com integrações de sistemas relevantíssimas. A gente foi entregando serviço para o cliente num nível que a marca começou a se fazer presente na vida dele.

Ter percorrido todo esse caminho no Brasil faz com que você pense em levar a marca para fora?

Quando você vê que o seu produto está melhorando e que a sua marca está ficando mais forte, por consequência começa a ficar pronto para se colocar no ambiente mais competitivo que é o mercado externo. A gente ainda tem um longo crescimento para fazer no Brasil. Há cinco anos eu diria que a marca ainda não estava pronta em termos de produto. Agora eu acho que a gente está pronto. Temos marca, time, infraestrutura, e podemos começar a pensar nisso para os próximos anos. Há uma probabilidade bastante alta de a Reserva botar um pezinho lá fora em 2025, mas não está nada desenhado ainda.

Você imagina que a Reserva possa ter uma aceitação internacional como Havaianas, por exemplo?

Uma operação internacional não depende só de um produto bom e de uma marca forte localmente. Precisa de um propósito muito forte, causar o menor dano possível ao meio ambiente, enfim, ser um produto herói. No nosso ambiente de negócio existe um ícone representativo dos Estados Unidos que é um cavalo [Polo], uma marca iconográfica da França que é um crocodilo [Lacoste]. Temos a oportunidade de ser ícone do Brasil [a logomarca da Reserva é um pica-pau].

A competição com os importados afeta?

Tomamos a decisão de prioritariamente ter fornecedores no Brasil. Isso foi uma decisão de vida e não apenas de negócio. Queríamos crescer gerando emprego aqui e desenvolver a cadeia no Brasil quando toda a matriz do setor estava indo para a Ásia. A gente investiu idealisticamente, mas sabendo que daria certo. Quase 100% da produção é feita no Brasil. A gente tem condições de competir globalmente em malharia, jeans. E oferecemos soluções para quem quer empreender com nossa marca. A Reserva Ink é uma plataforma de estamparia que reúne 60 mil colaboradores. Gera renda para essa turma. Tem gente que tira R\$ 80 mil por mês, todo mês.

Isso não existia no Brasil. Onde vocês buscam inspiração?

Todos os dias buscamos aprender com bons exemplos de fora e daqui. Se ficar



A gente decidiu ter fornecedores no Brasil quando todo o setor estava indo para a Ásia. Foi uma decisão de vida e não apenas de negócio. Foi idealista, mas sabendo que daria certo”

preguiçoso a gente morre. As referências não vêm só do mundo da moda. O Richard Branson, com a Virgin [que vende de refrigerantes a música e viagens espaciais], sempre foi inspiração do ponto de vista da rebeldia da marca, que tem a ver com nossa história. Da Patagonia extraímos lições ligadas à sustentabilidade na cadeia do vestuário. E da Starbucks trouxemos a noção de que o cliente pode ser surpreendido se tiver à disposição um serviço além do trivial. Ele entra na loja para comprar roupa e faz a barba, toma uma cerveja e cria networking. A ideia do programa 1P=5P [que faz repasse de recursos sobre a venda de produtos para ONGs que atuam no combate à fome] veio de uma marca de tênis que faz doações a cada par vendido.

Você ainda consegue pensar em moda ou seu tempo é todo voltado para a gestão?

O nosso negócio é moda. Enquanto estamos aqui conversando, 18h47, eu não tenho a menor ideia de como o mercado fechou, mas sei o quanto a gente está vendendo hoje. Como empresário, mantenho o foco no cliente, em como antecipar os desejos dele. E gosto muito de falar sobre um assunto que acabou virando uma filosofia de vida para mim. Eu acredito no capitalismo consciente, que é um movimento global. Eu tive a honra de presidir o Instituto Capitalismo Consciente Brasil. Ele prega que o propósito de uma empresa deve ser muito mais do que simplesmente gerar lucro e que seus líderes são responsáveis por criar valor para todos os stakeholders [partes interessadas]. As empresas que vão estar vivas e fortes daqui a 200, 300 ou 400 anos são as empresas que pregam o capitalismo de stakeholder, que fazem sentido para os seus colaboradores, consumidores, fornecedores e para a sociedade. Se a gente tiver entregando valor para esses quatro holders, o shareholder [acionista] também vai estar feliz, por consequência.

Não pode ser só business?

O dia que eu estiver aqui para olhar apenas o resultado financeiro eu não verei mais sentido no negócio, aí eu não vou estar mais aqui. Porque esse negócio, que construímos com essa filosofia, é a paixão da minha vida.

A Reforma Tributária pode ter algum impacto no setor de vestuário?

Uma das razões para a reforma é que o Brasil tenha um planejamento tributário mais simplificado. Consequentemente, isso abre as portas do País para a entrada de novos players. Só que adquirir o conhecimento de mercado necessário para ter uma atuação forte no Brasil exige tempo. Isso é uma barreira de entrada importante para grupos de fora. **S**



APRESENTA



Vanessa Leonardi: uma jornada de determinação no Mundo do Agronegócio.

No interior de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, ergue-se a Fazenda Zanatto - um lugar de inovação agrícola e empoderamento feminino, cuja história é entrelaçada com a determinação e a resiliência de sua fundadora, Vanessa Leonardi. Com graduação em Administração e pós-graduações em Gestão de Negócios, Marketing e Gestão do Agronegócio, Vanessa personifica o sucesso moldado pela paixão e pela perseverança.

Sua jornada rumo ao sucesso começou com uma semente plantada em solo fértil durante suas visitas à Califórnia, nos Estados Unidos. Lá, Vanessa absorveu conhecimentos sobre práticas inovadoras de cultivo e manejo biológico de morangos, que serviriam de inspiração para a criação da Fazenda Zanatto. Mas não foi apenas com técnicas agrícolas que Vanessa se enriqueceu; foi com coragem, determinação e um espírito indomável que ela moldou seu caminho no mundo do agronegócio.

Após quatro anos de dedicação incansável e resiliência inabalável, Vanessa viu seu sonho se materializar diante de seus

olhos na forma da Fazenda Zanatto. Um projeto onde 100% do cultivo dos morangos é conduzido por mulheres - um testemunho da crença de Vanessa no potencial feminino no mundo agrícola. No entanto, essa jornada não foi isenta de desafios.

Deixar sua família em Campinas, São Paulo, e embarcar em uma jornada solitária para Nova Petrópolis foi apenas o começo das provações enfrentadas por Vanessa. Meses sem a presença daqueles que amava, lutando contra o desconhecido e enfrentando barreiras por ser mulher e inovadora - cada obstáculo foi uma pedra fundamental na construção de sua fortaleza interior.

Foi durante a sua busca por informações sobre técnicas de manejo biológico que Vanessa se deparou com o vazio bibliográfico nessa área. Essa lacuna a impulsionou a participar da 3ª edição do CNMA (Congresso Nacional das Mulheres do Agro), um evento que se tornou o ponto de partida para sua jornada empreendedora. Hoje, com o apoio das mulheres do agronegócio, Vanessa tornou-se uma embaixadora

do setor, representando a região sul do Brasil na 9ª edição do CNMA em 2024, marcando sua trajetória de superação e conquistas.

Mas Vanessa não caminhou sozinha. Com o apoio de sua família e a inspiração colhida em eventos dedicados às mulheres do agronegócio, ela encontrou força para continuar sua jornada. Aliando coragem, tecnologia e os potenciais incríveis do agronegócio, Vanessa forjou seu caminho como uma mulher empreendedora no campo.

Na Fazenda Zanatto, a dedicação à qualidade é uma prioridade. Com abelhas Jataí para polinização e joaninhas para controle biológico, a equipe da fazenda garante uma produção de morangos de qualidade excepcional. E o nome Zanatto? Uma homenagem tocante ao pai de Vanessa, José Arnaldo, que mesmo ausente fisicamente, continua presente em seu coração e em cada fruto colhido na fazenda.

Hoje, a Fazenda Zanatto não é apenas uma empresa agrícola; é um símbolo de empoderamento feminino, inovação e excelência. É o testemunho vivo da jornada de Vanessa Leonardi, uma mulher que transformou seus sonhos em realidade e inspira milhares a seguirem seus passos.

Saiba mais:

Site: www.fazendazanatto.com.br

Instagram:

www.instagram.com/vanessa.leonardi.10

E-mail: vanessaleonardi@uol.com.br

CNMA - Site: www.congressonacionaldasmulheresdoagro.com.br

Instagram: www.instagram.com/congressonacionaldasmulheresdoagro



Fotos: Divulgação

Brasil no Top 10 de impacto social na América Latina

No ranking das empresas que mais geraram impacto social na América Latina, o Brasil marca presença no Top 10. Seleção elaborada pela plataforma chilena Betterfly, de proteção, prevenção e impacto social, teve como base os dados das ações positivas que as companhias realizaram no último ano e que foram revertidas em doações sociais. Para chegar ao resultado, a Betterfly avaliou as ações positivas (que incluem horas de sono dormidas, treinos realizados, meditações e hábitos saudáveis) de mais de 3 mil empresas clientes de Brasil, Peru, Chile, Equador, México e Colômbia. A lista é composta por Conaltura (Colômbia), Yaneken (Chile), AIEP (Chile), Mapfre Seguros (Colômbia), Rassini (México), Dartel (Colômbia), Epharma (brasileira e sétima colocada), KN (Chile&Bolívia), Akron (México) e Jardines Del Valle (Equador).

E hoje ter uma marca em impacto social gera maior conexão com usuários e clientes. Pesquisa da W/McCann mostrou que o público mais jovem, especialmente da chamada geração Z (de 1990 a 2010) são mais propensos a comprar de marcas que demonstrem algum tipo de engajamento social. “Nosso propósito é ajudar a transformar a realidade do mundo em que vivemos. Por isso criamos o Better Companies, para dar visibilidade às companhias que estão alinhadas com esse propósito e ainda colocar luz sobre o tema”, disse **Ana Paula Mattar**, head de marketing da Betterfly Brasil. Além das dez primeiras, figuram na classificação, entre as 200 mais, as brasileiras banco Neon (16ª), seguradora Icatu (23ª) e KN Brasil (30ª). “Conforme a pauta de ESG avança na sociedade e, principalmente no mundo empresarial, precisamos gerar esse engajamento.”



EQUIDADE DE GÊNERO

MAIS MULHERES NO COMANDO DA CONSULTORIA

Uma das principais auditorias e consultorias do mundo, a EY é a mais nova integrante do Movimento Elas Lideram, iniciativa do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) que tem mais de 110 empresas comprometidas com a paridade de gênero na alta liderança até 2030. O principal objetivo da EY com a adesão à iniciativa do Pacto é que, até o ano que vem, 30% do quadro de diretoria da empresa seja formado por mulheres. Em 2019, a empresa tinha 22% de mulheres em posições de alta liderança, sócias e diretoras, e atualmente esse número é de 28,8%. Há dois anos,

a companhia também criou o programa Empower Black Women to Senior Leadership que visa contribuir com a aceleração de carreira de gerentes sêniores negras a cargos de diretoria. “A gente vem promovendo iniciativas dentro e fora da EY para aumentar o recrutamento de pessoas autodeclaradas negras, letramento racial, mentorias reversas e workshops de vieses inconscientes, além de ações de voluntariado”, disse **Cristiane Hilário**, sócia de auditoria da EY. “Nossa meta inicial é termos 10% de pessoas negras em cargos de diretoria até 2025. Hoje temos 7%.”

PLÁSTICO RECICLADO

JOGOS OLÍMPICOS E SUSTENTÁVEIS

Sustentabilidade é um tema que está presente também no mundo esportivo. Na Olimpíada de Paris, que começa em julho, serão construídos, em duas arenas, 11 mil lugares com plástico reciclado. Essa prática também tem sido comum nas empresas ligadas ao esporte no Brasil. A Recoma, que tem o ginasta Arthur Zanetti como embaixador, foi responsável pelo fornecimento de mais de 50 mil m² de pisos esportivos para os Jogos Olímpicos do Rio, em 2016, e dos Jogos Panamericanos de 2007, no Rio, e de Lima, em 2019. “Os projetos de sustentabilidade são sempre bem-vindos no esporte e, nos últimos

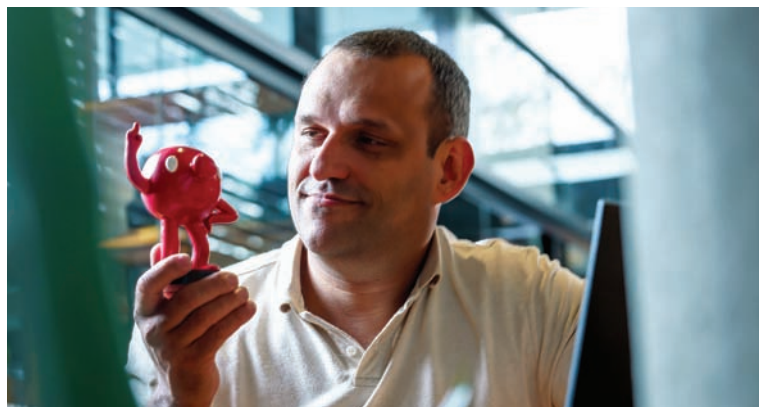
anos, eles têm representado uma tendência muito positiva. Em alguns casos, sua utilização até limpa e despolui o ambiente, como pistas de atletismo executadas a partir de partículas selecionadas e limpas de borracha SBR (pneus), madeiras para pisos que vem de reflorestamento e que em seu plantio capturam carbono, entre outros exemplos”, disse **Sergio Schildt**, presidente da Recoma. “Sem contar as gramas sintéticas que ao final da vida útil podem ser recicladas, assim como as pistas de atletismo. A maior parte de nossa linha de produtos é concebida com a busca de sustentabilidade.”



TROCA DE EXPERIÊNCIAS

O UNIVERSO DA ECONOMIA CIRCULAR NO JAPÃO

Uma imersão no mundo asiático e nas conexões de economia circular. Até terça-feira (19), o Movimento Circular participa no Japão do Programa de Transformação para o Modelo de Negócios de Economia Circular, oferecido pelo governo japonês. O convite partiu da AOTS Brasil, organização associada ao Ministério da Economia do país oriental. “Nesta missão ao Japão, promoveremos conexões estratégicas, explorando potenciais colaborações que ultrapassam fronteiras. Afinal, este programa tem como objetivo não apenas aprofundar a compreensão do conceito de Economia Circular, mas também conhecermos o modelo japonês de circularidade e possíveis caminhos de aproximação entre o Japão e a América Latina”, disse **Vinicius Saraceni**, hub director do Movimento Circular. Durante o programa, o executivo brasileiro e outros 22 selecionados de diversos países em desenvolvimento participam de visitas técnicas a indústrias em Nozaki e Tóquio. “A cultura japonesa, marcada por uma mentalidade de aproveitamento máximo dos recursos, oferece lições valiosas sobre sustentabilidade, circularidade, regeneração e eficiência que serão exploradas neste curso”, afirmou.



MATRIZ RENOVÁVEL

A TRANSIÇÃO ENERGÉTICA DA VIVO

Para avançar no processo de transição energética que priorize fontes limpas, a Vivo vem ampliando a diversificação de sua matriz, de origem 100% renovável. A empresa de telefonia encerrou 2023 com 67 usinas de geração distribuída de fontes solar, híbrida e de biogás no Brasil. Juntas, elas produzem 600 mil MWh/ano, energia suficiente para abastecer 288 mil residências e correspondente a 35% do consumo total da Vivo. Até o fim do ano, serão 85 com capacidade para suprir o equivalente ao consumo de 340 mil residências. “A energia é essencial para o fornecimento dos serviços de telecomunicações fixo e móvel e manter um consumo 100% renovável é um fator inegociável para a nossa empresa, que tem a sustentabilidade como um dos pilares do negócio”, disse **Caio Guimarães**, diretor de Patrimônio, Compras e Logística da Vivo. A companhia também tem investido em inovação e mobilidade sustentável e fechou 2023 com 200 carros elétricos adicionados à frota, composta por cerca de 5 mil veículos flex, movidos a etanol.





BEATRIZ LUZ
É FUNDADORA E
DIRETORA DA
EXCHANGE 4
CHANGE BRASIL
E DO HUB DE
ECONOMIA
CIRCULAR
BRASIL

A DESCARBONIZAÇÃO PRECISA SER CIRCULAR

Um tema ganhou os holofotes no último ano e segue firmando seu protagonismo em 2024: a descarbonização. Muito se fala sobre meios efetivos de enfrentar as crises climáticas e estabelecer estratégias de net zero, mas chama a atenção que, quase nunca, a intrínseca relação desse assunto com a economia circular é evidenciada ou compreendida.

A descarbonização deve ser, necessariamente, circular. Há uma ideia enraizada de que o processo de descarbonização se limita a novas tecnologias e à transição energética, desconsiderando, de forma ampla, as consequências oriundas dos modelos atuais de produção e consumo – incluindo pequenas decisões do nosso dia a dia, que poderiam gerar menos impacto com uma visão circular em nossas escolhas. Esse ponto precisa ser considerado na elaboração de políticas públicas, nas relações comerciais e no desenvolvimento de incentivos e fontes de fomento, para que possamos transformar valores e comportamentos, sem deixar gargalos na cadeia ou transferir problemas de um local para o outro.

Um estudo da Fundação Ellen MacArthur com a organização Material Economics mostrou que o uso de energias renováveis, com captura de carbono e tecnologias emergentes, é capaz de reduzir apenas 55% das emissões totais de gases do efeito estufa. Os outros 45% são emissões relacionadas a setores como o de cimento, plástico, aço, alumínio e de alimentos, e que podem ser reduzidas por meio de ações que visam a minimizar a geração de resíduos, estender a vida útil dos materiais, regenerar terras agrícolas e reparar produtos e máquinas. Tais iniciativas podem reduzir as emissões em 9,3 bilhões de toneladas – o que equivale a eliminar as emissões atuais de todas as formas de transporte no mundo.

O arcabouço legal brasileiro está cada vez mais favorável para isso, com a perspectiva de aprovação de uma Política Nacional de Economia Circular, que tem como

principal instrumento a entrega de uma estratégia nacional e vai estabelecer exigências e metas para que os atores da cadeia produtiva desenhem e cumpram planos efetivos. O Brasil também integra agora a Coalizão de Economia Circular para América Latina e o Caribe, trazendo para o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) e o Ministério do Meio Ambiente (MMA) a perspectiva de mais ações públicas focadas em circularidade, que sejam positivas para o clima e o fortalecimento da biodiversidade. A organização Circle Economy mostrou que o mindset circular aplicado aos negócios pode auxiliar na redução de 39% das emissões até 2032.

É urgente que as companhias revejam suas medidas de lucro e geração de valor e se articulem com outras

empresas e setores, para trabalhar soluções em escala. As empresas devem entender o significado da responsabilidade compartilhada e o seu papel para impulsionar o mercado através de demanda, incluindo formatos diferenciados de investimento, garantias e retorno.

Precisamos expandir as fronteiras de análise e promover um olhar integrado da cadeia produtiva, focado não

só em estratégias internas para reduzir as emissões de CO2 de uma organização, mas também considerando as emissões associadas a seus produtos e às operações de parceiros e fornecedores.

Uma abordagem limitada apenas ao carbono já está sendo reconhecida pelo termo “carbon tunnel vision”. As empresas que seguem este caminho ignoram uma série de outros impactos socioambientais que devem ser endereçados e podem trazer novas oportunidades de negócios. Por isso, um imediato convite: vamos fugir deste “túnel linear”? Que a gente consiga aprofundar o debate, contar com o compromisso de órgãos públicos e entes privados, e construir soluções sistêmicas para descarbonizar e circular.

“Precisamos expandir as fronteiras de análise e promover um olhar integrado da cadeia produtiva, focado não só em estratégias internas para reduzir as emissões de CO2 de uma organização, mas também considerando as emissões associadas a seus parceiros e fornecedores”

A ASCENSÃO DE FERNANDO LIBERAL: O MAIOR NOME EM MAGNETISMO DO MUNDO, TEM TRANSFORMADO VIDAS ATRAVÉS DE SUAS TÉCNICAS

Quando se fala em magnetismo e práticas relacionadas ao funcionamento mental, comportamento humano, processos cognitivos e desenvolvimento pessoal, o nome de referência no mundo é Fernando Liberal. É o maior nome na técnica ancestral chamada "magnetismo". Fernando Liberal, 41 anos, é considerado o maior no mundo nas técnicas do Magnetismo e tem transformado a vida de milhares de pessoas através de seus conhecimentos. Foi considerado no ano de 2023, uma das "12 maiores Mentes Brilhantes do Brasil" pela Revista IstoÉ.

"Minha história começa onde os recursos eram escassos, mas os sonhos eram grandiosos. Vim de uma família conturbada, faltava dinheiro e escassez mental, essas foram algumas das situações que enfrentei por quase duas décadas e meia. Desde cedo, aprendi que a chave para conquistar meus objetivos estava na espiritualidade. Acredito firmemente que o verdadeiro sucesso só é alcançado quando podemos impactar positivamente a vida daqueles ao nosso redor", disse.

Fernando Liberal é um exemplo de uma fé consistente que tem arrastado milhares de pessoas ao redor do mundo a seguirem e assim mudarem as suas vidas. Muitos dizem que ele é uma ferramenta de Deus na terra. Ele enfrentou desafios que testaram sua resiliência e determinação.

"Descobri uma doença terminal nos meus rins no final de 2022. Fui internado na UTI às pressas e entendi que essa doença me ensinaria muitas coisas. Nunca pensei em desviar da minha missão. "Desistir é uma opção", mas quem tem coragem, resiliência, fé, determinação, disciplina e magnetismo, nunca desiste. Em momentos de desespero, quando tudo parece perdido, é a fé que nos sustenta, nos ergue das cinzas e renova as nossas forças para enfrentar o desconhecido. Acreditar em algo maior do que nós mesmos é o que nos mantém de pé, mesmo quando tudo ao nosso redor parece desmoronar", externou.

Apesar de todos os problemas que vinha enfrentando, Fernando é um homem determinado, visionário e assim conseguiu embarcar no mundo dos negócios com inovação e um talento em ascensão. São 15 anos trabalhando nessa área e atualmente são mais de 70 milhões de visualizações em vídeos nas redes sociais e um dos maiores nomes procurados na internet pelos usuários.

O empresário já faturou milhões de reais através dos seus cursos presenciais, seus produtos digitais e seus livros publicados. Com uma fortuna

milionária ele se destaca no atual cenário brasileiro como um dos empresários de maior sucesso na área. Ele conta com mais de 17 certificações e já ajudou a transformar a vida de mais de 15 mil alunos em 7 países diferentes.

A técnica do magnetismo dominada por ele, era usada pelos antigos egípcios há 4500 anos atrás, esse método consegue alterar padrões comportamentais indesejados pela pessoa, tais como: ansiedade, estresse, medo, fobia, procrastinação, baixa autoestima e libido, falta de concentração e foco. Ele ensina técnicas milenares que auxiliam as pessoas nos processos cognitivos, fazendo com que as sinapses cerebrais trabalhem mais rápidas, tornando a pessoa mais focada e determinada na vida. Tudo o que ele ensina é baseado em estudos práticos. Todas as técnicas possuem explicações claras e científicas. Fernando foi a primeira pessoa a trazer as técnicas de Fascinação e Magnetismo para o Brasil há 12 anos atrás.

Fernando Liberal é Líder e Frater da maior fraternidade em Magnetismo no mundo, a O.M.T.B (Ordem Magnética Thebana), com membros adeptos no Brasil e em diversos países no mundo. Como líder do movimento do magnetismo, ele direciona os membros da fraternidade em uma jornada espiritual, orientando-os através de reflexões, práticas e experiências que os ajudam a explorar e desenvolver sua espiritualidade.

Conhecido também por seus alunos como A SETA, pelo fato dele mostrar a direção do sucesso. Fernando afirma que sua missão é continuar transformando vidas. *"Eu ensino que tudo é possível, você só precisa ter a direção. Hoje, olhando para trás, sinto-me grato por cada desafio superado, por cada obstáculo que me fez mais forte e por cada pessoa que cruzou meu caminho, deixando uma marca indelével em minha história. Minha trajetória é uma prova de que, com determinação, coragem e muito magnetismo, podemos transformar nossos sonhos em realidade", concluiu o especialista em mente humana, magnetismo, mesmerismo e fascinação.*

Para conhecer melhor e acompanhar o maior nome em magnetismo no mundo, mestre da mente humana, siga-o nas redes sociais: @fernandoliberaloficial





A PRÓXIMA CARTADA DE LIRA NO GOVERNO LULA

PRESIDENTE DA CÂMARA, MAIS UMA VEZ, PRESSIONA O PETISTA, E QUER CONTROLAR CONTRATOS DE MAIS R\$ 180 BILHÕES DAS CONCESSÕES E RENOVAÇÕES DE USINAS

Paula CRISTINA



FALANDO NA CARA

Direitos e deveres do Executivo e Legislativo se confundem na gestões de Lula e Lira

20

RENOVAÇÕES OU CONCESSÕES ESTÃO PREVISTAS ATÉ 2030

56

MILHÕES DE UNIDADES ATENDIDAS PELOS NOVOS CONTRATOS

15

ANOS SERÁ A DURAÇÃO DE CADA UM DOS CONTRATOS FIRMADOS

Tudo nasceu sob a premissa de uma urgência climática. Diante dos apagões de energia elétrica causados pelas chuvas no Sudeste e Centro-Oeste nos primeiros meses do ano, o presidente da Câmara dos Deputados, Arthur Lira, fez um discurso emotivo sobre como presidir a Casa do Povo é colocar celeridade em assuntos que afetam a população. E assim foi aprovada a urgência no Projeto de Lei 4831/2023. Na teoria, o Projeto de Lei atribui ao Legislativo a avaliação contratos, revisão de licitações e autorização para novas concessões – tudo, segundo Lira, visando estritamente o bem nacional. Na prática, coloca nas mãos de deputados e senadores a palavra final para contratos que podem movimentar R\$ 180 bilhões, distribuídos em 20 contratos, até 2030. Ao presidente Lula, há dois cami-

nhos. Bater de frente, em nome da autonomia, ou ceder, em nome da promessa de governabilidade.

Até aqui, o governo Lula III foi reachado de cessões, mas as cinco ocorridas em 2024 talvez sejam os melhores exemplos de como funciona a relação. Em ordem cronológica, Lira conseguiu que o Lula recuasse no veto ao calendário de pagamento das emendas parlamentares. Também veio do alagoano a derrubada da articulação do governo para colocar o senador Renan Calheiros (MDB-AL), aliado de Lula, mas rival declarado de Lira, na relatoria da CPI da Braskem. Lira também derrubou a intermediação política de Alexandre Padilha, ministro das Relações Institucionais, e em seu lugar colocou Rui Costa, da Casa Civil, como seu intermediador com a Esplanada. Lula aceitou. Pouco tempo depois do PT começar a falar sobre quem apoiar na próxima eleição para a presidência da Câmara, em 2025, Lira agiu. Realizou um encontro com Lula e não demorou a fazer uma fala pública sobre ter alinhado com o petista para que ambos apoiassem “um candidato em comum”. Questionado sobre quem seria esse parlamentar, a resposta foi que seria escolha de Lira.

Entre os ministros e assessores próximos a Lula o discurso final é que as negociações com o Poder Legislativo fazem parte da postura republicana que o governo adota. Mas essa não é exatamente toda a verdade. Lula parece ceder à Lira. Especificamente a ele. E isso tem gerado um desconforto no Senado. Local, inclusive, que seguiu pautas-bombas vindas da Câmara para não estimular uma crise institucional entre os Poderes. A tensão com Rodrigo Pacheco, presidente da Câmara, ficou mais evidente quando Renan Calheiros foi defenestrado da relatoria da CPI da Braskem, de sua autoria, após pressão de Lira, por entender que Calheiros poderia prejudicar a reputação do atual prefeito de Maceió, João Henrique Caldas, aliado dele.

LUZ NO LEGISLATIVO Com todos os sinais de boa vontade de Lula com Lira, restou aos ministros de Minas e Energia, Alexandre Silveira, e do Meio Ambiente, Marina Silva, tentarem segurar a martelada final sobre as concessões, renovações e licitações de energia. Para isso, eles estão preparando diretrizes para a renovação dos contratos de distribuição, que seriam publicadas em decreto presidencial. Se isso acontecer, a expectativa é por um novo “duelo de decretos”, com Lira derrubando qualquer decisão tomada por Lula por esse meio.

As concessões em questão envolvem 56 milhões de unidades consumidoras de energia, e envolve diretrizes diferentes a depender do autor da regulamentação. Do lado do governo, o texto inclui elevar o número de autorizações legais, exigência de compensação ambiental, comprometimento com a tarifa social e inclusão de novos dispositivos de acionamento do governo em caso de crises energéticas. Haverá cobrança de outorga, e a duração dos contratos também pode variar através de revisões a cada ciclo de cinco anos para avaliação das partes.

ECONOMIA

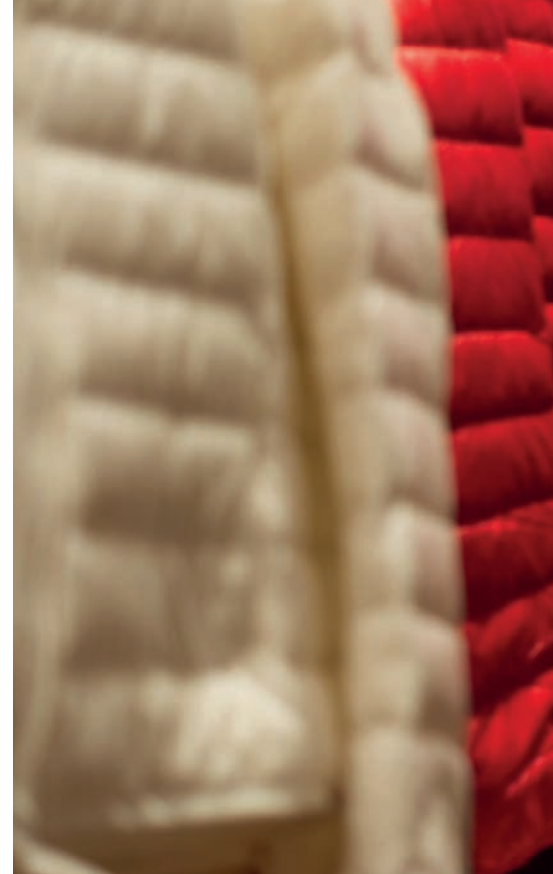
A autorização é feita por meio de um leilão, com validação do Executivo, como acontece com rodovias e aeroportos, por exemplo.

No texto desenhado na Câmara a renovação e concessão dura 15 anos, e a autorização final é dada pelo Congresso Nacional. Não será exigido pagamento pela outorga, mas as empresas arcam com todo o custo dos descontos de até 65% na tarifa social. Também há gatilhos para impedir que uma única distribuidora domine mais de 70% do mercado de energia de um determinado local, afim de inibir o monopólio. Para o doutor em energia e meio ambiente, professor da Universidade de São Paulo e ex-secretário executivo do Ministério de Minas e Energia do governo Michel Temer, a retirada do Executivo da abertura e coordenação da concorrência será custosa e menos transparente. “Estima-se que o Legislativo precisaria criar um departamento com ao menos 50 cargos, entre técnicos, especialistas e advogados para fazer tal curadoria”, disse. Além disso, os processos licitatórios do Executivo têm um filtro menor de transparência. O Executivo, por exemplo, não está incluso no compras.gov, uma plataforma do governo federal que detalha o processo licitatório. Não há também indicação no projeto da Câmara se a B3, que garante a lisura nos leilões de infraestrutura, estará presente no processos.

Com toda essa confusão, o Tribunal de Contas da União (TCU) já colocou o corpo fora. Em nota, eles informaram que só irão se manifestar sobre as renovações dos contratos depois que as regras forem definidas. A levar em conta que na disputa de narrativa pela urgência do PL 4831/2023 na Câmara resultou em 339 votos pró Lira e 82 pró Lula, não é difícil imaginar onde é que a luz deve reinar em mais essa negociação. **S**

ENERGIA RENOVAADA

Renovação de contratos vai envolver novos gatilhos e métricas de análise de desempenho a cada cinco anos



O IMBRÓGLIO

Consumidores frustrados, empresários insatisfeitos, políticos irritados. Um ano após ser lançada, a nova política de importação de baixo valor agregado ainda é uma dor de cabeça para Fernando Haddad

Paula CRISTINA

Quem acompanhou o fuzuê nas redes sociais dos usuários que compravam produtos em sites estrangeiros e ficaram furiosos com a taxaço do governo Lula para compras de mais de US\$ 50 só viu uma parte da dor de cabeça que o fim da isenção de taxa de importação para compras de até US\$ 200 causou no Ministério da Fazenda. Isso porque, com a redução do valor, o ministro Fernando Haddad, junto da receita federal, desenvolveu um programa, cha-



O DA REMESSA CONFORME

17%

É O VALOR DO ICMS PARA AS EMPRESAS QUE ESTÃO NO PROGRAMA DE IMPORTAÇÃO

25%

É O ICMS QUE OS ESTADOS QUEREM COBRAR, A PARTIR DE 2025, DO IMPORTADOR

mado Remessa Conforme, para colocar ordem e agilidade nas entradas e saídas de itens de baixo valor agregado. Na prática eles criaram um hub de decisões, entre elas, a isenção do imposto de importação e tarifa reduzida no ICMS para pequenos marketplaces que queriam comprar itens de baixo valor agregado para revender no Brasil - desde que cadastrado no programa. O resultado? A indústria e o comércio não gostaram. Os prefeitos e governadores também reclamaram.

O argumento dos empresários é que a facilidade de importação para marketplaces mata tanto a indústria brasileira quanto o grande varejo. Os grandes lojistas, que se abastecem na cadeia nacional ou importam em grandes volumes, dizem que os preços deixam de ser atraentes com a concorrência dos pequenos marketplaces. Na indústria, a falta de competitividade dos pátios fabris nacionais tornam a disputa com o importado chinês de itens de baixo valor agregado inviável.

Para tenta desatar este nó a Confederação Nacional do Comércio (CNC) e a Confederação Nacional da Indústria (CNI) acionaram o Supremo Tribunal Federal para deliberar sobre a inconstitucionalidade do programa. Segundo os advogados das entidades, “a desoneração tributária das importações de bens de pequeno valor em remessas postais internacionais não possui equivalência para as transações inteiramente nacionais (que suportam integralmente a carga tributária brasileira).

Disto decorrem violações aos princípios da isonomia, livre concorrência, mercado interno como patrimônio nacional e do desenvolvimento nacional.” O assunto foi colocado em pauta pela ministra Carmén Lúcia, mas ainda não há data para votação em plenário.

Mais próximo do governo Lula, o presidente da Fiesp, Josué Gomes, tem adotado um caminho mais pacífico na aproximação do governo para discutir os impactos da medida. A ideia é negociar um valor que não inviabilize a operação de nenhuma das partes, já que a indústria tem ganhado tração em um momento em que a economia também está reagindo.

PODER PÚBLICO Frustrados com a alíquota reduzida do ICMS (que ficou em 17%) da Remessa Conforme, prefeitos e governadores dizem que a arrecadação de impostos tem recuado desde o ano passado, quando nova modalidade entrou em vigência. Agora, para dar corpo às próprias demandas, os chefes dos Executivos estaduais estudam elevar para 25% a incidência do imposto.

A possibilidade vem sendo discutida pelo Conselho Nacional de Política Fazendária (Confaz) e deve entrar na votação da reunião ordinária do dia 12 de abril. O texto tem ampla aderência entre os governadores e, se aprovado, valerá a partir de 2025. O plano é aproveitar as compras de brasileiros em sites gringos e importados pelo programa da Receita Federal. Para se ter uma ideia, em 2023, os brasileiros compraram R\$ 6,43 bilhões destes sites. Do total, 89% teve um ticket médio de menos de US\$ 50.

A medida, se avançar, não deve ter resistência do governo federal, que sinalizou no lançamento do programa, em 2023, que a cifra estabelecida era uma sugestão e que o Confaz teria autonomia para alterar a qualquer momento. Se confirmado, o governo resolve parte da insatisfação indo embora, mas ainda tem um abacaxi vindo da china para descascar com os empresários. **S**

FINANÇAS

DEPOIS DE FECHAR 2023 COM CRESCIMENTO DE 125% NO NÚMERO DE NOVOS CLIENTES E DE FIRMAR PARCERIA COM A GIGANTE ASIÁTICA MIRAE ASSET, FINTECH TRANSFERBANK PLANEJA DOBRAR DE TAMANHO AINDA ESTE ANO



Celso MASSON

CÂMBIO MOVIDO A INOVAÇÃO

O mercado de transações com moeda estrangeira no Brasil é tão grande quanto disputado. Por ano, ele movimentava cerca de US\$ 1,7 trilhão e envolve uma cadeia composta por 182 instituições autorizadas (bancos e corretoras), mais de 1 mil escritórios de agentes autônomos de investimentos e cerca de 4 mil correspondentes únicos de câmbio. Mesmo assim, há espaço para crescer – sobretudo para quem aposta em inovação. É isso que se observa na trajetória da fintech Transferbank, que cresceu 125% no número de cliente em 2023, quando participou de US\$ 550 milhões em transações, e espera dobrar de tamanho ainda este ano.

Por trás desses resultados está uma jornada digital adotada pelo trio Lennon Françaiz (COO), Ráfagan Abreu (CTO) e Luiz Felipe Bazzo (CEO do Transferbank). Mais que participar de operações de câmbio, a fintech atua no segmento por meio de uma

plataforma completa que facilita e agiliza a cotação de moedas estrangeiras, permitindo contratar de remessas para o exterior ou receber pagamentos de forma bem mais rápida e menos burocrática. Segundo Bazzo, a empresa comprovou a demanda de mercado ano após ano por meio de sua carteira própria. “Agora, fornecemos a mesma solução de câmbio para outros players que buscam entregar uma melhor experiência a seus clientes, em paralelo a um ganho de eficiência operacional”, afirmou o CEO da fintech.

Foi essa solução, oferecida a parceiros e clientes no modelo white label (no qual

WHITE LABEL

Felipe Bazzo (CEO), Lennon Françaiz (COO) e Ráfagan Abreu (CTO): depois de crescer operando moedas, fintech passou a oferecer plataforma a outras corretoras

MERCADO PROMISSOR



US\$ 550 MILHÕES foram processados por meio de soluções oferecidas pela fintech em 2023



182 instituições são autorizadas a operar no mercado de câmbio pelo Banco Central




US\$ 1,7 TRILHÃO é o volume total de transações internacionais realizadas ao ano por bancos e corretoras que atuam no Brasil

“O DIFERENCIAL QUE OFERECEMOS AJUDA NA CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES, ASSIM COMO NA FIDELIZAÇÃO DA BASE”

LUIZ FELIPE BAZZO
CEO DO TRANSFERBANK

o banco ou corretora customiza a ferramenta com sua marca) que a gigante sul-coreana Mirae Asset incorporou às transações de câmbio que disponibiliza. A multinacional está presente em 19 países e tem US\$ 535,6 bilhões sob custódia. Head da mesa internacional da Mirae Asset Brasil, Joo Lee afirmou que a parceria foi firmada após uma longa pesquisa junto a possíveis fornecedores. “Identificamos dois diferenciais importantes que dialogam com nosso propósito: a vantagem competitiva de preço que conseguimos oferecer aos clientes e a facilidade da plataforma, que permite ao investidor acessar diretamente o serviço sem burocracia”, disse.

VAREJO Para o Transferbank, a associação com a Mirae Asset reforça o momento de expansão da no mercado de varejo e o pioneirismo da fintech no mercado de câmbio como provedora de soluções tecnológicas diferenciadas. No último ano, a fintech já havia fechado parceria com um dos maiores escritórios da XP, a SVN Investimentos. A adesão da corretora se deve em parte ao ganho de eficiência nas operações. Assim com a SVN, a grande maioria das instituições se vê obrigada a enfrentar processos manuais nas operações de câmbio, o que gera ineficiência e eleva os custos tanto para as empresas quanto para os clientes pessoas físicas. E, se por um lado há um problema latente, do outro há oportunidades. “O diferencial que oferecemos é pioneiro e um caminho sem volta no mercado, pois ajuda na captação de novos clientes, assim como na fidelização da base”, afirmou Bazzo. 




BRDESCO INCORPORA A PRÓPRIA ASSET

Em mais uma mudança na estrutura do banco após a troca de CEO, Assembleia Geral aprova medida que prevê ganho de eficiência

Anunciada em novembro passado, a nomeação de Marcelo Noronha para presidir o Bradesco em substituição a Otavio de Lazzari Jr. está aos poucos dando uma nova cara à instituição. Duas decisões importantes foram tomadas na Assembleia Geral realizada na segunda-feira (11). Uma diz respeito à incorporação da Bradesco Asset Management (Bram). Segundo os termos apresentados aos acionistas, a decisão tem o objetivo de otimizar a estrutura organizacional do Bradesco, resultando em mais eficiência e simplificação dos processos administrativos. Outra deliberação flexibiliza o acesso de novos profissionais à Diretoria Executiva: foi extinta a obrigatoriedade de um período mínimo de dez anos de carreira no banco para se tornar elegível aos cargos de mais alto escalão.

Sobre esse tema, o presidente do Conselho de Administração do

Bradesco, Luiz Carlos Trabuco Cappi, afirmou que não há dogmas no processo de transformação organizacional. “Se preciso, vamos buscar executivos com novas visões e perspectivas de trabalho para contribuir”, disse. “É um caminho na jornada de transformação da organização.”

Sobre a razão para incorporar o Bram, a direção do banco deixou claro se tratar de uma medida de cunho societário, que não afetar em nada a vida dos clientes, seja o portfólio de investimentos e o relacionamento com o Bradesco. “A excelência do trabalho continua sendo a característica principal da Bradesco Asset”, afirmou Trabuco. Segundo ele, a capacidade e qualidade técnica da gestão de carteiras e fundos permanecem exatamente as mesmas. A estratégia de incorporação se encaixa na busca de ofertas sob medida para o público de alta renda, que terá um foco prioritário no banco após a criação da Vice-Presidência de Wealth, no início do ano. 

“SE PRECISO, VAMOS BUSCAR EXECUTIVOS COM NOVAS VISÕES E PERSPECTIVAS DE TRABALHO PARA CONTRIBUIR”

LUIZ CARLOS TRABUCO CAPPI,
PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO BRADESCO



O PLANO DE LULA P



A VOZ DO DONO

Ao fazer valer sua vontade sobre o não pagamento de dividendos extraordinários da Petrobras, Lula produziu uma das maiores desvalorizações na bolsa brasileira. Prates, presidente da petroleira, agora tenta acalmar o mercado

PARA A PETROBRAS



Maior empresa do País muda política de distribuição de dividendos e espalha medo de ingerência do governo. Mas será que o pânico se justifica?

Hugo CILO e Jaqueline MENDES

Maior empresa brasileira, a Petrobras ocupou o Olimpo dos investimentos nos últimos anos. As ações da companhia, em uma década, se valorizaram impressionantes 185%. Em 2022, embalada pelo lucro líquido de R\$ 188,3 bilhões, o maior resultado de sua história até então, foi a segunda no ranking global de pagamento de dividendos, atrás apenas da mineradora anglo-australiana BHP. Para euforia dos investidores, a estatal distribuiu nada menos do que R\$ 124,7 bilhões — cifra superior, por exemplo, a todo o lucro de R\$ 95,9 bilhões da Vale naquele mesmo ano.

A queridinha do mercado, no entanto, tem gerado desespero nos acionistas desde a semana passada. Ao anunciar mudanças na política de distribuição de dividendos extraordinários, a Petrobras encolheu em R\$ 55,3 bilhões seu valor de mercado num único dia. As ações da companhia, na sexta-feira (8), derreteram 10%. A empresa acordou valendo R\$ 533,1 bilhões e foi dormir valendo R\$ 480,8 bilhões, maior perda desde 22 de fevereiro de 2021, segundo dados da B3. Os papéis chegaram a subir próximo a 3% na terça-feira (12), mas o susto não havia passado. E há razões para tantas incertezas.

CAPA

O mercado teme que a estatal seja explorada como instrumento político do governo Lula e sua equipe econômica — medo que ganhou força na quinta-feira (7), quando o Conselho de Administração da Petrobras aprovou a distribuição apenas dos dividendos obrigatórios (R\$ 14,2 bilhões). Outros R\$ 43,9 bilhões (dividendos extraordinários) ficaram retidos numa chamada reserva estatutária. No dia seguinte, a companhia tombou. O presidente Lula classificou a reação como “choradeira” e chamou os investidores de “um dinossauro voraz que quer tudo para ele e nada para o povo”. Mais: “É muito engraçado. Às vezes, vejo notícias assim: ‘Petrobras cresce 30%’, ‘Petrobras bate recorde de produção de gasolina’, ‘Petrobras bate recorde de exportação de petróleo’, ‘Petrobras bate recorde de arrecadação’. E a gente não ganha nada com isso”, disse Lula ao SBT. “Se for atender apenas à choradeira do mercado, você não faz nada.” Bem, derreter uma companhia em R\$ 55 bilhões durante o horário comercial não pode ser chamado exatamente de choradeira do mercado.

“**UMA VOLTA AO PASSADO É DIFÍCIL QUE OCORRA JÁ QUE O MUNDO MUDOU. E HOJE A LEI DAS S/A IMPEDE QUE O GOVERNO FAÇA O QUE QUISER**”

RODRIGO MARCATTI, CEO DA VEEDHA INVESTIMENTOS

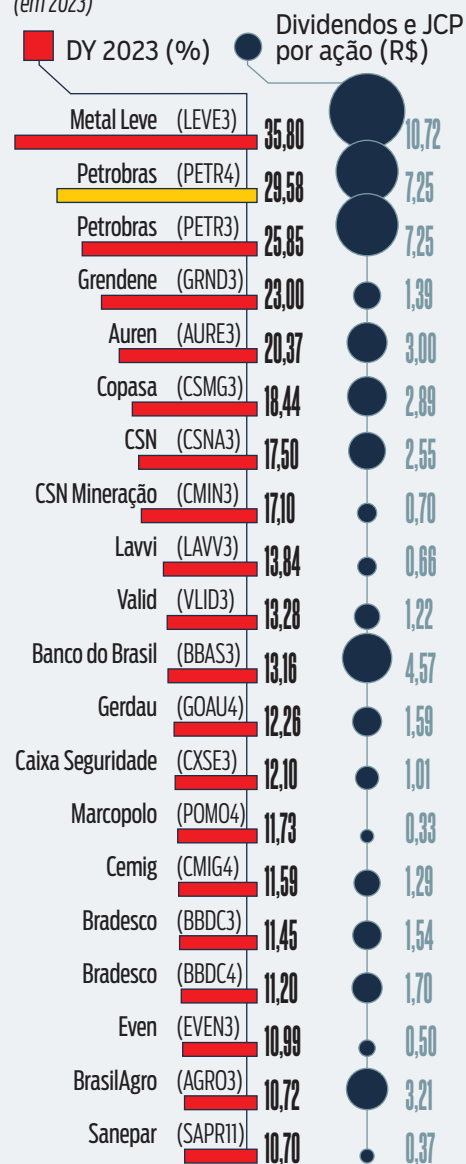
Lula até tentou vincular a retenção dos dividendos à solução de temas graves. “Será que o mercado não tem pena de 735 milhões de pessoas [em todo o mundo] que não têm o que comer? Será que o mercado não tem pena das pessoas que dormem na sarjeta no centro de São Paulo e do Rio de Janeiro? Será que o mercado não tem pena das meninas com 12 e 13 anos que, às vezes, vendem o corpo por um prato de comida?”. A retórica presidencial tem um pouco de falácia, já que o dinheiro não pago como dividendos extraordinários não resolveria nenhum dos problemas anteriores, em especial na dinâmica política brasileira em que o Executivo é refém do Congresso.

LUCRO A Petrobras contabilizou em 2023 o segundo melhor resultado de todos os tempos, com lucro de R\$ 124,6 bilhões. Além disso, a decisão sobre os dividendos não é um confisco das fatias de direito dos acionistas, mas uma retenção dos valores além dos previstos. Na tentativa de apagar o incêndio, o

OS NÚMEROS EXTRAORDINÁRIOS DA PETROBRAS

AS 20 MAIORES PAGADORAS DE DIVIDENDOS NO BRASIL

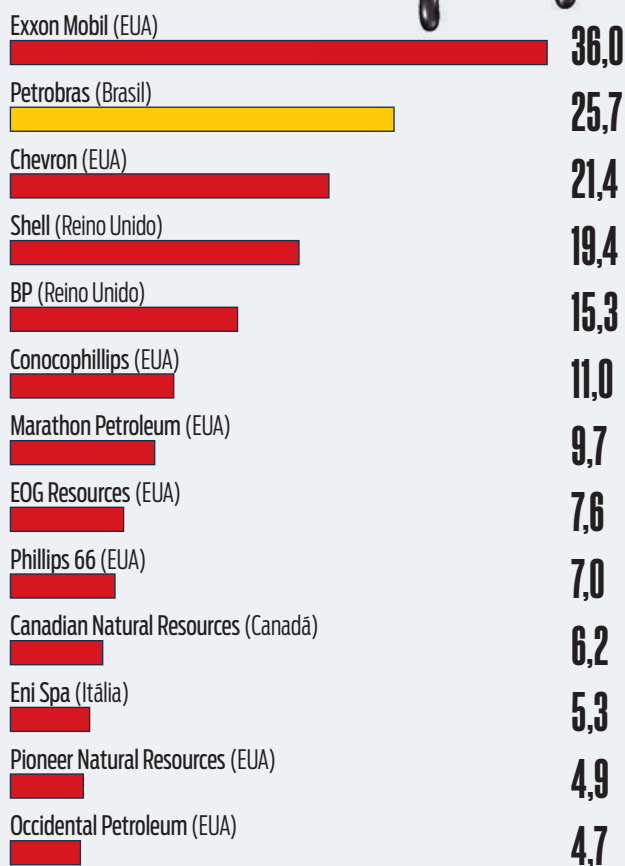
(em 2023)



Fonte: Einar Rivero/Elos Ayta Consultoria

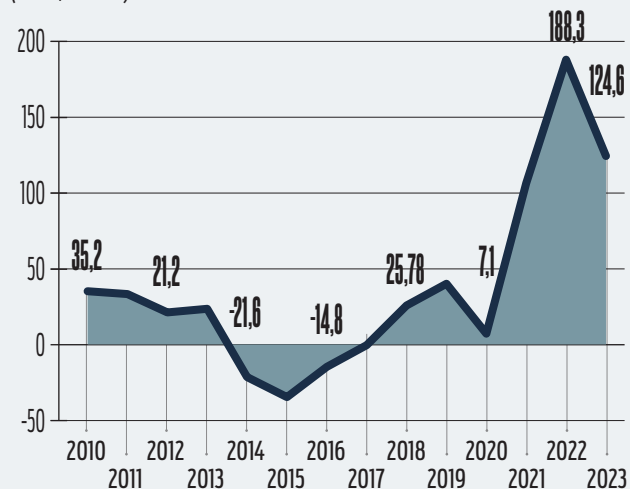
UMA BRASILEIRA ENTRE AS MAIORES DO MUNDO

Lucro líquido em 2023
(em US\$ milhões)



O SOBE E DESCE DA ESTATAL

Lucro líquido
(em R\$ bilhões)



presidente da Petrobras, Jean Paul Prates, afirmou que os dividendos extraordinários não serão utilizados para investimentos ou pagar dívidas. Prates disse que houve ingerência de Lula, mas que se trata de movimento para corrigir uma política exagerada de distribuição dos lucros. “O dividendo [retido] é para distribuição, de qualquer forma. Não pode pagar dívida ou investir, como falsas notícias que andam por aí”, afirmou Prates. “Clarificando isso, todo esse susto aí desaparece, porque se sabe que essa reserva é dividendo e uma hora volta.”

Prates revelou que os conselheiros indicados pela União votaram para o envio de 100% desses recursos (os R\$ 43,9 bilhões extraordinários) para a reserva, enquanto os conselheiros privados, chamados minoritários, votaram todos pelo pagamento de 100% aos acionistas. Prates se absteve de votar, mas defendeu uma proposta intermediária, da diretoria, de encaminhar 50% para reserva e pagar 50% aos acionistas. Na quinta-feira (14), ele foi ao X (antigo Twitter) e postou que “o mercado ficou nervoso esperando dividendos sobre cuja decisão foi meramente de adiamento e reserva. Falar em intervenção na Petrobras é querer criar dissidências, especulação e desinformação”.

DÉFICIT ZERO Na prática, o próprio governo federal deixará de embolsar até R\$ 12 bilhões com a decisão da Petrobras de não distribuir dividendos extraordinários de 2023. A União é acionista majoritária da empresa — detém a maior parte das ações com poder de voto. Entre os papéis com prioridade no pagamento de dividendos, possui 28,67%. Caso a Petrobras mantivesse a postura adotada nos últimos anos e distribuisse 100% dos dividendos extraordinários, a União teria um importante reforço de caixa, em um ano de busca por déficit zero pelo ministro Fernando Haddad. Esse dividendo extraordinário apurado em 2023, no entanto, não tem previsão de pagamento, segundo Prates. Existia folga para paga-

CAPA

mento de extraordinário, mas o Conselho de Administração decidiu mandar os recursos para a reserva. Isso se baseia, segundo Prates, na “busca de balanço robusto e cuidado com alocação de capital” em anos com esforço de investimento muito grande para a Petrobras.

NOVAS REGRAS Após o impasse envolvendo a Petrobras, os acionistas e a equipe de Lula, o governo anunciou que fará mudanças para “oxigenar” os conselhos de administração das empresas estatais. No caso da Petrobras, segundo Rui Costa, chefe da Casa Civil, Lula quer que o Ministério da Fazenda ocupe uma das seis cadeiras que o governo tem, como principal acionista, no conselho da estatal. O secretário-executivo-adjunto da pasta, Rafael Dubeux, foi indicado. Costa afirmou que Lula poderá fazer outras mudanças no conselho da petroleira. O presidente definiu uma vaga para a Fazenda após se reunir na segunda-feira (11) com Prates e ministros, entre os quais, Rui Costa, Fernando Haddad (Fazenda) e Alexandre Silveira (Minas e Energia). O encontro foi convocado exclusivamente em resposta à polêmica dos dividendos extraordinários.

Pessoas próximas ao governo afirmam que a ordem do presidente é deixar a poeira baixar, e não tomar nenhuma nova decisão nas próximas semanas. Isso porque, na visão do presidente, é injusta a acusação de interferência na Petrobras, principalmente em um cenário de lucros recordes e após quatro anos de gestão

“ OS INVESTIDORES QUE ENXERGAREM O POTENCIAL DA EMPRESA VÃO APROVEITAR ESTE MOMENTO PARA COMPRAR. LOGO OS PREÇOS VOLTAM A SUBIR ”

ANA PAULA DEBIAZI, CEO DA LEONORA VENTURES



pseudoliberal que, na prática, se tornou de total ingerência de Jair Bolsonaro. Nos quatro anos do último governo, a Petrobras teve quatro presidentes: Roberto Castello Branco, general Joaquim Silva e Luna, José Mauro Coelho e Fernando Borges. Todos foram demitidos ou teriam pedido para sair em razão da discordância de Bolsonaro com a Preço de Paridade de Importação (PPI), política adotada no governo Temer.

ANALISTAS Seja a exagerada ou não a resposta do mercado às mudanças na Petrobras, o fato é que os investidores devem se preparar para uma interferência maior do governo nos rumos das estatais, segundo o economista Rodrigo Marcatti, CEO da Veedha Investimentos. “Não é novidade para ninguém que o Lula tem uma característica mais estatista e de maior controle sobre as estatais”, disse. “O presidente sempre defende que as empresas públicas precisam ter compromissos sociais, não só com retorno aos investidores.” Na sua avaliação, o medo dos investidores é que a empresa volte a ser explorada politicamente a ponto de retornar aos patamares de dez anos atrás, quando ocupou a vexatória posição de empresa mais endividada do mundo (US\$ 237 bilhões), em 2013, segundo relatório do Bank of America Merrill Lynch. “Mas essa volta ao passado é difícil que ocorra já que o mundo mudou. Hoje as leis e regras das S/A impedem que o governo faça o que quiser”, disse Marcatti.



O Plano Estratégico da Petrobras para o quinquênio 2024-2028 prevê investimento de US\$ 102 bilhões, alta de 31% em relação ao ciclo anterior. O foco será, segundo a companhia, em projetos de transição energética e descarbonização. Na visão do economista Ilan Arbetman, analista da Ativa Investimentos, a polêmica dos dividendos pode marcar o fim da lua-de-mel do mercado com a Petrobras, mas não é totalmente justa. Arbetman avalia que mesmo que a Petrobras confirme a redução de 60% para 45% no pagamento de dividendos, não será tão ruim assim. “A reação não foi exagerada, mas pode ser que não dure muito. Afinal, é prerrogativa do controlador fazer a gestão da companhia, conforme seu interesse. E os riscos de se investir em uma estatal já estão precificados nos papéis”, afirmou Arbetman.

Assim como Arbetman, a economista Ana Paula Debiazi, CEO da Leonora Ventures, atribuiu o medo dos investidores a uma interferência direta do governo em sua gestão, mas que acabam voltando quando o governo estabiliza. “Os investidores investem por retorno financeiro. Esse é o objetivo. Quando o governo diz que vai mudar as regras, impactando diretamente no retorno financeiro, é óbvio que os investidores irão reagir”, disse. Ela prevê que todos devem esperar esse sobe e desce, mas acreditar que no médio e longo prazo as ações da estatal têm tendência de alta. “Pela importância da empresa na eco-

VOLTA AO NORMAL

Para os analistas econômicos, a estatal brasileira tem fundamentos sólidos e robustez para investimentos

nomia e no mundo, as ações estão baratas. O momento é de compra. Os investidores que enxergarem o potencial da empresa vão aproveitar este momento para comprar. E logo se autorregula, os preços voltam a subir.”

Essa avaliação está em linha com a do professor de economia do Ibmec-SP Alexandre Pires. Os investidores continuarão recebendo os valores mínimos definidos pelo Conselho de Administração da petroleira, ficando de fora apenas dos dividendos extraordinários. “Podemos esperar até o fim desse governo que haverá uma tentativa de direcionar os investimentos para regiões mais estratégicas, de acordo com sua agenda política”, afirmou Pires. “Isso não pode levar a uma descapitalização da empresa. Mas só os próximos anos dirão se o governo Lula errou ou acertou na decisão.” Até lá, não se sabe se a mão de Lula na Petrobras é uma interferência política ou se faz parte de um plano maior. **S**

NEGÓCIOS DAS ARÁBIAS

Oriente Médio está despertando como canteiro de oportunidades comerciais e uma caravana de empresários brasileiros desembarcou por lá, levado pelo Grupo Líderes Empresariais (LIDE), para acelerar os entendimentos

Há nos últimos tempos uma movimentação intensa de países árabes buscando parceiros de negócios e investimentos que levem seus mercados a outro patamar de relações no plano internacional — da fabricação de aviões até a de uma simples caneta, eles querem de tudo e não irão poupar esforços nesse sentido. Riad, na Arábia Saudita, criou o programa *Saudi Vision 20/30*, que planeja mudar a fisionomia local, de mera praça de petrodólares para a de uma economia pujante em inúmeros setores e referência na qualidade de vida, a partir de recursos maciços a serem lançados na diversificação da produção, em obras de infraestrutura, educação, saúde e bem-estar social. A capital saudita se transformou em um canteiro de obras, com gruas espalhadas por todo aquele lugar que até décadas atrás não passava de um deserto, literalmente e de oportunidades, onde beduínos viviam em tendas. Interessadas em participar da empreitada, empresas brasileiras despertaram para o potencial e estão animadas com as chances de lucros ao lado



desses futuros sócios do Oriente Médio. A Embraer já deu entrada em entendimentos e quer transformar a Arábia Saudita em um hub da companhia para a região, inclusive com instalações locais que forneçam toda a manutenção necessária a aeronaves — além, claro, da venda de alguns modelos de seu portfólio para esses clientes, em especial o C-390 Millennium dirigido ao transporte de carga, de baixo custo operacional. A Embraer e representantes de outras dezenas de empresas participaram de uma caravana comercial organizada dias atrás pelo Grupo Líderes Empresariais (LIDE), que esteve não apenas em Riad como também em Dubai, meca dos investimentos em real estate, agro e tantos outros, e em Abu Dhabi.

O que fizeram por lá? De tudo um pouco e conheceram projetos grandiosos, a maioria de cair o queixo, como o do centro de Diriyah, onde um complexo turístico será erguido, demandando mais de US\$ 68 bilhões na construção de 28 hotéis, 400 restaurantes e oito museus, com entrega prevista até a Copa do Mundo, que acontecerá em Riad em 2034. A proposta é ambiciosa, sem dúvida, e promete revolucionar a indústria do entretenimento global. O banco brasileiro BRB está atento ao filão que se abre e tenta se engajar na empreitada. O CEO do BRB, Paulo Henrique Costa, esteve na missão do LIDE e disse ter visto poucas mobilizações de projetos como a que presenciou ali, com “uma demanda extraordinária de toda a natureza”, nas palavras dele, capaz de interessar a qualquer companhia. “É impressionante a quantidade de soluções globais que estão sendo pensadas e criadas nesses países árabes e que os brasileiros podem também aproveitar”,



“PODEMOS SER PARA AS EMPRESAS BRASILEIRAS UM PONTO PARA MAIOR ACESSO AO ORIENTE MÉDIO E A ÁSIA”

JUMA AL KAIT
SECRETÁRIO-ADJUNTO
DE COMÉRCIO EXTERIOR DO
MINISTÉRIO DA ECONOMIA
DOS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

A FORÇA DO AGRO

Global head de ESG da Cutrale, Larissa Popp Abrahão integrou a comitiva ao lado de João Sampaio (Minerva Foods), Francisco Maturro, presidente da Agrishow, e do ex-ministro da Agricultura Roberto Rodrigues



disse Costa. O Brasil e a Arábia Saudita possuem um comércio bilateral que gira hoje na casa dos US\$ 5 bilhões a US\$ 7 bilhões, basicamente concentrado em minério, fertilizantes e agroalimentos. Osmar Chohfi, presidente da Câmara de Comércio Árabe Brasileira, acredita que o leque de setores pode ser significativamente ampliado. “A economia saudita planeja avançar fortemente na área de produtos industriais e está em um processo de urbanização que vai demandar grande aparato e dessa forma surgem negócios sem fim”, afirmou.

FUNDO DE INVESTIMENTO PÚBLICO E ele está certo. Com US\$ 3 trilhões de PIB, a região do Golfo Pérsico se destaca hoje pela expansão econômica, estabilidade política e significativa atividade de modernização tecnológica. Sim, também nessa última área ela está avançando bastante, com inovações e desenvolvimento de pesquisa. Quem move todo o dinheiro local para tamanha empreitada (que no todo, estima-se, deve ultrapassar os US\$ 700 bilhões em investimentos nos próximos dez anos somente em Riad) é o Fundo de Investimento Público (PIF). Para Abu Dhabi, que também recebeu a delegação brasileira, o fundo Mubadala mostra-se como outro portento de desembolsos com quase US\$ 1 trilhão em caixa para gastar — e, como prova do fôlego e disposição para aquisições, acaba de abocanhar a operação brasileira do Burger King. Toda essa dinheirama vem rodando aceleradamente no momento e atraindo acordos extraordinários.

Foi por perceber o momento promissor para transações com grupos brasileiros que o LIDE tratou de organizar a missão inte-



“Acreditamos que a expertise brasileira nos mais variados setores, como no caso da saúde, será atraente para o que os árabes pretendem fazer”

ROMEU DOMINGUES
CHAIRPERSON DA DASA



INTERNACIONAL



“A TENDÊNCIA É DE FUNDOS PRIVADOS E DE FUNDOS SOBERANOS, COMO O MUBADALA, CRESCEREM SEUS INVESTIMENTOS EM PARCERIAS COM BRASILEIROS”

JOÃO DORIA
COCHAIRMAN DO LIDE

grada por mais de 70 empresários. O LIDE ainda tratou de abrir duas bases de operações locais, nas cidades visitadas da Arábia Saudita e dos Emirados Árabes, que servirão de suporte a quem quiser fazer os tais negócios das mil e uma noites. Nos últimos tempos, é fato, o LIDE tem funcionado como uma espécie de agência privada de desenvolvimento comercial pelo mundo, e já conta atualmente com quase duas dezenas de filiais globais. Seu cochairman João Doria, ao lado do ex-ministro Luiz Fernando Furlan, resolveu embarcar na ideia de atuar como um verdadeiro caixeiro-viajante, vendendo potenciais brasileiros, depois que deixou o governo de São Paulo.

E foi assim mais uma vez nessa escala no mundo árabe. “A tendência é de fundos privados e de fundos soberanos, como o Mubadala, crescerem seus investimentos em parcerias com brasileiros porque eles foram positivos, acumularam índices animadores de resultados e retorno e assim, com certeza, podem e devem haver daqui para frente novos aportes”, afirmou Doria.



Com base nessa expectativa é que o LIDE, levado de porta a porta aos países mais diversos por Furlan e Doria, não mede esforços no trabalho de detecção sobre onde, em que áreas de negócios e praças, estão os melhores filões. Os dois se dizem convencidos de que o agronegócio virou há algum tempo o maior porta-estandarte da pauta nacional devido a preocupação planetária com a segurança alimentar. “Fiz 14 viagens nos últimos 12 meses e em todas elas o agro brasileiro é destacado e não foi diferente na Arábia Saudita e nos Emirados Árabes”, reforçou Doria. Estavam no elenco de participantes da caravana do LIDE ao Oriente Médio nomes de destaques do setor, como João Sampaio, do portento Minerva Foods, Francisco Maturro, presidente da Agrishow, maior feira de agronegócio do mundo, Larissa Popp Abrahão, global head de ESG da Cutrale, e o ex-ministro Roberto Rodrigues, considerado a principal autoridade no assunto no País.

Também empresários de outros setores, animados em fazer transações com esses parceiros, marcaram presença. Romeu Domingues, da Dasa, uma das maiores redes de assistência médica nacional, Claudio Cotrim, da Paper Excellence, Paulo Neves, da Raízen, Marcos Amaro, da Amaro Aviation, Maurício Cruz, da OEC (antiga Odebrecht), Patrick Burnett, do Inovebanco, Wilson Ferreira (ex-Eletróbrás), Gustavo Ribeiro, da Hapvida, e Rinaldo Mancin, do Instituto Brasileiro de Mineração (Ibram) estiveram entre eles nessa cruzada. “Nós acreditamos fortemente que a expertise brasileira nos mais variados setores, como o nosso no campo da saúde, serão complementares e atraentes para o que os árabes pretendem fazer”, afirmou Domingues, da Dasa.

No terreno dos acordos o que não irá faltar é dinheiro. O Mubadala, no caso, já investiu mais de US\$ 5 bilhões no Brasil desde



“Impressiona a quantidade de soluções globais que estão sendo pensadas e criadas nesses países árabes e que os brasileiros podem também aproveitar”

PAULO HENRIQUE COSTA
CEO DO BRB



PORTAS ABERTAS

A comitiva brasileira durante visita ao Ministério de Investimentos da Arábia Saudita. Na página oposta, a confraternização em Dubai

2012, e fez questão de receber a delegação em sua sede, em Abu Dhabi, para tratar de novos aportes. Distintamente do que ocorre na Arábia Saudita, que passa por um processo de transformação e acelerada construção para os novos tempos, os Emirados procuram modernizar, alavancar e ampliar estruturas consolidadas de anos para cá. Eles pretendem se tornar corredor de entrada para produtos brasileiros, como uma espécie de ponto de conexão para as exportações verde-amarelas na região, especialmente de alimentos, carnes e grãos, que possuem enorme aceitação e necessidade local.

ALIMENTOS O que foi tratado entre árabes e brasileiros nesses dias de encontro girou justamente sobre a possibilidade de se criar uma cadeia produtiva local, integrada e com a oferta das commodities e demais mercadorias brasileiras. As cifras não estão definidas, afinal o céu é o limite. O presidente da Associação das Indústrias de Alimentos e Bebidas dos Emirados Árabes Unidos, Saleh Lootah, relacionou possíveis sinergias entre os dois países no setor e reiterou que a segurança alimentar realmente irá pautar os acordos. Segundo ele, apenas 4% das terras dos Emirados são cultiváveis e é preciso derrubar as barreiras comerciais nesse corredor bilateral para incrementar a quantidade de contratos de fornecimento da oferta brasileira. Lootah propõe uma imediata parceria em tecnologia da produção alimentícia, que seria vantajosa para ambos os lados, com o Brasil podendo resolver, dessa forma, as dificuldades de suprimento do Oriente Médio. “Além de carnes e soja, o Brasil tem uma enorme capacidade para vender outras mercadorias como frutas, café e açúcar para os países membros do Conselho de Cooperação do Golfo (CCG)”, sugeriu Lootah. Suas palavras soaram como música aos ouvidos dos empreendedores brasileiros ali



“**O Brasil tem uma enorme capacidade para vender outras mercadorias como frutas, café e açúcar para os países membros do Conselho de Cooperação do Golfo**”

SALEH LOOTAH
ASSOCIAÇÃO
DAS INDÚSTRIAS
DE ALIMENTOS
E BEBIDAS DOS
EMIRADOS ÁRABES

presentes. Em Dubai, na segunda rodada de discussões e trabalhos da conferência do LIDE, o secretário-adjunto de Comércio Exterior do Ministério da Economia dos Emirados Árabes Unidos, Juma Al Kait, mostrou os dados sobre a corrente de comércio bilateral e lembrou que ela só é menor que o fluxo com os Estados Unidos. Kait ainda falou da recente adesão dos Emirados aos Brics, como sinal promissor de ampliação dos negócios de lado a lado. “Podemos ser para as empresas brasileiras um ponto para maior acesso ao Oriente Médio e a Ásia, enquanto o Brasil é para nós uma grande porta de acesso à América do Sul. Acredito que podemos nos apoiar nos planos de longo prazo para a sustentabilidade dos dois países.” Palavras semelhantes foram proferidas por Nourah Alswayan, do Saudi Eximbank, e por Mishal Ibn Hithlain, presidente das Câmaras de Comércio Sauditas, que disse desejar fazer do golfo um dos maiores centros de comércio, negócios e oportunidades para latinos como o Brasil. O que de alguma forma firmou-se como impressão nessa rodada de conversas com companhias brasileiras é que, de fato, uma fronteira promissora está se abrindo ali e alguns resolveram sair na frente nas tratativas. **S**



EMBRAER DECOLA COM

Contrato de US\$ 7 bilhões com a aérea americana impulsiona as ações da Embraer e injeta otimismo com a fabricante brasileira

Allan RAVAGNANI

A Embraer anunciou, no início deste mês, um dos maiores negócios de sua história. O pedido de 90 aviões — com direito de compra de mais 43 — pela American Airlines, pelo valor que pode superar os US\$ 7 bilhões, deixou o mercado financeiro animado e as ações da companhia se valorizaram quase 20% no período, dado que já havia especulação antes do anúncio oficial.

A brasileira venceu a concorrência com a rival Airbus e seu modelo A220, antigo C Series da canadense Bombardier, que vendeu sua operação de aviões comerciais para a fabricante europeia em 2017. O anúncio e o rali das ações da fabricante brasileira de aviões ajudaram a resgatar um pouco da credibilidade da companhia, ferido durante a pandemia com a redução dos pedidos, além do fracasso das negociações com a Boeing, que pretendia incorporar o segmento de aviação comercial da brasileira, em 2020.

O modelo encomendado pela aérea americana é o E175, com as entregas começando a partir de 2025, configurados com 76 assentos, e cabine de duas classes, que substituirão os modelos antigos nos



JATOS E175

Uma das famílias de jatos comerciais de maior aceitação no mercado americano por serem versáteis e mais econômicos. Atendem bem às rotas domésticas pelos EUA

NOVAS ENCOMENDAS

voos domésticos pelos Estados Unidos. A Embraer já vendeu 837 aeronaves desse modelo para empresas americanas.

Para o economista Enrico Cozzolino, sócio e head de análise da Levante Investimentos, o mercado viu o anúncio como positivo, dada a recuperação nos preços das ações. “Estamos vendo o que fazia um bom tempo que não víamos para Embraer”, disse. Cozzolino afirmou que o acordo dá uma injeção de ânimo na empresa, com números muito expressivos, e que mesmo que haja um desconto nos preços, o impacto nas margens será limitado e o tamanho do pedido justifica a negociação. “Vendo o book-to-bill (relação entre as ordens recebidas e os valores faturados) dos últimos 12 meses estamos falando de 2,5 vezes, então realmente os pedidos coincidem com a recuperação econômica e o processo pós-pandemia, algo que demorou e fez a Embraer sofrer.”

A equipe de análise do Bradesco BBI, liderada por Victor Mizusaki, apontou que o pedido anunciado superou, por mui-

to, as projeções do banco. “Nossa estimativa era de 40 a 50 aeronaves, fomos superados por uma ampla margem”, disse em relatório enviado aos clientes.

O analista Stephen Trent, do Citi, afirmou que a ordem de compra dos aviões é muito encorajadora para a brasileira, mesmo citando um provável desconto que a fabricante brasileira ofereceu diante do tamanho do acordo. Na mesma linha, o banco americano JP Morgan pontuou que a operação foi muito positiva, citando o crescimento de sua carteira de pedidos (backlog), que ultrapassa os US\$ 22 bilhões, maior valor desde 2015. A equipe do JP, liderada por Marcelo Motta, avaliou ainda que o pedido confirma a forte procura pelo jato E175 para voos regionais, além da qualidade do projeto.

Quem também citou a qualidade do produto oferecido pela Embraer foi o BTG Pactual, em relatório, citando a forte posição do avião em um mercado-chave como o dos Estados Unidos. “Também adiciona um importante backlog na divisão comercial,



reduzindo as preocupações com a concorrência mais acirrada no segmento e melhorando a visibilidade no longo prazo”, completou o BTG.

A ideia da American Airlines é substituir as aeronaves atuais, de 50 assentos em classe única, até o fim da década, e operar voos regionais com cabines maiores em duas classes para ampliar sua conectividade entre mercados menores e a sua malha aérea global. O E175 encomendado também é mais econômico e gasta em média 6,5% menos combustível que o modelo em uso atualmente. “Quando falamos de expectativa para o futuro do portfólio, diante dessa evolução dos novos segmentos acontecendo, eu prefiro seguir cauteloso, sem me empolgar muito e olhar para o básico sendo bem feito, pois as vezes o mercado antecipa o preço e qualquer stress, devolução, impacto econômico resulta em uma queda brusca, mas olhando o que está sendo bem feito, a Embraer está indo bem”, disse Cozzolino.

Nos próximos meses a divisão de aviões comerciais da Embraer deve enfrentar outro embate com a eterna rival e seu Airbus A220, para substituir a frota de Fokker 100 da Virgin Australia Regional Airlines. A aérea australiana publicou que reduziu as opções de substituições dos Fokker 100 por aviões dos modelos

VOLTA POR CIMA

Anúncio do contrato ajuda a resgatar credibilidade da empresa, após pandemia e fracasso das negociações com a Boeing

E190-E2 da Embraer ou Airbus A220-100. “Essas são aeronaves de nova geração que oferecem performance superior, menor consumo de combustível e emissões e melhor performance operacional”, disse o diretor-executivo, Nathan Miller.

O banco Goldman Sachs apontou que a Embraer detém participação dominante no mercado de jatos regionais, deixando o rival A220 para trás. O Sachs vê uma oportunidade de crescimento nas vendas diante da idade atual das frotas desse tipo de avião pelo mundo, o que deve impulsionar um ciclo de substituição no médio prazo.

OUTROS SEGMENTOS Além da aviação comercial, que fabrica aviões para companhias aéreas, a Embraer possui outras três principais linhas de negócios: A Aviação Executiva, na qual se destaca por seus jatos executivos como o Legacy, Preator, Phenom e o Lineage. Tem também a divisão de Defesa & Segurança, com destaque para os tucanos, super tucanos e o cargueiro KC-390, e por fim, a divisão de Serviços & Suporte, que oferece serviços de manutenção e reposição de peças.

Além disso, a Embraer também é dona de 88% na EVE, empresa que está desenvolvendo um eVTOL (veículo elétrico voador — uma espécie de drone tripulado) e atualmente tem um valor de mercado de US\$ 1,5 bilhão, tendo o maior backlog potencial para eVTOLs no mundo, com 2.850 aeronaves, representando uma participação de mercado de maior de 20%.

O Goldman Sachs afirmou que a divisão de jatos executivos da Embraer tem com muita força, especialmente se comparada ao restante da indústria. “A demanda se normalizou diante do ritmo acelerado visto no início da recuperação pós-pandemia, mas ainda permanece bastante forte. Os preços continuam subindo com taxas mais elevadas do que os aumentos históricos”, disse.

Para a divisão de Defesa & Segurança, o Sachs afirmou que a empresa tem visto uma forte demanda de novos pedidos para o cargueiro KC-390, com projeção de aumentar seus pedidos entre 6% e 9% nos próximos anos. **S**



OS NÚMEROS EXPRESSIVOS DO ACORDO DERAM UMA INJEÇÃO DE ÂNIMO NA EMBRAER, E FEZ SUAS AÇÕES SUBIREM COMO HÁ TEMPOS NÃO VÍAMOS ”

ENRICO COZZOLINO
SÓCIO DA LEVANTE INVESTIMENTOS





CASHBACK OU RECOMPENSAS: SUA EMPRESA SABE QUAL ESCOLHER?



O **cashback** (dinheiro de volta, em português) consiste em um programa de recompensa ao consumidor, em que é possível ter de volta uma parcela do dinheiro investido em um produto ou serviço.

Além desse retorno, muitos programas de cashback contam com parceiros, permitindo que você compre algo (combustível, uso em aplicativos de comida, etc) com a quantidade acumulada do "dinheiro de volta". Mas isso também pode levar um tempo, ou seja, pode demorar para seu cliente sentir que "recuperou algo".

Para usar esses programas, é necessário se cadastrar em uma plataforma específica ou fazer download de aplicativos. Depois, basta fazer a compra do produto em um site parceiro e, antes de finalizar a aquisição, é só ativar a opção do cashback. O retorno do dinheiro pode variar em diferentes porcentagens.

Após a finalização, a loja parceira tem um prazo para avisar o intermediário sobre a compra, para que o dinheiro volte ao cliente ou fique disponível em forma de descontos, vouchers e cupons.

É bem comum que haja confusão entre ações de cashback e estratégias de marketing de recompensas. De fato, ambas têm semelhanças, como a oferta de uma experiência única de compra ao cliente. Porém, o marketing de recompensas trabalha com a oferta de algo diferenciado ao cliente no valor da compra, sem necessariamente requisitar um cadastro.

Além do mais, os programas de cashback tornam as relações entre marca e público puramente transacionais, tendo um impacto relativamente baixo no reconhecimento da sua organização. Por outro lado, o marketing de recompensas oferece opções personalizadas ao cliente, aproximando a sua empresa dos valores e necessidade de cada comprador, proporcionando a eles viagens, idas ao cinema e até assinaturas de streaming.

As recompensas instantâneas têm alguns pontos mais vantajosos, como a aproximação da marca com o cliente, sendo uma ótima estratégia para aumentar a conversão de leads (potenciais clientes).

Segundo uma pesquisa realizada pela SmarterHQ, cerca de 90% dos consumidores estão dispostos a oferecer seus dados de comportamento de compra, em troca de benefícios adicionais para melhorar a experiência de compra.

Conheça algumas ações do marketing de recompensas:

GRATIFICAÇÃO INSTANTÂNEA

As gratificações instantâneas são brindes que os clientes recebem na hora, após realizar alguma ação (compra de produto, cadastro em plataforma, etc.). Muitas empresas investem em brindes como infoprodutos, ou seja, trocam conteúdos de qualidade por dados de comportamento do consumidor. Assim, é possível realizar uma pesquisa de mercado mais assertiva.

CONEXÃO EMOCIONAL

O marketing de recompensas é capaz de gerar uma conexão emocional com os seus clientes, pois se sentem especiais e vão lembrar da sua marca sempre. Como efeito, além de aumentar as taxas de conversão, você também conquista a fidelização do público e maior índice de vendas.

MAIOR RETORNO DE VALOR

O maior retorno de valor depende fundamentalmente de boas estratégias de marketing. Com a oferta de recompensas instantâneas, muitos consumidores se sentem especiais, próximos da marca e não se importam tanto com o preço (ao contrário, eles dão importância à experiência de compra).

MAIOR ENGAJAMENTO DO PÚBLICO

Outro resultado positivo do marketing de recompensas em comparação aos programas de cashback é o maior engajamento do público. Isso porque as pessoas passam a ver a sua marca com mais carinho e afetividade quando recebem uma recompensa, especialmente se ela for instantânea.

RETENÇÃO DE CLIENTES

A retenção de clientes também aparece como uma vantagem competitiva do marketing de recompensas em relação aos programas de cashback. Muito disso deve-se à curiosidade do público em relação às recompensas instantâneas e porque o consumidor se sente valorizado pela marca.



ifood Card CARTÃO-PRESENTE
IFOOD

primepass INGRESSOS DE CINEMA
EM REDES CREDENCIADAS

NETSHOES CRÉDITOS PARA
COMPRA NO SITE

Faça parte dos maiores programas de relacionamento do Brasil.

Divulgue as suas ofertas com a Minu para milhões de pessoas.

A VIAGEM DE SUCESSO DA VOLL

Após ampliar portfólio e integrar a jornada corporativa em uma só plataforma, agência digital brasileira chega ao faturamento de R\$ 800 milhões em 2023 e deve atingir a marca de R\$ 1,3 bilhão neste ano

Letícia FRANCO

Quando quatro pessoas com interesses em comum se encontram, elas planejam uma viagem. Quando Luciano Brandão, Jordana Souza, Eduardo Vasconcellos e Luiz Moura se conheceram, eles criaram uma empresa. E assim nasceu a Voll. Fundada em 2017, a agência digital de viagens corporativas surgiu como uma solução para mobilidade urbana e logo ampliou seus serviços para unir e simplificar os processos que integram uma viagem corporativa. Com a digitalização da jornada completa em uma única plataforma, a agência tem clientes como Itaú, Nubank, Claro e Heineken, chegando ao faturamento de R\$ 800 milhões em 2023 e com projeção de R\$ 1,3 bilhão para este ano.

Hoje, a scale-up — empresa de alto crescimento que passou por validação do modelo de negócios e está em fase de acelerar ganhos —, engloba 500 clientes e 700 mil usuários, além de mais de 300 colaboradores espalhados pelo País. Para chegar até aqui, tudo começou com a ideia de construir a própria tecnologia para gestão de viagens, mobilidade urbana e gerenciamento de custos.

“Com a atuação em empresas tradicionais de viagens corporativas e transporte de passageiros, percebemos a necessidade de unificar e digitalizar os serviços de maneira prática”, disse à DINHEIRO Lu-



ciano Brandão, cofundador e CEO da Voll.

A decolagem da empresa se intensificou exatamente um mês antes da pandemia, decretada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020, recebeu a primeira rodada de investimentos da Telefônica Vivo no valor de US\$ 1 milhão. Com o aporte e uma nova postura diante de uma realidade de viagens mais restrita, a marca mineira passou a atender não apenas a mobilidade urbana, como também todo o processo de viagem corporativa, do momento em que o colaborador sai de casa até o seu retorno, já que mesmo durante a pandemia, alguns deslocamentos eram inevitáveis.

Jordana Souza, cofundadora e CRO da companhia afirmou que “foi nesse período em que as empresas começaram a olhar mais para o cuidado, pratica-



de e satisfação do funcionário, além da redução de custos”.

Com o ritmo conquistado na pandemia, a agência seguiu crescendo, e em 2022, recebeu mais um impulso. A Localiza, até então cliente, entrou na operação como sócia, sustentando o modelo de escalada. Segundo Brandão, a empresa vem dobrando o faturamento ano a ano desde a sua fundação. “Em 2022, registramos 2,7 milhões de operações (viagens). Em 2023 chegou a 4,8 milhões e, para este ano, espera-se 6,3 milhões de operações em todo o Brasil e América Latina”, disse o executivo.

MERCADO O setor de viagens e eventos corporativos movimentou R\$ 118,7 bilhões no ano de 2023, de acordo com o Levantamento das Viagens Corporativas (LVC), pesquisa da FecomercioSP realizada em parceria com a Alagev. O volume representa 11,4% mais que o resultado do ano anterior, já com descontos da inflação do período, marcando o terceiro ano de recuperação após os impactos da pandemia, em 2020, e o terceiro maior faturamento anual desde o início do estudo, abaixo apenas dos números de 2013 (R\$ 120,2 bilhões) e 2014 (R\$ 121,6 bilhões).



EM 2023, REGISTRAMOS 4,8 MILHÕES DE OPERAÇÕES (VIAGENS) E, PARA ESTE ANO, ESPERA-SE 6,3 MILHÕES EM TODO BRASIL E AMÉRICA LATINA ”

LUCIANO BRANDÃO,
COFUNDADOR E CEO DA VOLL

É neste cenário de crescimento que a agência conquistou clientes através de uma experiência de ponta-a-ponta para gestores e viajantes. Entre eles, o Banco BMG. Segundo Renata Cavalcante, gerente de facilities, o banco registrou uma economia média de 47% após a transição para o sistema Voll. Para a Nubank, a integração de outros idiomas e moedas facilitou a experiência dos usuários. Se da porta para fora a experiência do cliente parece ser suprida, dentro da companhia os cuidados também se aplicam. Jordana Souza, única mulher entre os fundadores, afirmou que a diversidade é uma prioridade. Atualmente, as mulheres representam 61% do quadro de colaboradores, sendo 40% em cargos de liderança.

Como todo grupo de amigos que planeja a próxima viagem, a Voll também prospecta seu próximo voo. A ideia é crescer em duas frentes: alavancar a gestão de pagamento pelo app e manter a excelência da jornada de viagens corporativas. Questionado se, no início dessa empreitada, o plano era chegar ao destino atual, o CEO disse que há muito a desbravar. “A gente sempre imagina mais. Celebramos as conquistas, mas ainda não chegamos onde a gente quer: ser líder de mercado.”



A LOGÍSTICA AMERICANA DA CRAFT

MULTINACIONAL BRASILEIRA APOSTA EM AMPLA GAMA DE SERVIÇOS E NO POTENCIAL DA ECONOMIA DOS ESTADOS UNIDOS PARA EXPANDIR ATUAÇÃO

Angêlo VEROTTI

TRADIÇÃO

A empresa especializada em transporte internacional de carga consolidada, seja por via marítima ou aérea

A idade não é tão avançada. Afinal, são apenas 26 anos de atuação. Mas levados em conta a expansão e o portfólio apresentados pela Craft no intervalo pode-se dizer que a multinacional brasileira de logística tem know-how e potencial de veteranas no segmento. A empresa especializada em transporte internacional de carga consolidada, via marítima e aérea, ampliou sua presença global desde 2020, ao expandir seus negócios aos Estados Unidos, além de acelerar a oferta de serviços entre portos norte-americanos, da América Latina, Europa, Ásia e África. As operações já atendem dez países, com 35 escritórios pelo mundo. “O mercado sul-americano já é muito consolidado. A gente veio crescendo ao longo de 26 anos e meio de história”, disse à DINHEIRO Marcio Dias, diretor comercial. “Já a conquista do mercado norte-americano foi um sonho, a exemplo do crescimento por lá.” Tudo isso embalado pelo potencial de US\$ 27 trilhões da economia americana.

A expansão pela Terra do Tio Sam começou em 2020, com a abertura de escritórios em Miami, Chicago e Nova York. O crescimento não parou por aí. A empresa estabeleceu representação em Atlanta, Los Angeles e Charlotte. A estratégia consistiu em diversificar o portfólio com serviços que atendessem às necessidades dos clientes. Já são mais de 100 opções entre operações de importação e exportação da modalidade LCL (carga consolidada de transporte marítimo). A previsão para este ano é de ter mais um representante em Charleston, na Carolina do Sul. E para dar conta do recado, mais de 100 colaboradores em dez países estão comprometidos na operação norte-americana, com foco em centros compartilhados de serviço em todos os países que atendem a cada mercado local.

O crescimento pelos Estados Unidos, de acordo com o executivo, se torna cada vez mais claro e potencial à medida que “vamos colocando as nossas raízes e consolidando”, disse. Sem citar os percentuais, Dias revelou que os negócios no país tiveram alta de dois dígitos ao ano nas últimas três temporadas, tanto na importação quanto na exportação. “Agora, a estratégia de negócios para os próximos anos é ampliar ainda mais nossa atuação global, com presença nos principais trades do comércio internacional.”

Um dos serviços destacados pelo diretor envolve importação de Nhava Sheva, na Índia, diretamente para Nova Iorque. “Com a abertura dos escritórios e o lançamento de serviços, estamos avançando de forma consistente. Em 2023, ultrapassamos a marca de 26 mil embarques realizados”, afirmou o diretor. Até mesmo os serviços mais tradicionais continuam em constante melhoria, como a operação para o Brasil. Recentemente, a empresa lançou mais um serviço LCL do porto de Los Angeles, no estado da Califórnia, nos Estados Unidos, para Santos, com tempo de trânsito de aproximados 32 dias e frequência semanal. A nova rota ampliará ainda mais as opções para as empresas que operam neste trade para importação de menores volumes, mas que necessitam de agilidade.



EXPANSÃO

Companhia acelerou a oferta de serviços entre portos norte-americanos, da América Latina, Europa, Ásia e África

Em 2023, a Craft já lançou um serviço exclusivo que conecta o porto de Miami, na Flórida, ao de Vitória, com tempo de trânsito de cerca de 23 dias e frequência quinzenal. A empresa possui outra rota que opera entre Nova Iorque e Itajaí (SC), cujo tempo de trânsito é de aproximados 32 dias e com intervalo de operação quinzenal. Hoje, a companhia é referência no segmento LCL no trade Estados Unidos/Canadá para o Brasil, com cerca de 30% de market share.

Atualmente, 45% dos negócios estão concentrados no Brasil. Os 55% restantes, de acordo com o empresário, estão divididos pelo mundo, mas especialmente nos mercados argentino e americano. “Temos outros mercados fortes como Colômbia, Peru, mas esses são os maiores mercados que temos hoje.” São mais de 700 origens nas importações, 800 destinos na exportação, 280 rotas marítimas e 245 aéreas.

Sem revelar percentuais, o diretor disse que a Craft tem crescido ano a ano. A quantidade de serviços é vista como fator fundamental para o crescimento dos negócios. Por quê? “Porque quando eu falo para você que a gente tem um escritório com três anos e já temos 100 serviços diretos, entre importação e exportação, esse serviço, quando ele é direto, obviamente tem um tempo de trânsito menor”, afirmou Dias. E tempo de trânsito menor, na visão dele, significa uma mercadoria chegando mais rápido na cadeia do produtor. “Quando você tem mercadoria chegando na cadeia do produtor com menos tempo, você tem menos custo. Esse é um baita diferencial.”



A estratégia de negócios para os próximos anos é ampliar nossa atuação global, com presença nos principais trades do comércio internacional”

MARCIO DIAS
DIRETOR
COMERCIAL DA
CRAFT

UM CONCORRENTE DE PESO PARA O OZEMPIC

Com a expectativa de que metade da população mundial seja obesa ou esteja acima do peso até 2030, demanda é garantida e novos concorrentes devem popularizar tratamento

Allan RAVAGNANI

As famosas canetas emagrecedoras Ozempic e Mounjaro estão prestes a receber novos concorrentes neste vasto mercado de emagrecimento. Há duas semanas, a biotech Viking Therapeutics divulgou estudo de seu medicamento, VK2735, com resultados que animaram os investidores, fazendo a ação saltar 145% no primeiro dia após a divulgação.

Em outra ponta, um novo tratamento para problemas hepáticos, mas que leva o paciente a perder peso, também apontou resultados promissores em estudo. Desenvolvido pela Zealand Pharma, em parceria com a Boehringer, o remédio teve 83% de eficácia para tratar uma inflamação do fígado causada pelo excesso de gordura.

Os tratamentos foram inicialmente pensados para tratar doenças como diabetes, levando como efeito secundário à perda de peso, e terciários, como queda no risco de infarto e o ganho na qualidade de vida. Descobriram aí, o caminho do sucesso.

Nos Estados Unidos, onde não há controle de preço pelo governo, cada dose do Mounjaro e Ozempic custa em torno de US\$ 1 mil nas farmácias, o que garante largas margens de lucro. No Brasil, o Ozempic custa cerca de R\$ 1,1 mil, já o Mounjaro ainda não chegou por aqui devido às dificuldades na produção. Nesse cenário, a entrada de novos concorrentes é vista como natural e positiva pelos analistas. Já são mais de 70 biotechs e farmacêuticas realizando mais de 100 testes clínicos de fármacos contra obesidade.



O analista-chefe da Investing.com, Thomas Monteiro, afirmou que a entrada de concorrentes é positiva, podendo causar inicialmente alguma movimentação nos preços das ações, mas que, mesmo com outros players na disputa, as margens são “excelentes”, podendo manter lucros elevados ainda por muitos anos.

QUEM SÃO? A fabricante do Ozempic (Semaglutida) é a Novo Nordisk, que se tornou a empresa com maior valor de mercado da Europa em 2023 diante do sucesso do produto. Em 11 de março, a companhia valia US\$ 594 bilhões, deixando para trás a gigante francesa do luxo LVMH, com US\$ 464 bilhões. A valor atual da Nordisk, listada em Copenhague, é 67% maior que o Produto Interno Bruto da própria Dinamarca, de US\$ 354 bilhões em 2023.

Já a Eli Lilly, com largo histórico de tratamento de diabetes, viu seu valor saltar quase 200% em um ano, após o lançamento da sua versão do tratamento injetável, o Mounjaro (Tirzepatida). A Lilly vale agora US\$ 700 bilhões, na décima posição entre as empresas mais valiosas do planeta.

Existe todo um mercado dentro e fora dos Estados Unidos e Europa que está carente da medicação. Além disso, as projeções da Organização Mundial da Saúde (OMS) são de que mais de 50% da população mundial pode ficar obesa até 2030. Diante da recente valorização, investidores começaram a se perguntar se esse mercado é sustentável no longo prazo e se não há uma ‘bolha’ em torno dessas empresas, supostamente supervalorizadas.

O analista Thomas Monteiro disse que atualmente o mercado é avaliado em US\$ 90 bilhões anuais, com projeções dos bancos de investimentos de crescimento anual (CAGR) de 12%. Ele afirmou, no entanto, que esse número pode ser ainda maior. “O mercado tá olhando para o tratamento de doenças relacionadas à obesidade, mas o GLP-1 vai além disso, é um medicamento que age no cérebro, atua com saciedade, o que pode levar ao uso desses medicamentos para tratamentos de outros vícios”, disse.

“ESTUDOS SÃO PROMISSORES PARA O USO DO GLP-1 EM TRATAMENTOS DE COMPULSÕES E VÍCIOS”

LIA LIMA, ENDOCRINOLOGISTA



A endocrinologista Lia Lima, do hospital Edmundo Vasconcelos afirmou que o GLP-1 atua também na região do cérebro que trata de desejo e recompensa, ajudando no tratamento de compulsões. “Da mesma maneira, existem estudos com os análogos de GLP-1 para redução de alcoolismo e tabagismo, mostrando resultados satisfatórios, mas ainda em andamento. Provavelmente, eles devem ser utilizados em associação com outros fármacos para esse fim”, complementou Lima.

POPULARIZAÇÃO O elevado preço ainda é uma barreira. Ainda, pois a tendência é baratear. São diversos os fatores que devem influenciar: A maior concorrência, os investimentos na ampliação da produção e distribuição, e as novas formas de administração, como por via oral, que dispensa o caro dispositivo injetável e o armazenamento sob refrigeração.

Além disso, chegarão as quebras de patente. A patente da Semaglutida — princípio ativo do Ozempic — por exemplo, vai expirar em 2026, abrindo caminho para que outras farmacêuticas possam replicar e produzir tratamentos genéricos por preços menores.

Esses medicamentos do momento trabalham com princípios ativos análogos ao hormônio GLP-1 (Glucagon-like Peptide-1), atuando no corpo de forma semelhante ao hormônio natural, que sinaliza ao cérebro a nossa saciedade.

Segundo a Dra. Lima, o hormônio GLP-1 é liberado na presença de glicose, durante as refeições, sinalizando ao cérebro que estamos sendo alimentados. A injeção do remédio também aumenta a secreção de insulina e inibe a secreção de glucagon, dando a sensação de saciedade, além de agir também no tecido adiposo, com múltiplas ações no metabolismo. **S**

DIETA DAS CANETAS

Cada unidade de Ozempic (abaixo, à esq.), é vendida no Brasil por cerca de R\$ 1.100. O Mounjaro, da Lilly, ainda não chegou no mercado brasileiro





JORGE SANT'ANNA
DIRETOR-PRESIDENTE E COFUNDADOR DA BMG SEGUROS E MEMBRO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS

ÉTICA NÃO É OPINIÃO, NEM CIRCUNSTÂNCIA

Você já ouviu falar em “Ethical fading”? Segundo o filósofo Mario Sergio Cortella, a ética consiste em um conjunto de valores e princípios, uma espécie de juiz interno que regula três forças importantes de nossa vida: o querer, o poder e o fazer. Enfrentamos uma batalha constante entre estas três forças. Este julgamento dinâmico interno, não se relativiza a partir de nossa opinião e sim está conectado, relacionado aos valores e princípios da sociedade / comunidade na qual estamos inseridos. A nossa opinião sobre o que é certo ou errado, se subordina de certa forma às regras da comunidade que participamos, a empresa que trabalhamos por exemplo.

Tais regras, princípios e valores se alteram com o tempo, jurisdição e estágio de evolução da própria sociedade. A todo momento, novas complexidades se somam ao dicionário de princípios e valores, daí a dificuldade na tomada de decisão com foco em comportamento “ético”.

De uma maneira geral, as grandes crises e fraudes corporativas, tais como Enron, WorldCom, Petrobras na Lava-jato e, mais recentemente, o caso Americanas, entre tantas outras, não nasceram de grandes rupturas com os princípios éticos vigentes e sim de pequenos atos de permissividade, muitas vezes no limite do que é legal. Isto acontece, na verdade na nossa rotina diária. A cada decisão, consultamos nosso juiz interno, que regula nosso querer, poder e fazer e aí então tomamos a decisão mais alinhada com nossos princípios e valores. No entanto sob pressão excessiva, liderança ausente ou ineficiente, cultura organizacional orientada ao resultado de curto prazo e não a criação de valor sustentável, os aspectos técnicos e materiais de nossas decisões, podem fazer com que os aspectos éticos desvançam ou simplesmente desapareçam de vista. Denominamos esse

processo de “ethical fading”, traduzível para português como o apagamento da ética.

Nesse modelo mental, pessoas aparentemente éticas encontram razões para contornarem seus princípios intrínsecos e tomarem decisões que podem colocar suas carreiras e mesmo suas empresas em risco. Considerações como “todos fazem isso”; “faremos somente desta vez”; “não é ilegal”; “os fins justificam os meios”; “tenho apoio total de meu gestor” ou “nesta empresa isso é normal” são sintomas claros de que o ethical fading está se instalando no processo decisório individual e corporativo. E o que é pior: esse processo tende a ser evolutivo. As pessoas acabam se sentindo confortáveis com pequenas concessões e, com o tempo, as transgressões se acumulam. Por fim, acabam destruindo carreiras e até mesmo empresas.

Cabe à liderança disseminar e garantir a aplicação do conceito de que as circunstâncias e opiniões pessoais não devem ser colocadas acima dos princípios éticos. Cabe a cada profissional zelar pela integridade de suas decisões, sejam elas de que magnitude forem. Aqui vale a máxima de que a ocasião não faz o ladrão, simplesmente o torna visível.

Na dúvida vale a pena seguir o pensamento do filósofo alemão Immanuel Kant (1724–1804), um dos principais pensadores do Iluminismo, com grande foco na ética e metafísica: “Tudo o que não puder contar como fez; não o faça! Se há razões para não contar; há para não o fazer.”

Cuide para que o “ethical fading” não invada sua mente e se você ocupa uma posição de liderança, cuide para que sua organização não seja tolerante com este terrível inimigo, mesmo quando estão em jogo os resultados e a performance de curto prazo. Não faça concessões fatais





**TOKIO MARINE
HALL**

PRA ONDE VOCÊ RESOLVER IR,
A MÚSICA TE LEVA

TOKIOMARINEHALL.COM.BR

16

TEARS FOR FEARS
TRIBUTO
SYMPHONIC CELEBRATION

TOKIO MARINE SEGURADORA APRESENTA:

15 DE MARÇO - 22H

PRÉ E AFTER SHOW
BANDA SACRAMENTO

PAÇO NOVOS TALENTOS

16

MONOBLOCO

TOKIO MARINE SEGURADORA APRESENTA:

16 DE MARÇO - 22H

PRÉ E AFTER SHOW
EMERSON SAMPA

PAÇO NOVOS TALENTOS

16

Fundo de Quinta
SHOW ESPECIAL

23 DE MARÇO - 22H

ANIVERSÁRIO DE 48 ANOS

16

RITCHIE
A VIDA TEM DESSAS COISAS

Menina Veneno 40 ANOS
E OUTROS HITS

06 DE ABRIL - 22H

ESTADÃO
Considerado Entre os Melhores Shows de 2023

DIREÇÃO GERAL JORGE ESPÍRITO SANTO
DIREÇÃO DE ARTE ALEXANDRE ARRABAL E KIKO DIAS
DIREÇÃO DE ILUMINAÇÃO CESIO LIMA COORDENAÇÃO GERAL STEVE ALTT

16

JV3
Jorge Vercillo

13 DE ABRIL - 22H

16

HELOISA PÉRISSÉ NA COMÉDIA
A ILUMINADA

TEXTO HELOISA PÉRISSÉ
DIREÇÃO MAURO FARIAS
COLABORAÇÃO DE TEXTO ALEX LERNER

14 DE ABRIL - 20H

DIVERSÃO GARANTIDA!

16

MARIZA
UMA DAS MAIORES ARTISTAS PORTUGUESAS
IMPERDÍVEL!

19 DE ABRIL - 22H
21 DE ABRIL - 20H

16

VANESSA DA MATA
vem doce

27 DE ABRIL - 22H

Cia. Aérea Oficial:

Mídia Partner:

Apoio:

Realização:



Seguimos todos os protocolos internacionais de segurança e higienização. Menores de 16 anos somente acompanhados dos Pais ou Responsável Legal.
Os descontos não são válidos para meia entrada, Pré-venda (mínimo de 48 horas de antecedência do público geral) exclusiva para segurados ou colaboradores da Tokio Marine Seguradora S.A. ou corretores cadastrados no Portal do Corretor. Na pré-venda os 50 primeiros segurados ou colaboradores ou corretores têm direito a compra de 04 ingressos, por CPF, com desconto exclusivo de 50%. Atingidos os 50 primeiros CPFs e ainda estando dentro das 48 horas da pré-venda, segurados ou colaboradores ou corretores terão 20% de desconto até o limite de 30% o carga de ingressos. Após a pré-venda será aplicado o desconto de 20% para segurados ou colaboradores ou corretores, não cumulativo com outras promoções e limitado a 4 ingressos por CPF. Segurados passam a ter direito ao desconto um dia após a emissão da apólice e até o término da vigência do seguro. Seguros adquiridos por meio de apólices coletivas, certificados e bilhetes não participam da promoção. Todos os descontos desse regulamento são aplicados no valor do ingresso na data da compra e NÃO são cumulativos com outros descontos e outras promoções. A compra da meia-entrada é pessoal e intransferível e a legitimidade está condicionada à apresentação dos documentos que comprovem esta condição na entrada do espetáculo, conforme LTI N° 2844 DE 13 MAIO DE 1992. Capacidade máxima = 4.900 pessoas | Alvará Prefeitura:2023/03154-00 Val:21/05/2024 | Alvará Bombeiro: nº 605304/Val:06/10/2024, R. Bragança Paulista, 1281 | www.tokiomarinehall.com.br | GRUPOS: (11) 5646.2120



A SEDE AMBIENTAL DA NATURÁGUA

MARCA CEARENSE
QUE PERTENCE À
MAIS ANTIGA
EMPRESA FAMILIAR
DO BRASIL INVESTE
EM PRESERVAÇÃO
AMBIENTAL E EM
TECNOLOGIA PARA
DIMINUIÇÃO DO USO
DE PLÁSTICO

Sérgio VIEIRA

Mais antiga empresa familiar do Brasil, fundada em 1846 pelo português Dario Telles de Menezes, o grupo Telles, do Ceará, tem nas práticas ambientais uma parte da explicação da receita de seu sucesso nesses 178 anos. Com sete empresas em seu portfólio, a companhia tem na marca Naturágua, de envase de água mineral, um dos pilares das ações ligadas à preservação do meio ambiente, muito antes da consolidação do conceito ESG. “A gente adota essa cultura há muitas gerações. Temos um histórico de cuidado com reserva ecológica, reaproveitamento de produtos, economia circular e muita responsabilidade socioambiental”, disse Aline Telles

Chaves, presidente do grupo Telles.

Responsável por 15% do faturamento do grupo, que em 2023 alcançou R\$ 768 milhões, a Naturágua passou a operar recentemente com 100% de energia fotovoltaica produzida na usina solar no município de Horizonte (CE), onde tem uma unidade envasadora. Com investimentos de R\$ 20 milhões, foram instalados 10 mil novos painéis em uma área de 90 mil metros quadrados, com capacidade de geração de 5 megawatts (MW). Esse é o terceiro parque solar da companhia, que somadas chegam à geração de 15 MW.

Desde 2006 a empresa tem cuidado da manutenção da Floresta do Curió, com uma área de 57 hectares de Mata Atlântica preservada em plena área urbana de



CONCESSÃO POR 30 ANOS

Desde 2006 a empresa é responsável pela manutenção da Floresta do Curió, área verde de 57 hectares de Mata Atlântica preservada em pleno espaço urbano de Fortaleza

Fortaleza. No local, que fica bem atrás da sede da Naturágua, vivem 92 espécies de animais, entre mamíferos, aves e répteis. A Floresta do Curió foi a primeira Área de Relevante Interesse Ecológico (ARIE) reconhecida no estado.

A companhia tem a concessão da floresta por 30 anos, com investimentos privados da companhia de água mineral, por meio do Instituto Natureza Viva (criado pela empresa). Em 2021 e 2022, 30 mil pessoas visitaram esse espaço verde do Ceará. “Essa área ia ser desmatada. E a gente propôs cuidar desse local. Em troca, demos outra área nossa para o poder público. Tenho orgulho desse trabalho ambiental”, afirmou a executiva. Perto da região também são desenvolvidos programas educacionais. Um exemplo é o Fonte de Vida, voltado principalmente para crianças e adolescentes, com atividades socioeducativas e pedagógicas, como reforço escolar.

A empresa também tem usado a tecnologia para poder ser ainda mais sustentável. Em 2019, adquiriu uma máquina

alemã, que produz garrafas de água projetadas justamente para reduzir impactos ambientais. As embalagens, que pesam 9 gramas, utilizam 30% menos plástico do que a média desse formato no mercado.

Recentemente, a Naturágua recebeu o selo ESG-FIEC, certificação concedida pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará e pelo Bureau Veritas, órgão certificador internacional que audita e avalia padrões de qualidade na produção, comercialização e respeito ao meio ambiente. Em 2022, a empresa de água mineral foi selecionada pela Fundação Dom Cabral para integrar um grupo para um projeto piloto de ESG, a partir das práticas de gestão sustentável.

Além da Naturágua, fazem parte do grupo Telles as empresas Agropaulo (agronegócio), Ceará Mirim (etanol), Ypetro (distribuidora), Yplastic (embalagem PET), Santelisa (embalagem de papel) e iPark Complexo Turístico (parque temático de esportes de aventura ao ar livre). Em 2022, a Naturágua incorporou a marca Natucoco, de água de coco,

ampliando sua prateleira de produtos 100% naturais. Foi o fundador do grupo Telles que criou a Ypioca, marca de aguardente vendida pela companhia em 2012.

Uma das líderes do setor no Nordeste, principalmente na comercialização de garrafões de água, a empresa enxerga nessas ações o bom desempenho financeiro. “O crescimento da Naturágua é bem significativo. O segmento de água mineral vem encolhendo, com saídas de várias marcas do mercado, e a gente registra alta de 20%. Eu só posso achar que isso é motivado pelas práticas ambientais e valorização do ser humano.”



“TEMOS UM HISTÓRICO DE CUIDADO COM RESERVA ECOLÓGICA, REAPROVEITAMENTO DE PRODUTOS, ECONOMIA CIRCULAR E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL”

ALINE TELLES CHAVES, PRESIDENTE DO GRUPO TELLES

SXSW: adivinha qual foi o tema predominante?

Não teria como ser diferente. O SXSW, festival de tecnologia, inovação e cultura pop que acontece até sábado (16) em Austin, Texas (EUA), se dedicou à IA Generativa de corpo e alma. “Só se falava nisso”, disse à DINHEIRO Cleber Morais, CEO no Brasil da AWS (Amazon Web Service), que esteve na abertura do evento. Na agenda, pulverizada em cerca de 500 palestras, feiras, shows, lançamentos, havia temas e personalidade de peso. O festival discutiu, além de Inteligência Artificial, a ética do escalonamento, responsabilidade corporativa, fake news, marketing, comunicação. Entre os destaques, três personalidades merecem atenção — justamente autores que pensam a IA Generativa de formas diversas.



▫ **RAY KURZWEIL** Futurista, conselheiro de Bill Gates, proferiu no domingo (10) a palestra *The Singularity is Nearer*. Kurzweil previu 25 anos atrás que os computadores alcançariam um nível humano de inteligência e teriam soluções para os maiores desafios mundiais. Nesse novo livro, título da palestra, ele coloca o ano de 2029 como prazo para unir mente e máquina (a tal singularidade). No debate, afirmou que fazer esse back-up do cérebro vai permitir ao sortudo viver por outros 500 anos. Ou seja, a pessoa vai continuar dando ideias e opiniões por meio da IA.

IA SOBERANA

Onipresente na programação de palestras sobre tecnologia. Os temas foram da necessidade de entender a inteligência artificial (caso de Sandy Carter, ex-AWS, à dir.) à união entre mente e máquina proposta por Ray Kurzweil (acima)



▫ SANDY CARTER

Ex-VP da AWS e uma das dez mulheres mais poderosas em tecnologia segundo a CNN, abriu sua palestra no domingo (10) dizendo que o executivo que não entender de IA ou resistir a ela vai ficar para trás. Carter falou que 80% das empresas vão usar mais IA Generativa este ano, especialmente por conta do aumento de produtividade que a tecnologia proporciona.

SAM ALTMAN VOLTA AO TOPO

Depois de ter sido defenestrado do cargo de CEO da OpenAI e de ter sido sacado do conselho de desenvolvedores do ChatGPT em novembro, dias antes de ser readmitido no posto de CEO, agora Sam Altman retoma sua posição no conselho também. Semana passada, em comunicado num post do blog da empresa, a OpenAI anunciou a volta do guru e a nomeação de outras três executivas para o conselho. O comunicado coincidiu com a conclusão de uma investigação interna que declarou ter o antigo board se precipitado ao alegar uma “quebra de confiança” no executivo, e que a conduta prévia de Altman “não demandava remoção”. O caso é meio mal contado e cheio de recados, mas Altman, em entrevista coletiva na sexta (8), se disse “satisfeito de que toda essa coisa tenha acabado”. Acrescentou, porém, que “foi desanimador ver algumas pessoas com objetivo de tentar usar vazamentos na imprensa para atacar a empresa, atacar a missão”. Pode vir mais turbulência aí. Tá o ChatGPT para apontar que tipo...



O HEADSET QUE PODE COMBATER O ALZHEIMER



Não, nada de medicamentos. Uma farmacêutica de Cambridge, Massachusets (EUA), está apostando num tratamento com um headset para combater o declínio cognitivo. Num estudo de fase II publicado no periódico *Frontiers in Neurology*, a Cognito Therapeutics

mostrou que o aparelho detectou melhoras capazes de trazer benefício aos pacientes de Alzheimer. O headset, chamado Spectrics, fornece flashes de som e luz por meio de fones de ouvido e óculos conectados para estimular ondas gamas no cérebro. Como se sabe, esse tipo de onda é importante para a memória, processamento de informações, sentidos e percepção. Pessoas com Alzheimer são conhecidas por não possuírem este tipo de ondas rápidas. O estudo é promissor, dizem cientistas.

EMPRESA DE SERVIÇOS DIGITAIS PROJETA CRESCIMENTO DE 45% EM NOVOS MERCADOS



O mercado de telecom no Brasil anda bombando e tem gente pegando carona e querendo sentar na janelinha. Merecidamente, no caso da Lidera SaaS, hub de tecnologia que atua na distribuição de serviços no mercado B2B2C. Depois de conquistar um aumento de 25% em receita e 35% na contratação de colaboradores, a empresa projeta dobrar essa porcentagem em 2024. Quer chegar a 45% de crescimento.

Como? Avançando em novos segmentos, como bets, laboratórios, educação e cartão de benefícios e outros. Para **Tatiana Carvalhinha**, CEO da Lidera SaaS, “pensar e executar projetos que movimentam uma nova economia em vários mercados é uma vertical na qual me agarro”. Entre planos futuros, ela quer um marketplace para impulsionar esses novos mercados por meio da recorrência mensal ao usuário final, se tornando um hub integrado de serviços digitais.

Terceirização só com os especialistas

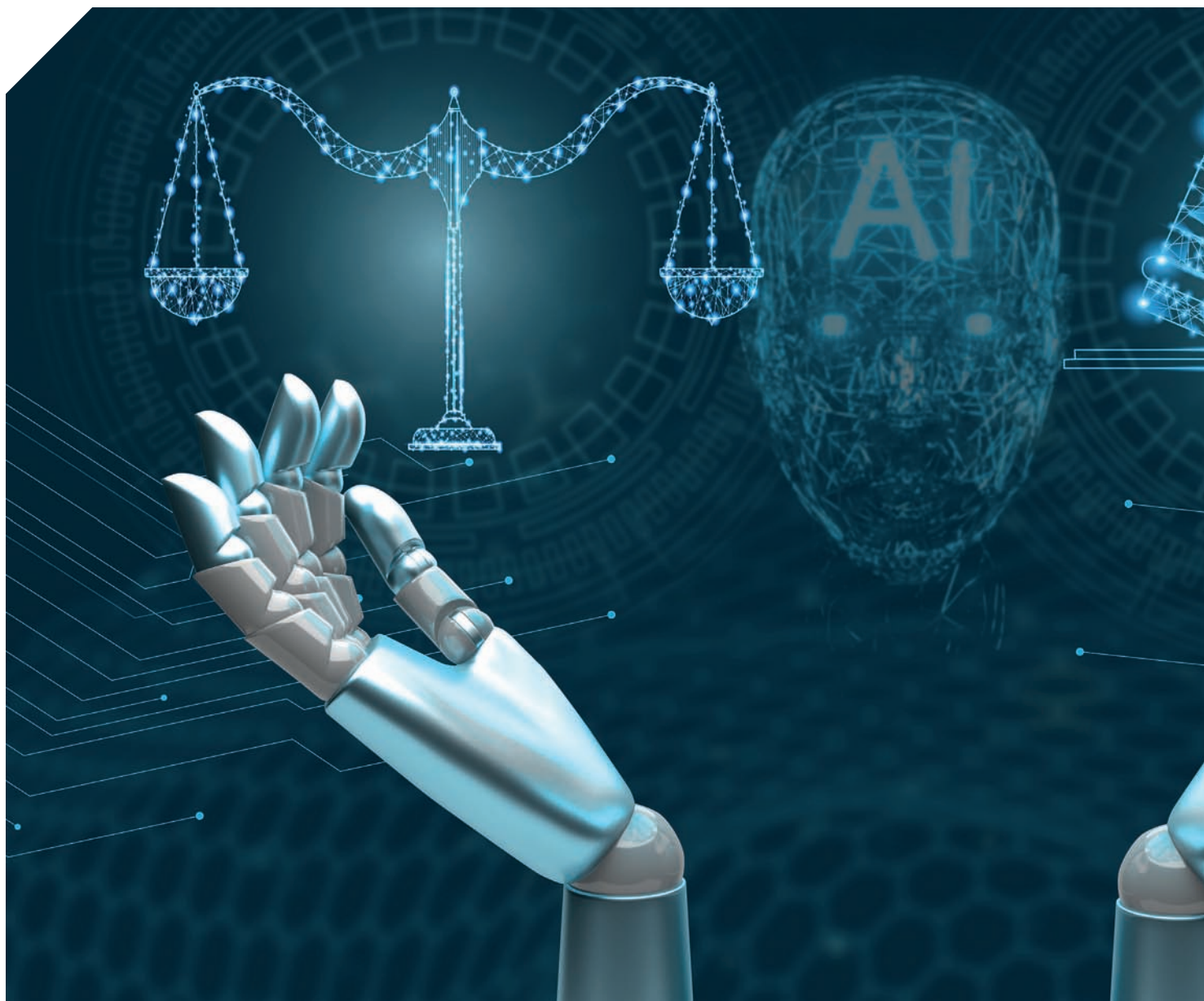


Temos uma **solução** personalizada para **SEU NEGÓCIO**

(85) 3033.2610 @GRUPOSERVNA
(85) 99216.2600 GRUPOSERVNA.COM.BR



CONHEÇA NOSSAS SOLUÇÕES



IA: ENTRE INOVAR E PROTEGER

Leticia FRANCO



A EXPANSÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL EM TODO O MUNDO LEVA A DISCUSSÕES SOBRE SEU CONTROLE. GARTNER PREVÊ QUE EM DOIS ANOS METADE DOS GOVERNOS VAI TER LEI SOBRE USO RESPONSÁVEL

Não dá para negar que a inteligência artificial (IA) veio para ficar. A questão é: ficar onde? Numa posição de solução, ou numa de ameaça? Em curto espaço de tempo, a tecnologia saiu da ficção científica para as mãos de milhões de pessoas, transformando completamente a maneira de viver, se relacionar e trabalhar. E justamente por ser vista como uma ferramenta que pode, por um lado, facilitar a rotina de empresas, governos e consumidores, por outro, a adoção crescente da tecnologia impulsiona debates em torno do seu uso ético e responsável. E de sua regulação. Segundo o Gartner, consultoria que é autoridade mundial em pesquisa e aconselhamento para empresas, a regulamentação precisa ser prioridade em parlamentos em todo o mundo. À DINHEIRO, a consultoria afirmou que, até 2026, 50% dos governos vão impor o uso de IA responsável por meio de regras, políticas e a necessidade de proteger a privacidade de dados.

Diante de tal revolução, o caminho é que ela continue em ascensão. A rápida expansão e implementação da IA e da IA generativa, ferramenta capaz de criar novos conteúdos, como texto, imagens e áudio, têm movimentado todo o mercado, e cada vez mais empresas buscam explorar ao máximo o seu potencial. De acordo com os dados do estudo Pulse of Change, realizado pela consultoria Accenture, 85% das empresas projetam aumentar seus investimentos em IA generativa em 2024. Na pauta de CEOs e conselhos de administração ao redor do mundo, a expectativa é que a IA alcance US\$ 1,3 trilhão com movimentações de mercado até 2032, segundo relatório divulgado pela Bloomberg Intelligence. Para 2024, a estimativa global é que 295 milhões de PCs e smartphones sejam comercializados já equipados com inteligência artificial e inteligência artificial generativa, afirmou o Gartner, concretizando ainda mais a aplicação de IA para o usuário final.

RESPONSABILIDADE Esses fatores parecem apontar para um único caminho: a regulamentação. Segundo Anushree Verma, analista e diretora do Gartner, as novas regras devem proteger países e populações de aplicações antiéticas da tecnologia e dar luz ao uso, evitando debates sobre o que é permitido ou não. As normas focadas em IA responsável, disse ela, irão erguer fronteiras geográficas no mundo digital e criar uma rede de regulamentações concorrentes de diferentes governos. “Assim, desenvolvedores devem se concentrar na ética de IA, transparência e privacidade com uso responsável nas empresas.”

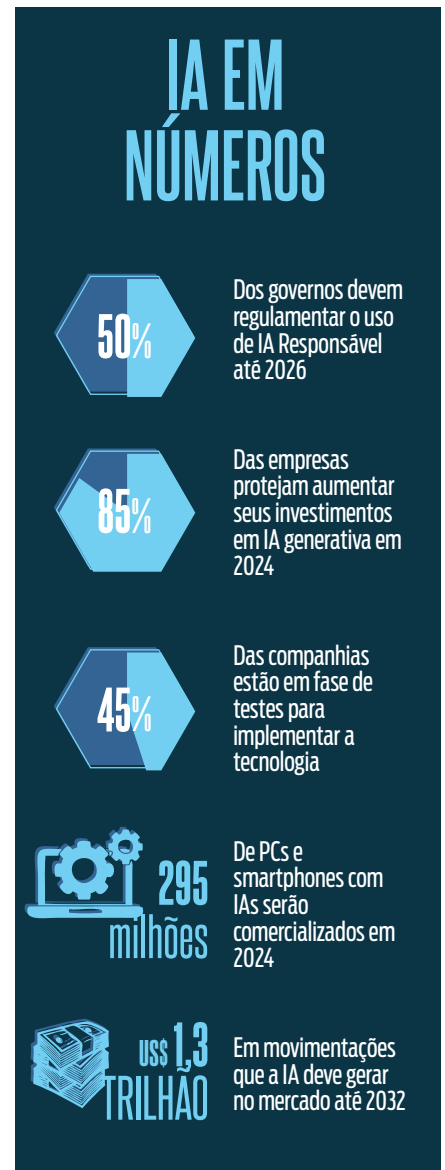
Para Anushree, a IA responsável permite que os processos sejam explicáveis e éticos, levando mais segurança às etapas. “Trata-se de um termo abrangente para aspectos relacionados as escolhas comerciais e éticas apropriadas na adoção de IA em companhias”, afirmou. Tais aspectos envolvem transparência, proteção de modelos contra subversão e abuso, e garantia da privacidade e informações dos clientes.

TECNOLOGIA

REGULAMENTAÇÕES Com a previsão feita pelo Gartner batendo à porta — em dois anos, metade dos governos mundiais devem ter suas leis para IA — já é possível ver as primeiras movimentações. Na quarta-feira (13), o Parlamento Europeu aprovou a primeira legislação para regulamentar o uso da inteligência artificial no mundo. Isso representa uma das últimas fases antes da adoção formal da lei em toda União Europeia (UE), que deve entrar em vigor ainda neste primeiro semestre, após as verificações finais e a aprovação do Conselho Europeu. Esse passo importante e histórico deve desencadear iniciativas semelhantes em todo o mundo. No Brasil, a discussão é recente. Atualmente, há registros de 46 projetos de lei em tramitação na Câmara dos Deputados e no Senado Federal.

Com 45% das empresas em fase de teste da IA generativa e 10% já com a implementação da tecnologia em processos de produção, segundo o Gartner, o mundo corporativo deve sentir os efeitos das futuras regras. “A evolução e uso da IA responsável serão cruciais para desenvolvedores de produtos e serviços, e empresas que utilizam ferramentas de IA, afetando todas as aplicações da tecnologia nas indústrias”, disse Anushree. Ela também afirmou que o não cumprimento das normas pode expor empresas ao escrutínio ético por parte dos cidadãos, apresentando riscos financeiros, de reputação e legais significativos. A diretora do Gartner disse ainda que a IA somada às regulamentações devem construir a confiança do consumidor, fomentar a adoção e amenizar riscos financeiros e legais para as indústrias.

A orientação da consultoria é seguir investindo na tecnologia. Como muitas companhias já iniciaram sua jornada com a IA, com enfoque maior em áreas como



As regulamentações focadas em IA responsável irão erguer fronteiras geográficas no mundo digital”

ANUSHREE VERMA
DIRETORA DO GARTNER

atendimento ao cliente, desenvolvimento de software e marketing, ela afirmou que algumas medidas podem ajudar empresas no ambiente regulatório. “Compreender a IA responsável para educar e dar visibilidade ao tema na empresa, e garantir a responsabilidade do provedor de serviços pela governança dessa IA, além de monitorar e incorporar serviços e produtos para os requisitos legais de diferentes nações.” No centro das discussões mundiais, o próximo capítulo da IA se concentra no maior desafio até aqui: a dualidade entre inovar e proteger. **S**

EMPRESAS DIGITALMENTE INTELIGENTES

A forma pela qual as empresas vêm criando valor mudou profundamente. A transformação digital em curso, no entanto, tem deixado valor sobre a mesa – parte da energia, dos recursos físicos, humanos e financeiros estão presos em “fazer”. É pouca “transformação” para muito “digital”...

A literatura e a experiência executiva sugerem três dimensões de criação sustentável de valor na era digital: valor na relação com clientes (cross-selling, aumento do lifetime value, capacitação estratégica dos colaboradores da linha de frente); valor por meio da otimização das operações (aumento exponencial da eficiência, modularidade, automação de processos) e valor dos ecossistemas (parcerias na velocidade do digital, que permitem acesso a mais clientes, a ilhas de competência e a financiamento inteligente). É somente depois da articulação de uma estratégia de geração de valor que devem ser elaboradas as formas, nada simples, de implementação.

A inteligência digital vai muito além do domínio da tecnologia; trata-se de um conceito fundado em servir clientes e cidadãos, descobrindo brechas para oferecer valor de forma única. Ao mesmo tempo em que fazem isso, empresas digitalmente inteligentes reforçam suas capacidades de execução e a integração dos talentos internos e externos, melhorando radicalmente a produtividade do que fazem hoje – parece difícil e é bom que seja assim. Há poucos para competir no ar rarefeito da empresa ambidestra e digitalmente capaz.

A escolha das alternativas estratégicas deve ser um esporte estudado, aprendido na teoria e, mais que

tudo, exercitado com maestria. A habilidade de jogar na era digital começa nessa capacidade de articular um modelo de negócio que não seja apenas superior, mas único e difícil de copiar. As empresas que se saem melhor são aquelas que se concentram primeiro no problema que vão resolver para os seus clientes para, somente depois, pensar no arsenal tecnológico que pode ser empregado. Um dos gigantes da inovação contemporânea escreveu um livro sobre isso, que recomendo enfaticamente à atenta leitora, ao interessado leitor: em “Muito além da sorte: processos

inovadores para entender o que os clientes querem”, Clayton Christensen explora como as empresas devem antes de tudo compreender profundamente as necessidades dos clientes, conceito que o autor chama de job to be done (em tradução livre, trabalho a ser feito). Christensen argumenta que os consumidores “contratam” produtos e ser-

viços para realizar tarefas específicas em suas vidas (ter uma boa noite de sono, achar um novo emprego, mudar de cidade). O livro demonstra que o sucesso na inovação não se dá por acaso, mas por meio da compreensão profunda dos trabalhos que os clientes precisam resolver – a inteligência digital está aqui também, apoiando gestores e gestoras a conhecerem e compreender profundamente o comportamento de consumidores e cidadãos.

A soma dessas muitas competências sugere que há um caminho longo para ser trilhado, que envolve a aquisição de novos saberes, novos meios de produzir, atrair e reter os melhores e, enfim, de servir. As empresas digitalmente inteligentes não estão preparadas para o futuro – elas são o futuro. **S**

“A inteligência digital vai muito além do domínio da tecnologia; trata-se de um conceito fundado em servir clientes e cidadãos, descobrindo brechas para oferecer valor de forma única”



LUÍS GUEDES
PROFESSOR
DA FIA BUSINESS
SCHOOL



GALERIA FRENTE EXPÕE OBRAS DE 11 ARTISTAS NIPO-BRASILEIROS

A Realidade Máxima das Coisas é o título de uma mostra que celebra, de forma inédita, o legado de uma seleção de artistas que emigraram do Japão para o Brasil e contribuíram para o amadurecimento da pintura, do desenho e da escultura no País. Com curadoria do crítico Jacob Klintowitz, foram reunidas peças de Jorge Mori, Flávio Shiró, Kazuo Wakabayashi, Manabu Mabe, Megumi Yuasa, Takashi Fukushima, Tikashi Fukushima, Tomie Ohtake, Tomoshige Kusuno, Yutaka Toyota e Tsugouharu Foujita. Uma forte

presença é a de Manabu Mabe (1924-1997), cujo centenário de nascimento é celebrado este ano. Dele, a mostra exibe 14 obras. Única artista mulher da exposição, Tomie Ohtake (1913-2015) é tida como uma das grandes damas da arte brasileira, e teve seis pinturas selecionadas. Para o nome à frente da galeria, Acacio Lisboa, a intenção é refletir sobre a cultura nipo-brasileira e “homenagear legados estéticos de relevância, que tenham consistência histórica e um valor inestimável para a cultura artística nacional e internacional”, afirmou. A mostra abre no sábado (16) e fica em cartaz até 1º de junho na Rua Dr. Melo Alves, 400, em São Paulo.



BEBIDA

BELVEDERE 10 ELEVA O PADRÃO DA VODCA

Uma garrafa escultural, que se eleva em dez camadas para homenagear o processo de singular de destilação dessa vodca revela o quanto ela é singular. Facetada e brilhante como um diamante, a garrafa emite um brilho que reflete a pureza da bebida e a qualidade do centeio utilizado na sua produção, denominado Diamond Rye. Para o presidente e CEO da Belvedere Vodka, François Xavier Desplancke, “desde os campos onde o centeio é cultivado até a garrafa que brilha sob o sol, Belvedere 10 é uma celebração da qualidade e do artesanato”. Com notas brilhantes de coco, cacau e baunilha no aroma, ela será vendida apenas em lojas, bares e restaurantes de luxo selecionados pelo conglomerado LVMH, proprietário da marca.



CONSISTÊNCIA HISTÓRICA

A partir do alto, à esquerda, telas de Manabu Mabe e de Tomie Ohtake e escultura de Yutaka Toyota: exposição hemageia legado relevante

JOIAS

ISABEL OLIVEIRA EM EXPANSÃO PELO ORIENTE MÉDIO

Depois de internacionalizar suas operações para Miami e Houston, nos EUA, a marca Isabel Oliveira se tornou a primeira joalheria brasileira a montar uma operação em Riyadh, na Arábia Saudita, com um corner dentro da Harvey Nichols, uma das maiores cadeias britânicas de lojas de luxo, conhecida por comercializar marcas como Chloé, Prada e Gucci. “Desenvolvemos uma coleção especial com foco em esmeralda colombiana, rubelitas e turmalina paraíba”, afirmou Cristiane Oliveira, diretora criativa da marca. Para o diretor comercial, Eduardo Oliveira, a experiência no exterior coloca a grife em outro patamar. “São dois mercados bem distintos, mas com algo em comum: levam muito a sério o segmento de alto luxo.”



MODA

GISELE BÜNDCHEN COM BOTAS E BOLSAS DA AREZZO

Botas de cano alto e sandálias de saltos finos em metais dourados são destaques da coleção On my Way, da Arezzo, estrelada pela supermodel Gisele Bündchen. Além dos calçados, há bolsas (maxibags e uma tiracolo que faz as vezes de carteira), além de cintos com estampas exclusivas. As aplicações de metais, um dos principais elementos de estilo da campanha, têm inspiração na arte surrealista. A coleção completa está disponível em todos os canais de venda físicos e on-line da Arezzo.



CASTELO SAINT ANDREWS GRAMADO-RS

Viva esta excelência!

O novíssimo Pub Bar do Castelo Saint Andrews apresenta uma seleção das mais requintadas bebidas do mundo. Delicie-se com menu de drinks clássicos e autorais, tudo isso em um ambiente acolhedor e encantador.

PÁSCOA NO CASTELO

Gramado é considerada a cidade do chocolate no Brasil e fica encantadora na época da Páscoa. Venha conhecer e se encantar!

7 noites (24 a 31/mar) **PAGUE SOMENTE 5 NOITES**

3 noites (28 a 31/mar) | 2 noites (29 a 31/mar)

Jantar Especial Páscoa com Brunello Di Montalcino

Brunello di Montalcino é um dos mais premiados vinhos em todo mundo. Estará presente no jantar de Páscoa no dia 30/03 (sáb).

Reservas: (54) 3295-7700 / 99957-4220 (ou seu agente de viagens)

castelosaintandrews | castelosaintandrews.com.br





DESIGNERS DE EXCELÊNCIA

Brasileiras se destacam em premiações internacionais que reconhecem a criatividade na busca de inovação, qualidade e funcionalidade no desenho de objetos e na arquitetura

Celso MASSON

Em meio à agitação provocada pela abertura da 13ª edição da DW!, Semana de Design de São Paulo, que vai até o dia 24 deste mês em sete endereços da capital paulista, há um grupo de profissionais da área que ainda comemora os resultados do iF Design Award. Sobre tudo mulheres. Criado em 1953, na Alemanha, o prêmio é reconhecido internacionalmente como um dos mais importantes do design ao destacar a importância da inovação, da funcionalidade e qualidade em trabalhos de vão do mobiliário a projetos de arquitetura. Entre as brasileiras premiadas este ano estão a arquiteta Fernanda Marques, a dupla Amanda Castro e Giovana Giosa, do Studio AG, e a designer Daniela Ferro. É importante destacar que

elas não foram as únicas representantes do Brasil a obter reconhecimento no iF Design Award 2024, que selecionou um total de 71 projetos nas mais diversas categorias, premiando desde um copo até uma escola comunitária no Rio Negro.

Fernanda Marques recebeu o iF Design Award na categoria Residencial Interiors pelo projeto Kintsugi, nome escolhido para a reforma de um apartamento no Parque Cidade Jardim, em São Paulo. Kintsugi define a arte japonesa de reparar uma cerâmica quebrada a partir de um tipo de amálgama que leva na composição pó de ouro. Segundo a arquiteta, a alusão à técnica oriental se deveu ao fato de que toda a marcenaria do apartamento é baseada em painéis que foram recompostos com



INTERIOR

Fernanda Marques e o premiado projeto Kintsugi, nome dado à arte japonesa de reparar peças de cerâmica com ouro

detalhes metálicos. Na avaliação dos jurados, o uso original da madeira foi decisivo para a premiação.

No caso do Studio AG, liderado por Amanda Castro e Giovana Giosa, o projeto premiado (também na categoria Residencial Interiors) foi uma residência localizada em um terreno estreito e comprido, em que a dupla aplicou soluções de design que maximizam a iluminação natural e a privacidade. Para Giovana Giosa, um diferencial da casa é o recurso que proporciona o melhor aproveitamento térmico. “Na face lateral, o desenho ritmado dos caixilhos com diferentes graus de opacidade do vidro acentua a qualidade da luz e sombra no espaço”, afirmou. “A pele de vidro leitoso reveza painéis fixos com janelas tipo camarão que protegem os dormitórios e filtra a luz solar.” Placas fotovoltaicas foram colocadas no telhado para obter a melhor eficiência energética.

TRAMAGEM Assinada pela designer Daniela Ferro, a cadeira Manacá ganhou o prêmio do iF na disciplina Product e na categoria Home Furniture/Decoration. A competição foi dura: quase 11 mil projetos inscritos de 72 países com a expectativa de receber o selo máximo do design mundial. Inspirada na tradição brasileira de tramagem com fibras naturais, a peça foi desenvolvida em parceria com a Marê Móveis e é destinada a uso em áreas externas. Está disponível nas versões com e sem braços, com encosto e assento trama-

DECORAÇÃO

Daniela Ferro e a cadeira Manacá, desenvolvida em parceria com a Marê Móveis



PRIVACIDADE

A dupla Amanda Castro e Giovana Giosa, do Studio AG, premiado pelas soluções de iluminação natural e aproveitamento térmico em residência projetada para um terreno estreito e longo

dos em ziguezague com fita náutica de poliéster. Em um efeito visual interessante, as fitas se cruzam formando as superfícies e criando um efeito de tridimensionalidade. A estrutura é confeccionada em cumaru, madeira extremamente densa e resistente que requer o mínimo uso de matéria-prima. Para a designer, que trabalha com uma equipe de seis profissionais, o prêmio é um reconhecimento à dedicação em criar mobiliário que valoriza as melhores características da madeira e da trama. Segundo ela, a peça premiada também representa sua paixão pessoal pela cultura brasileira, que tem no artesanato uma expressão muito importante, e sua preocupação em “fazer o melhor uso de materiais nobres, utilizando-os de forma sustentável”.

De volta ao Brasil e à agenda de eventos ligados ao design iniciada na quinta-feira (14), uma novidade da DW! 2024 é a realização em paralelo à D&D Design Collection, em que as lojas do Shopping D&D apresentam itens escolhidos por arquitetos e designers de interiores, e da exposição das peças finalistas do concurso Brasil Design Talents, criado pelo jornalista especializado Marcelo Lima. Os quatro trabalhos vencedores serão levados para a Itália e exibidos no Salão Satélite de Milão, em abril. **S**

ESTILO

PÁSCOA COM MAIS DENGO



Com 14 lançamentos, marca de chocolates bean-to-bar celebra a brasilidade em receitas criativas e itens sofisticados com preço que chegam a R\$ 350

Celso MASSON

Cupuacu com castanha de caju. Limão com tapioca. Pé de moça. Queijo com goiabada. As novidades da Dengo para a Páscoa deste ano desafiam a lógica gourmetizada segundo a qual o melhor chocolate deve ser, no mínimo, meio-amargo. Aliás, nem mesmo esse termo a empresa criada em 2017 como um negócio de impacto social gosta de usar. Para a chocolatière e head de inovação e qualidade da marca, Luciana Lobo, o adjetivo amargo não condiz com o que se espera do sabor do chocolate. “Preferimos chamar de intenso”, afirmou Lobo durante o lançamento dos 14 produtos criados este ano para atender desde crianças até quem quer presentear com uma verdadeira joia em forma de ovo de Páscoa, com cacau 70%.

Com as novidades, o portfólio da empresa dobrou de tamanho. Mas não é apenas com sabores insólitos e tintas feitas à base de frutas e legumes para colorir seus produtos que a Dengo quer atrair mais clientes. A grande aposta da grife para presentear com requinte é o Ovo Experiência Amazônica, produzido com cacau premiado internacionalmente e cultivado por mulheres na região de Medicilândia (PA). Pesa 800 gramas, imita um fruto de cacau e custa R\$ 350.

A escolha da matéria-prima utilizada no mais sofisticado item feito pela Dengo atende a um duplo propósito. De um lado, uma demanda crescente de quem busca produtos de excelência produzidos com cacau de origem e no modelo conhecido como bean-to-bar (em tradução livre, da amêndoa à barra), o que significa que todo o processo é controlado. O outro motivo é o compromisso da empresa transformar os produtores de cacau em protagonistas de um negócio rentável. Hoje, mais de 200 famílias estão envolvidas na cadeia de fornecimento e recebendo mais pelo cacau de qualidade que produzem.

TECIDOS ARTESANAIS A nova coleção também reforça o empenho da Dengo com a saudabilidade. Não há uso de gordura hidrogenada, conservantes, corantes artificiais ou aromatizantes. Há uma opção com granola sem adição de açúcares com chocolate 44% cacau. As embalagens também valorizam a sustentabilidade, com tecidos artesanais que podem ser reutilizados de muitas formas: como jogo americano, lenços de cabelo, decoração da casa. “Além de uma experiência sensorial diferenciada, os consumidores também contribuem para uma cadeia sustentável”, afirmou a chocaletière da marca.

Para as crianças a Dengo também oferece uma experiência que vai além do sabor do chocolate. O Ovo Para Colorir é vendido em kit com pincel e pigmentos naturais para estimular a

JOIA PARA PRESENTEAR

Com cacau 70% produzido por mulheres e premiado no exterior, o ovo Experiência Amazônica é pintado com tinta à base de frutas e legumes



criatividade da garotada. Já o Ovo Cafuné é acompanhado de pelúcias colecionáveis de três animais brasileiros: preguiça, macaco e tucano. Os 31 produtos do catálogo de Páscoa da Dengo Chocolates podem ser encontrados nas lojas da marca no e-commerce dengo.com.br



BEBE COM MODERAÇÃO.



por @kehrollima

Clicado com BrahmaPhone™

SISTEMA FINANCEIRO

BB TESTA PAGAMENTO COM MOEDA DIGITAL, A DREX

O Banco do Brasil (BB) e a Giesecke+Devrient Currency Technology (G+D) firmaram acordo de cooperação técnica que prevê a experimentação de uma solução de pagamentos off-line, dentro do piloto Drex, o real digital do Banco Central do Brasil (BC). Um dos principais objetivos é permitir que brasileiros realizem pagamentos usando a Central Bank Digital Currency (CBDC) brasileira, sem a necessidade de acesso à internet, fornecendo uma solução de pagamento complementar ao dinheiro e a outros meios de pagamento. O acordo entre as empresas vinha em processo de negociação há alguns meses. A solução já foi testada em países como Gana e Tailândia, e também foi apresentada ao



programa do BC. A partir do contato entre os dispositivos, o valor é debitado do pagador e creditado no receptor. As transferências dos dados criptografados entre as contas são garantidas pelo protocolo de segurança criado pela G+D. A vice-presidente de negócios digitais e tecnologia no BB, Marisa Reghini, afirma

que o pagamento off-line pode levar facilidade às pessoas com dificuldade de acesso à infraestrutura tecnológica. “Brasileiros podem ser beneficiados com a solução no seu dia a dia, realizando transações seguras em comércios locais, por exemplo, sem necessidade de conta bancária ou de internet”, afirmou.

INDICADORES ECONÔMICOS

PIB CRESCIMENTO (FONTE: BANCO CENTRAL)	4º TRI/23	3º TRI/23	2º TRI/23	1º TRI/23	2023
PIB (DESSAZ)	0,0%	0,0%	0,8%	1,3%	2,9%
PIB EM US\$ BILHÕES*	2.173,2	2.103,7	2.039,4	2.005,9	2.173,2
ATIVIDADE**	JAN/24	DEZ/23	NOV/23	OUT/23	NO ANO
PRODUÇÃO INDUSTRIAL (IBGE)	3,6%	1,0%	1,3%	1,1%	3,6%
VOLUME DE VENDAS NO VAREJO RESTRITO (IBGE)	-	1,3%	2,5%	0,2%	1,7%
TAXA DE DESEMPREGO - PNAID CONTÍNUA (IBGE)	7,6%	7,4%	7,5%	7,6%	-
UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA (CNI) - DESSAZ	77,6%	77,7%	78,3%	78,8%	-
INADIMPLÊNCIA***	JAN/24	DEZ/23	NOV/23	OUT/23	MÉDIA EM 2024
PESSOA FÍSICA ATÉ 90 DIAS	4,2%	4,0%	4,3%	4,3%	4,2%
PESSOA F. ACIMA DE 90 DIAS	5,5%	5,6%	5,8%	5,9%	5,5%
PESSOA JURÍDICA ATÉ 90 DIAS	2,2%	2,0%	2,1%	2,2%	2,2%
PESSOA J. ACIMA DE 90 DIAS	3,4%	3,2%	3,6%	3,5%	3,4%

CONTAS PÚBLICAS (% PIB)* (A)	JAN/24 A FEV/23	DEZ/23 A JAN/23	NOV/23 A DEZ/22	OUT/23 A NOV/22	SET/23 A OUT/22
RESULTADO NOMINAL	9,06%	8,90%	7,82%	7,78%	7,52%
RESULTADO PRIMÁRIO	2,25%	2,29%	1,22%	1,06%	0,96%
CONTAS EXTERNAS (US\$ MILHÕES)	FEV/24	JAN/24	DEZ/23	NOV/23	NO ANO
INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO	-	8.741	-389	7.765	8.741
EXPORTAÇÕES	23.538	26.968	28.839	27.878	50.506
IMPORTAÇÕES	18.091	20.474	19.479	19.112	38.564
SALDO COMERCIAL	5.447	6.495	9.360	8.766	11.942
SALDO EM TRANSAÇÕES CORRENTES	-	-5.068	-5.870	-1.840	-5.068
RESERVAS INTERNACIONAIS LÍQUIDAS	-	355.066	355.034	348.406	355.066
DÍVIDA EXTERNA TOTAL	-	344.512	342.185	332.908	344.512

* Acumulado nos últimos 12 meses; ** Em relação ao mesmo período do ano anterior, exceto utilização de capacidade instalada e taxa de desemprego; *** Em proporção do volume de crédito concedido. - Recursos Livres (a) Superávit = (-) e Déficit = (+), conforme notas econômicas do BACEN

DESEMPENHO DAS EMPRESAS POR SETOR DE ATIVIDADE



MELHOR DESEMPENHO	% 30 DIAS	% 12 MESES
Têxtil	2,34	154,80
Educação	14,55	95,57
Alimentos	4,96	53,82
Saneamento	-0,23	44,18
Petróleo e Gás	-10,33	37,48



PIOR DESEMPENHO	% 30 DIAS	% 12 MESES
Serviço de Locação	2,01	-6,10
Siderurgia e Metalurgia	-0,79	-6,18
Construção	-4,76	-10,51
Mineração	-3,09	-20,77
Agronegócio	5,75	-33,02

Fonte: Austin Rating de 11/mar/24

PRINCIPAIS ÍNDICES

INFLAÇÃO	FEV/24	JAN/24	DEZ/23	NO ANO	12 MESES
IPC - FIPE	0,46%	0,46%	0,38%	0,92%	3,00%
IGP-M (FGV)	-0,52%	0,07%	0,74%	-0,45%	-3,76%
IGP-DI (FGV)	-0,41%	-0,27%	0,64%	-0,67%	-4,04%
IPCA (IBGE)	0,83%	0,42%	0,56%	1,25%	4,50%
IPCA - NÚCLEO MM SUAVIZADO	0,42%	0,51%	0,47%	0,93%	4,48%

JUROS/APLICAÇÃO	FEV/24	JAN/24	DEZ/23	NO ANO	12 MESES
CDI	0,80%	0,97%	0,89%	1,77%	12,73%
TLP	0,45%	0,46%	0,43%	0,88%	5,52%
POUPANÇA	0,51%	0,59%	0,57%	1,10%	7,83%
TJLP	0,53%	0,53%	0,53%	1,06%	6,91%
CDB/RDB - TAXA FIXADA MÉDIA	0,73%	0,85%	0,76%	1,58%	11,12%

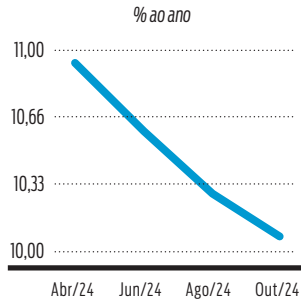
CÂMBIO/PETRÓLEO	11/03/2024	NO MÊS	NO ANO	12 MESES
REAIS/US\$ (COMERCIAL VENDA)	4,978	0,11%	-2,74%	5,27%
US\$/EURO	1,093	0,97%	-1,13%	1,85%
IENE/US\$	146,88	1,89%	-3,66%	-9,34%
PETRÓLEO À VISTA BRENT (US\$/BARRIL)	82,21	-1,69%	6,71%	1,78%

MERCADOS FUTUROS 11/03/2024	ABR/24	JUN/24	AGO/24	OUT/24
CÂMBIO (R\$/US\$)	4,982	5,010	5,039	5,066
DI DE 1 DIA (% A.A.)	10,94	10,60	10,28	10,07
IBOVESPA (PONTOS)	127.465	129.199	130.953	132.768
CAFÉ ARÁBICA (60KG - ICF)	234,25	226,40	226,85	223,85

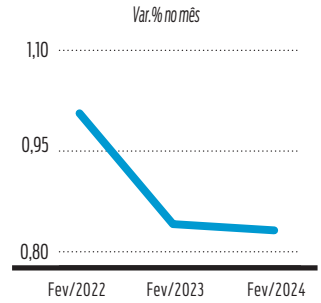


JUROS FUTUROS

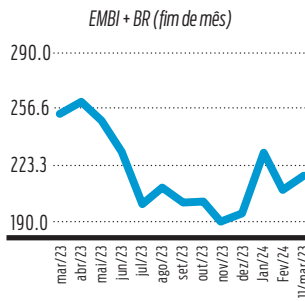
11/03/2024



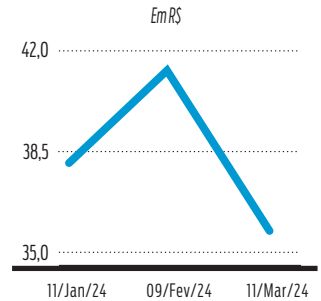
IPCA (IBGE)



RISCO-PAÍS



AÇÕES PREF. PETROBRAS (PETR4) (B3)



DESTAQUE NEGATIVO DA SEMANA Previsão de redução no volume de dividendos pagos em 2024 derrubam as ações da Marcopolo em março

BOLSAS NO MUNDO

11/03/2024			COTAÇÃO (MOEDA LOCAL)			VARIÇÃO (US\$)	
Mercado	Índice	Pontos	% mês	% ano	% 12 m.	% mês	% ano
Brasil	Ibovespa	126.124	-2,24%	-6,01%	22,31%	-2,13%	-8,58%
Brasil	IbRX 100	53.114	-2,41%	-5,91%	21,28%	-2,30%	-8,49%
EUA	Dow Jones	38.770	-0,58%	2,87%	21,84%	-0,58%	2,87%
EUA	Nasdaq	16.019	-0,45%	6,71%	43,17%	-0,45%	6,71%
Japão	Nikkei 225	38.820	-0,88%	16,01%	39,48%	0,99%	11,76%
China	Shanghai	3.068	1,77%	3,14%	-6,13%	1,84%	2,03%
Alemanha	DAX 30	17.746	0,39%	5,94%	18,63%	1,36%	4,74%
França	CAC 40	8.020	1,16%	6,32%	14,38%	2,15%	5,12%
Reino Unido	FTSE 100	7.669	0,51%	-0,83%	1,60%	1,75%	-0,15%

Fonte: Austin Rating

RENTABILIDADE DOS TÍTULOS PÚBLICOS (%)

*11/mar/24 (inclui JS - Juros Semestrais)

TÍTULO	VENC.	INDEXADOR	Últim. 30 dias	ano *	12 MESES
Tesouro Selic 2024	01/09/2024	Selic	0,84%	2,16%	12,67%
Tesouro Prefixado (JS) 2025	01/01/2025	Prefixado	0,77%	1,92%	13,99%
Tesouro IPCA+ (JS) 2024	15/08/2024	IPCA	0,91%	2,50%	10,19%
Tesouro IGPM+ (JS) 2031	01/01/2031	IGP-M	-0,99%	0,02%	3,65%
Tesouro Prefixado 2024	01/07/2024	Prefixado	0,84%	2,08%	13,17%

MAIORES ALTAS DA SEMANA*

Ação	Sector	%
GUARARAPES	Têxtil	31,81
RECRUSUL	Industrial	29,33
ALPER S.A.	Seguros	15,64
MRS LOGISTICA	Logística	14,81
EMAE	Saneamento	11,75

TERMÔMETRO DO MERCADO

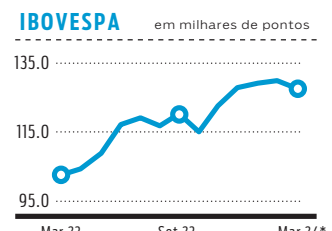
O IBOVESPA EM UM ANO *	PONTOS
Ibovespa	127.667
Mínima	126.601
Máxima	131.689

Fonte: B3* Até 12/03/2024

MAIORES BAIXAS DA SEMANA*

Ação	Sector	%
CASAS BAHIA	Varejo	-16,51
MARCOPOLO	Industrial	-18,38
BCO MERCANTIL	Financeiro	-19,09
PADTEC	Tecnologia	-20,38
BANCO PINE	Financeiro	-25,78

Fonte: Austin Rating *11/03 a 05/03

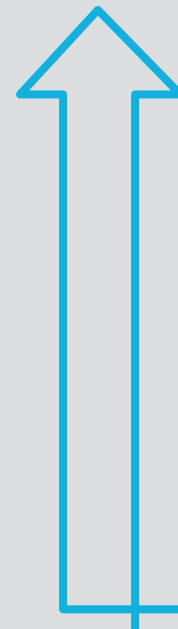


*Até 12/03/2024



JAVIER MILEI
Presidente da Argentina

É PREFERÍVEL SUPORTAR POR MAIS ALGUM TEMPO ESSA ECONOMIA DÉBIL SE A ALTERNATIVA FOR CONTROLAR A HIPERINFLAÇÃO, COMO QUEREMOS FAZER COM OS PROGRAMAS DE LIBERAÇÃO DA IMPORTAÇÃO



+ 6,6%

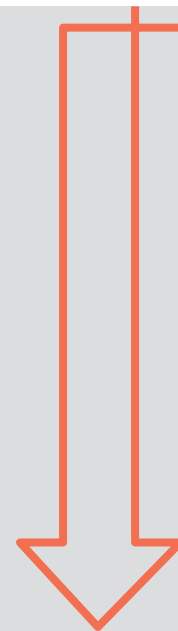
Foi a alta da ação da Natura & Co (NTCO3) na terça-feira (12). A Natura distribuirá R\$ 980 milhões em dividendos. Segundo relatório da analista Flávia Meireles, da Ágora Investimentos, a Avon Internacional foi a surpresa positiva nos resultados do quarto trimestre com melhora nas margens e maior eficiência da unidade de negócios.

US\$

15 Foi o valor por ação na avaliação da norte-americana Bally's. As ações da Bally's dispararam 28,4% na segunda-feira (11) em Nova York (EUA) desde que o fundo Standard General fez uma proposta de compra avaliando a operadora do cassino. A companhia vale cerca de US\$ 600 milhões, nos cálculos da Avenue, corretora do Itaú.

R\$

64 bilhões Foi o volume captado por empresas no primeiro bimestre de 2024 no mercado de capitais, alta de 50,6% ante igual período de 2023, conforme boletim da Anbima divulgado na segunda-feira (11). Para o presidente do Fórum de Estruturação, Guilherme Maranhão, o crescimento mostra parte do potencial com a queda da Selic.



- 0,07%

Foi a queda dos títulos de Tesouro dos EUA (Treasuries) de dez anos para 4,153% ao ano após a divulgação do CPI nos EUA na terça-feira. A inflação ao consumidor teve alta de 0,44% em fevereiro, acelerando em relação aos 0,31% registrados em janeiro. O aumento da inflação limita a ação de queda ainda mais acelerada dos juros.



O bitcoin renovou seu recorde do ano, a US\$ 72.551,40 às 14h da terça-feira (12), para depois recuar à faixa de US\$ 70 mil no mesmo dia. Na segunda-feira (11) havia alcançado o patamar de US\$ 71 mil. O especialista em criptos da Ipê Investimentos Fábio Murad elencou cinco motivos para a disparada recente do bitcoin: redução da mineração de novos bitcoins; o lançamento de ETFs de bitcoins pelas gestoras globais Blackrock e Fidelity; processo de descentralização com investidores evitando grandes exchanges enquanto empresas públicas e fundos institucionais impulsionam derivativos; democratização do acesso para expandir a base de usuários; e o fortalecimento das finanças digitais.

A DURA TAREFA DE EXECUTAR O QUE ESTÁ PLANEJADO

A grande maioria não consegue executar suas estratégias e ações importantes deixam de ser concretizadas. Muitas passam por um intenso processo de planejamento estratégico, mas nem sempre conseguem implementar, na intensidade necessária, as ações já decididas. Muitos planos ficam no meio do caminho ou não saem do papel e do campo das intenções.

Os motivos são vários. Em alguns casos a atitude dispersiva de alguns dirigentes que antes mesmo de concretizar iniciativas já estruturadas começam a especular sobre novas oportunidades e tiram o foco dos gestores na linha de frente. Em outros casos são processos inadequados ou equipes sem a imperativa disciplina e foco para transformar sonhos em realidade.

Alto grau de complacência, hábito de delegar para cima, individualismo e, conseqüentemente, baixo grau de integração entre as pessoas e os diversos departamentos são causas adicionais da não execução das estratégias.

Aliado a esse conjunto de fatores algumas empresas se caracterizam por uma acentuada discrepância de comunicação entre o que é pensado no topo e o que deveria ser praticado na base da empresa. Isso mostra que várias organizações ainda estão presas em uma armadilha fatal: a crença de que uns poucos são pagos para pensar e os demais são pagos para fazer. Essa visão elitista criou uma dicotomia que é possivelmente, uma causa-raiz dos fracassos na implementação das estratégias.

Importante mencionar outras causas para o baixo grau de execução: o defeito congênito quando o processo de planejamento estratégico se inicia debuçado no orçamento para o ano seguinte, algo que deveria ser tratado como a consequência e não o

ponto de partida de uma estratégia bem concebida; a forma de desdobrar a estratégia e comunicá-la em todos os níveis; a ausência de ferramentas de apoio, processos e indicadores para acompanhamento; a não definição de responsáveis e prazos para cada ação; a falta de incentivo concreto para o cumprimento de metas quantitativas e qualitativas; e a falta de envolvimento dos dirigentes do topo que, às vezes, apenas se comprazem em formatar uma estratégia brilhante, sem se dedicar ao monitoramento dos progressos e à identificação de obstáculos que precisam ser removidos ao longo do percurso.

Envolver os líderes e as equipes no processo de construção e execução da estratégia é fundamental.

Dar voz para as pessoas aumenta muito o índice de sucesso na execução. Por estes motivos, tão importante quanto construir a estratégia é a forma pela qual essa estratégia é construída, bem como seu modo de implementação.

Uma vez definida a estratégia, é fundamental desdobrá-la, tornando-a clara e explícita para todos os

níveis hierárquicos. Esse movimento precisa ser conduzido com linguagem adequada e customizada para cada tipo de público.

Também é importante desenvolver um clima no qual as pessoas assumam a postura de donos dos projetos e das ações, se apropriem das estratégias e tenham atitude integradora, colaborativa e convergente. Enfim, mais “fazejamento” do que apenas planejamento.

Estratégia e Execução precisam andar de mãos dadas. Importante que os líderes mantenham o foco, sejam firmes no monitoramento e tenham sempre em mente que é preciso se transformar para ser o agente da transformação que sua empresa necessita. **S**



CÉSAR SOUZA
FUNDADOR E PRESIDENTE DO GRUPO EMPREENDA

“As empresas precisam de mais fazejamento do que de apenas planejamento. Estratégia e execução precisam andar de mãos dadas”



MILEI 100 DIAS

Saber a realidade argentina pede mais do que notícias de arquibancada

Há uma evidente distância entre narrativa e realidade. Entre os muitos motivos para isso, todos levam a Javier Milei. O presidente dos argentinos completa na terça-feira (19) 100 dias na cadeira. Incerto como sempre, questionado como nunca. Para isso, colabora seu repertório pantomímico. Um tango ruim e desastrado. No pacote entram a relação adolescente com Donald Trump e o flerte com o bolsonarismo, mais alimentado pelo lado de cá da fronteira. Pelo lado de lá, vieram caneladas em Lula — que atravessou a linha da boa diplomacia ao escancarar sua predileção pelo candidato derrotado Sergio Massa. Junte-se nesse caldo os ataques ao Mercosul e novo embaixador. Tudo amplifica na claque brasileira esse mau humor com Milei.

Como escapar dessa leitura mais ideológica e entender para onde caminha a Argentina? Olhando os dados. Afinal, a Argentina é nosso terceiro maior destino de exportações, atrás de China e EUA. No ano passado, exportamos US\$ 16,7 bilhões. Importamos US\$ 12 bilhões. Estes US\$ 4,7 bilhões de saldo são dólares que saem de lá, aumentando o preço da moeda americana e tensionando o pagamento de juros. Num país deficitário e endividado, é inflacionário e letal. Por isso, aos olhos de Buenos Aires, ou ao menos aos olhos do novo governo, o Brasil é uma espécie de relação tóxica. Não à toa o comércio entre os dois países já desabou. As exportações brasileiras caíram 28% no primeiro bimestre de 2024 em relação a 2023. As exportações argentinas caíram 14%. Em resumo, o saldo negativo dos vizinhos contraiu de US\$ 604 milhões para US\$ 192 milhões — 68% melhor. Nada mal para dois meses. Por essas, Milei olha pra gente e diz, “não é nada pessoal, são só negócios”.

É fato, contudo, que não será apenas nas relações comerciais com o Brasil — ou a China, ou quem quer que seja — que os problemas da Argentina se resolverão. Até porque ao arrumar a casa (se conseguir), as transações entre Buenos Aires e Brasília voltarão a crescer. Na tentativa de limpar a bagunça doméstica, o ministro da Economia, Luis Caputo, conseguiu um golaço na terça-feira (12). Custou um acordo para postergar o pagamento de dívidas (em peso) que totalizam US\$ 55 bilhões e venceriam este ano. Elas serão quitadas entre 2025 e 2028, sem juros reais. Foram rolados 77,5% (US\$ 42,6 bilhões). Qualquer um que já precisou fazer engenharia de alongamento de dívida sabe o valor desse tipo de conquista.

Mas num país tão entranhado de Estado por todos os poros, é claro que o setor público foi o principal propulsor da proposta. BC, Banco de la Nación, FGS (fundo soberano do país) detinham dois

terços desses títulos e aportaram quase a totalidade deles na negociação. Pelo lado privado, investidores institucionais (bancos, fundos de investimento, seguradoras) entraram com 17,5% de suas posições. De todo modo, é considerável respiro a Milei-Caputo.

Já entre os temas que impactam mais o dia a dia do cidadão comum, como a inflação (anunciada na terça-feira, 12), há duas visões. Ainda está em 276,2% (em 12 meses). Mas a taxa mensal caiu: 25,5% (dezembro), 20,6% (janeiro) e 13,2% (fevereiro). Deverá existir rebote em março, por causa do item Educação, mas segmentos sensíveis, como Alimentos & Bebidas (não alcoólicas) teve quase um estrangulamento: 29,7% (dezembro), 20,4% (janeiro) e 11,9% (fevereiro). E o governo não quer problemas. Tanto que acaba de efetivar um pacote para facilitar a importação de alimentos, bebidas e produtos de higiene & limpeza da cesta básica.

Milei-Caputo projetam inflação em um dígito até meados do ano. Provocar a dor agora e o bem depois é a estratégia. A taxa de desocupação não é alta (5,7%) e pela cartilha econômica tradicional, seguida à risca pela dupla, provocar desaceleração é caminho para domar a inflação. Por isso a atividade industrial caiu: -12,4% em janeiro, na comparação interanual, tendo retração em todas as nove subcategorias. Números que revoltam o empresariado. Não se pode esquecer, no entanto, que parte dele é vinculada de forma moralmente indefensável a sucessivos governos. Se do lado privado vem tijoladas, do lado político não muda muito. Neste campo, porém, deve surgir uma trégua por um motivo péssimo: a crise de narcoviolência em Rosario, terceira maior cidade do país. A onda de crimes virou tema do parlamento e tirou o foco da economia.

Ler os números sobre o que acontece com a Argentina tem sido mais eficaz que ler as notícias. E fundamental para entender se (e como) o país conseguirá se livrar de seus índices indecentes. E nem falo de crescimento, déficit público ou inflação, embora isso tudo esteja na origem. Falo de dois temas nucleares. 1) Pobreza. Quatro em cada dez argentinos vive abaixo da linha de pobreza. 2) Crianças. Relatório que acaba de ser divulgado pela Unicef diz que sete a cada dez delas vivem na pobreza. São 8,8 milhões de crianças e adolescentes (até 17 anos) num país com 46,4 milhões de habitantes. Domar a hiperinflação e trazer justiça social via crescimento econômico é o desafio. O resto é narrativa de arquibancada. **S**

*Edson Rossi é redator-chefe da DINHEIRO.

milk & mellow

gelato



ASSISTA AQUI A
NOSSA PRODUÇÃO



APONTE SUA
CÂMERA E PEÇA JÁ!



WWW.MILKMELLOWGELATO.COM.BR
SIGA-NOS: @MILKMELLOWGELATO

PEÇA NOSSAS DELÍCIAS
PELO IFOOD





O seu elogio faz toda a diferença.

O seu elogio pode transformar positivamente o comércio e a prestação de serviços. Utilize as redes sociais e a sua rede de amigos para impulsionar esta corrente do bem.

[#oseuelogiotransforma](#)