

Petrobras recebe
sinal verde do
Ibama para atuar
na Margem
Equatorial



Guerra do
delivery envolve
investimentos
bilionários e
briga no Cade



A estratégia da
Apple para
conquistar os fãs
de Fórmula 1 nos
Estados Unidos



ISTO É Dinheiro

Edição 5 - 24/10/25



*A aérea Gol e o banco
Pan estão entre as
que devem sair da B3*

DEBANDADA

A bolsa de valores perdeu 10% das empresas listadas
desde 2021, em um reflexo direto das peculiaridades
e dificuldades do mercado de capitais do Brasil

ISTO É
sustentável

COP 30

UMA VITRINE INTERNACIONAL

Acompanhe a cobertura
do evento histórico em
sustentavel.istoe.com.br



Editorial

Brilho ofuscado

Qualquer movimento da B3, a bolsa de valores brasileira, costuma ser observado com atenção pelos múltiplos significados que carrega nas entrelinhas. Índices em alta ou em baixa, expansão ou retração no volume de pontos, tudo é encarado como reflexo do mundo real da economia nos papéis das empresas que tem ali seu capital aberto – e vice-versa. Não à toa as recentes saídas de empresas que têm deixado o pregão nos últimos meses chamaram a atenção de analistas – e leigos – em busca de explicações para o fenômeno.

A reportagem que inicia na página 15 dessa edição busca interpretar esse movimento e contextualizá-lo à realidade econômica atual do país. Um



DIVULGAÇÃO

Índices em alta ou baixa são encarados como um reflexo do mundo real nas ações

importante desafio citado por especialistas ouvidos pelos editores Alexandre Inacio e Érica Polo é conquistar a confiança e ampliar o entendimento em relação ao mercado de capitais – do ponto de vista das empresas, como uma forma de financiamento, e, dos investi-

dores, como alternativa de construção de patrimônio de longo prazo. É uma construção cultural já conquistada em países onde o mercado de capitais está mais consolidado, como dos Estados Unidos, China e até a Índia, mas que no Brasil ainda é frágil.

Índice

FOTOS DA CAPA: LEANDRO MARTINS E DIVULGAÇÃO

- 4 ENTREVISTA
- 7 ECONOMIA
- 8 BRASIL
- 11 INTERNACIONAL
- 14 NÚMEROS DA SEMANA
- 15 CAPITAIS
- 20 EMPRESAS
- 26 ESG
- 28 RURAL
- 34 AUTO
- 38 ESTILO DE VIDA
- 39 O MELHOR DAS REDES
- 40 PALAVRA POR PALAVRA
- 41 COLUNA



DIVULGAÇÃO FORESEA

O sinal verde do Ibama para a Petrobras



DIVULGAÇÃO

Ambipar anuncia recuperação judicial



TOM NICHOLSON/REUTERS

Grupo Kering vende divisão para a L'Oréal

Expediente

ISTOÉ
publicações

ISTOÉ PUBLICAÇÕES LTDA.
CEO E DIRETOR EDITORIAL:
Daniel Hessel Teich

Dinheiro

EDITORA: Érica Polo
DIRETOR DE ARTE: Alexandre Akermann
DESIGNER: Mayara Novais
DIRETOR DE MERCADO LEITOR
E LOGÍSTICA: Edgardo A. Zabala
www.istoe.com.br
Instagram: @revistaistoe
YouTube: [m.youtube.com/@revistaISTOE](https://www.youtube.com/@revistaISTOE)
X: @revistaISTOE
TikTok: @revistaistoe
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/istoe/>

Redação e correspondência:

Rua Iguatemi, 192, 19º andar, Itaim Bibi,
São Paulo, SP, CEP 01451-010

ISTOÉ – A SEMANA é uma publicação semanal de ISTOÉ PUBLICAÇÕES LTDA., empresa detentora das marcas ISTOÉ e coligadas, tanto em plataformas digitais como meios impressos. A empresa não tem qualquer vinculação editorial e societária com a EDITORA TRÊS COMÉRCIO DE PUBLICAÇÕES LTDA. (em liquidação judicial)

“As novas gerações têm uma visão muito mais global”

Marco Stefanini, fundador do Grupo Stefanini, de tecnologia, apostou na internacionalização do negócio e hoje está em 46 países. Os primeiros passos foram difíceis, e o Brasil é um ambiente de negócios dos mais desafiadores do mundo, mas as gerações que empreendem têm visão e ambiente mais favoráveis para estar em outras regiões

Stefanini: “luz no túnel” para novas gerações mundo afora, mas maior carga tributária para os serviços no Brasil



Provedora de soluções em tecnologia, a brasileira Stefanini apostou em internacionalização para expandir suas atividades. Com receita global próxima a R\$ 8 bilhões, a companhia navega em mais de 40 países – mas o Brasil ainda é um dos ambientes de negócios mais desafiadores do mundo, disse o fundador Marco Stefanini à IstoÉ Dinheiro. Para o futuro, a carga tributária sobre o setor de serviços e os debates trabalhistas são desafios importantes. Apesar das dificuldades do país, contudo, há luz no fim do túnel: as novas gerações têm uma visão “muito mais global” e o ambiente digital favorece a internacionalização.

Eduardo Vargas

O Grupo Stefanini está presente em mais de 40 países. Quando a empresa decidiu romper as barreiras geográficas e iniciar o processo de internacionalização?

Quando comecei, o nível de apoio ao empreendedor era praticamente zero ou negativo. Hoje há fundos, venture capital e um ambiente muito mais aberto do que no passado. A gente sonhava grande, mas resolvemos fazer planos ambiciosos e pragmáticos a cada três anos. A gente nunca parou de pensar em crescer. Mas fomos construindo o crescimento da companhia em ciclos de três anos. Em todos os nossos 38 anos, o ano seguinte foi sempre maior

que o anterior. Do ponto de vista da internacionalização, o Brasil é um país que, assim como outros de dimensões continentais (como China e Rússia, por exemplo), tem características muito específicas. Temos uma língua diferente e uma série de características que tornam o brasileiro menos integrado ao global. Além disso, o Brasil é um país muito difícil para tocar negócios, e isso acaba consumindo muita energia do empresário para administrar a empresa no mercado doméstico. A luz no túnel, no entanto, é que as novas gerações têm uma visão muito mais global, e o ambiente digital favorece enormemente a internacionalização.

Burocracia, carga tributária e insegurança jurídica são características do ambiente de negócios no Brasil consistentemente criticadas por CEOs. Na sua visão, o que mais dificulta a administração de uma multinacional no país?

A burocracia, de fato, traz um custo adicional, mas eu citaria outros piores. O custo tributário é enorme. Vemos um discurso de que empresas pagam pouco imposto, o que não é verdade. Um ponto ainda pior é a insegurança jurídica. As regras do jogo mudam de maneira muito intensa, e muitas vezes nem o passado é garantido. Isso consome a energia do empreendedor, que deveria estar focado em competir, melhorar o produto e atender melhor o cliente. Dos 46 países em que atuamos, o Brasil é certamente um dos mais difíceis de administrar.

Aprovada a reforma tributária, o senhor tem uma visão mais cética que a maioria. Qual é o seu maior temor em relação à nova legislação?

Eu não vejo o otimismo que permeia boa parte da sociedade. A indústria foi penalizada tributariamente no passado, mas a forma de resolver isso foi fazer a área de serviços pagar o preço. Como 80% da mão de obra do país está no setor de serviços, é ele quem será o mais impactado. O Brasil terá o maior IVA [Imposto sobre Valor Agregado] do mundo, com defensores falando em 26% ou 27% e outros em mais de 30%. Esses números são absurdos. Além disso, o modelo pode incentivar um nível de sonegação alto, especialmente entre as pequenas e médias empresas. A verdadeira reforma seria aquela com redução da carga tributária total no Brasil, que é exagerada, mas este ponto não foi tocado.

Como o senhor enxerga a desoneração da folha de pagamentos, que foi um tema recente de embate entre o setor e o governo?

Esta é uma dor profunda. Pessoalmente, comecei a pleitear a desoneração do setor de tecnologia com o conceito de formalizar os empregos, e não de pagar menos impostos. E o setor de tecnologia foi um dos únicos que aumentou o nível



de emprego durante a crise do governo Dilma, devido à formalização. Na prática, o setor pagava mais imposto do que antes. Infelizmente, disseminou-se a visão de que desoneração [da folha] é “não pagar imposto”. Fomos penalizados, e o impacto econômico total era de R\$ 10 bilhões anuais, valor pequeno perto dos rombos fiscais. É frustrante que se mate quem gera emprego de qualidade e capital intelectual. Isso reflete a gana dos governos brasileiros por aumentar a arrecadação. O Estado brasileiro é muito grande, e deveria ser mais eficiente e focar em saúde, educação e segurança. Não falo em estado mínimo, mas em um Estado que atue naquilo que é essencial.

O STF debate hoje a ‘pejotização’. Qual é o impacto para o setor de tecnologia?

A incerteza jurídica é muito grande, mesmo com a discussão na Suprema Corte. O problema é que isso exacerba a situação, pois aumenta-se a carga tributária e o custo do emprego. A reforma tributária e a reoneração da folha, somadas, são uma bomba-relógio para quem emprega muito, do ponto de vista tributário. Não há incentivo na legislação para ter emprego formal.

Sobre inovação, o custo de implementar Inteligência Artificial (IA) é sustentável ou as plataformas de Large Language Models (LLMs) tendem a encarecer muito, como alguns especialistas sugerem?

Hoje há um nível de concorrência enorme no setor de LLMs. Onde há concorrência, há limitações para subir muito o preço. Como empresa ou cidadão,

temos a liberdade de usar um LLM ou outro. O mais importante para as empresas é o quanto usarão a IA para melhorar o negócio, seja para ofertar novas soluções ou para aumentar a eficiência. Historicamente, a indústria de tecnologia se torna muito eficiente, então prevejo que a eficiência também crescerá na IA, consumindo menos energia e menos data center.

Qual setor de tecnologia o senhor considera mais subexplorado no Brasil?

O Brasil, como sociedade e governo, tem uma visão muito industrial. Quando se fala em incentivo à tecnologia, pensa-se em data center, que é real estate [investimento em ativo fixo]. O diferencial não é o hardware, mas o conteúdo: as empresas e pessoas que desenvolvem software e serviços em tecnologia. Historicamente, o Brasil incentiva a linha industrial. A Lei da Informática, por exemplo, beneficia empresas que fabricam hardware e montadoras, mas não empresas de software ou que investem em IA, como a Stefanini. Isso é um desbalanceamento que perdura há 40 ou 50 anos, e deveria ser repaginado.

A Stefanini, com 35 mil colaboradores, atua há 14 anos com cibersegurança. Como o senhor enxerga a crescente onda de ataques cibernéticos ao setor financeiro?

Todos os setores estão sujeitos a ataques, não apenas o financeiro: utilities (telecom e energia), bancos, manufatura e varejo. O preço da digitalização é o cyberattack. É um investimento que se faz para proteger o patrimônio, para não perder. O debate não é mais se devemos investir, mas como fazer isso de forma eficiente. Isso estará sempre presente.

Com o advento da IA, a tese de que o programador é um dos profissionais mais substituíveis é válida? Qual é o impacto disso no mercado de programação?

Eu concordo. Os LLMs estão investindo intensivamente na parte de codificação, que é uma parte do desenvolvimento de software, atingindo diretamente o programador. Contudo, há três variáveis que atenuam esse impacto.



Há um déficit enorme de programadores no Brasil e no mundo, que a IA pode equilibrar. Outro ponto é que as empresas têm uma fila de espera enorme de projetos, então a eficiência da IA pode ser usada para fabricar mais softwares. E, historicamente, quando a tecnologia automatiza uma função, os profissionais passam a fazer outras coisas. O mercado se adapta.

O Brasil teve a discussão sobre a mudança na jornada de trabalho para 6x1. Qual é a sua visão sobre debates que buscam diminuir a carga de trabalho?

O Brasil adota hábitos sofisticados de países desenvolvidos quando ainda é um país pobre. O debate deveria focar em aumentar a produtividade para melhorar a renda do trabalhador, e não em criar linhas que diminuam a carga

de trabalho. A carga de 40 horas no meu setor é aceitável. O Brasil tem discussões que parecem de países escandinavos, mas ainda é um país pobre, com necessidades básicas urgentes a resolver. O maior vetor de mudança, que não está no centro do debate, é a educação, que é o maior fator de desigualdade social.

O senhor fundou e atua como CEO desde o primeiro dia. Pensa em delegar o cargo ou ser apenas presidente do conselho? Já há um plano de sucessão?

Temos que pensar, pois não somos eternos. Embora eu trabalhe muitas horas, temos autonomia e vários CEOs tocando as unidades. No entanto, a complexidade dos 40 países aumenta a carga. Estamos simplificando a estrutura e desenvolvendo talentos para que a sucessão ocorra não apenas no meu nível. **D**

Rombo no cofre

Fernando Haddad, ministro da Fazenda, dividiu a MP 1303 em dois projetos de lei sobre controle de gastos e taxaço de setores para cobrir o buraco no Orçamento federal – e tem planos B e C na gaveta



VALTER CAMPANATO/AGÊNCIA BRASIL

Derrota no Congresso abriu buraco de R\$ 36 bilhões nas contas do governo

Em um movimento de reação à inércia do Congresso Nacional, que culminou na caducidade da Medida Provisória (MP) 1303 de 2025, o ministro da Fazenda, Fernando Haddad, confirmou na terça-feira, 21, o envio de dois projetos de lei (PLs) alternativos para recompor o Orçamento. As novas propostas representam o esforço do Executivo em garantir o cumprimento das metas fiscais, após a derrota que gerou um rombo projetado de até R\$ 36,2 bilhões no biênio 2025-2026. Em uma entrevista concedida à Globo News, Haddad falou sobre a estratégia de desmembramento das medidas originais da MP, buscando maior celeridade na aprovação dos temas.

Os cálculos da Fazenda indicam que a MP (que caducou) teria um impacto fiscal de R\$ 14,8 bilhões em 2025 e de R\$ 36,2 bilhões em 2026. Sem essa arrecadação esperada, a área econômica é forçada a reavaliar ajustes para garantir o encaminhamento da proposta orçamentária para 2026 dentro das metas. As iniciativas foram divididas em dois eixos centrais. O primeiro PL trata da revisão de despesas e compensações do governo federal, e concentrará o controle de gastos. O projeto deverá ser anexado a uma proposta já em tramitação, com potencial de ser votada na mesma semana. O ministro da Fazenda estima que o projeto de revisão de despesas poderá render

mais de R\$ 15 bilhões, podendo alcançar R\$ 20 bilhões. O outro projeto de lei envolve taxaço setorial: buscará elevar a receita a partir de setores específicos, tratando exclusivamente da tributação de “bets” (as apostas online) e fintechs. Entre as medidas para recompor as perdas em debate pela equipe econômica estão o retorno de ao menos parte do aumento da alíquota do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) e a limitação das compensações tributárias – com estimativa de impacto de R\$ 10 bilhões tanto em 2025 quanto em 2026. A taxaço de bets pode render R\$ 1,7 bilhão em 2026 e a elevação da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) para as fintechs, tem potencial de R\$ 1,6 bilhão no ano que vem. O ministro salientou o pragmatismo da Fazenda, informando que os líderes do governo se dispuseram a anexar os textos a relatórios já prontos para votação no Congresso.

Há, contudo, os planos alternativos de Haddad. Caso ocorram novos revezes no Legislativo, possibilidade considerada pela Fazenda, há, na gaveta, os “Planos B e C”, informa uma reportagem de Antonio Temóteo, do PlatôPR. O denominado Plano B possui natureza puramente defensiva e de impacto imediato na relação com o Congresso: o contingenciamento de emendas parlamentares para os exercícios de 2025 e 2026. Inicialmente, cálculos elaborados por técnicos do governo apontavam para um congelamento de R\$ 7 bilhões em recursos que os parlamentares, por meio do Orçamento Impositivo, distribuem a seus redutos eleitorais. Contudo, o próprio ministro da Fazenda sugeriu que essa estimativa está subavaliada, sinalizando que a tesoura no Orçamento pode ser ainda mais profunda. A execução dessa medida, se necessária, transforma o ajuste fiscal em batalha política.

Já o Plano C revela uma manobra jurídica e política com vistas ao futuro. Ele prevê a possibilidade de o governo reeditar, no ano de 2026, uma nova MP que contemple as mesmas propostas de elevação de receita atualmente submetidas ao Congresso por meio dos PLs. Legalmente, a caducidade da MP 1303 impede sua reedição no mesmo ano de 2025, mas abre a janela para um novo instrumento no ano seguinte, conforme estabelecido na Constituição. **D**

Petrobras terá cinco meses para informar se o poço é promissor



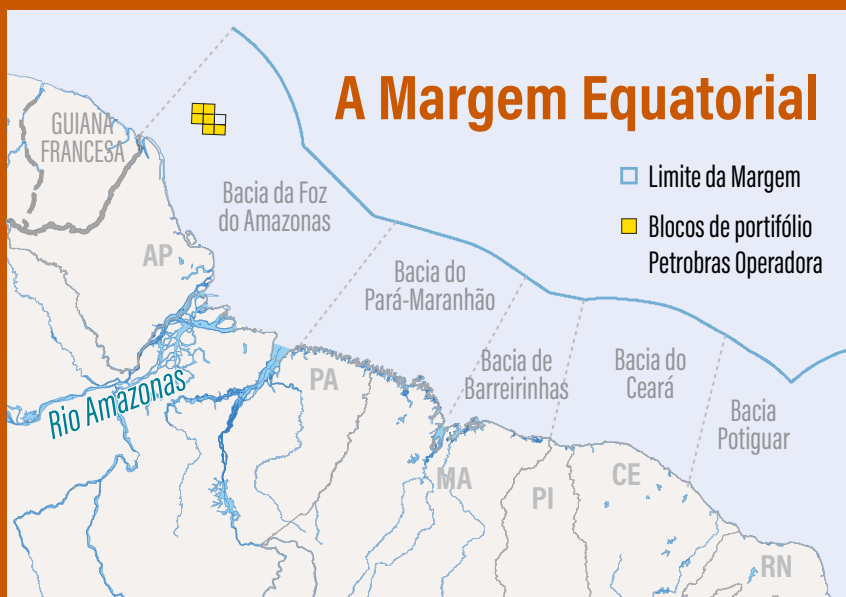
Sinal verde para o "novo pré-sal"

Petrobras ganhou licença do Ibama para uma primeira pesquisa exploratória na Margem Equatorial. O potencial de 10 bilhões de barris reduz a ameaça de o Brasil voltar a importar petróleo

Leonardo Rodrigues

Mais de uma década – e quatro presidentes da República depois –, o debate em torno de licenças para a Petrobras explorar petróleo na Margem Equatorial, área com pouco mais de 2 mil quilômetros entre o Amapá e o Rio Grande do Norte, ganhou um primeiro desfecho. O Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) concedeu a licença nesta segunda-feira, 20, para a estatal perfurar um poço de pesquisa nas águas profundas do Amapá. O local fica à 500 quilômetros da foz do rio Amazonas – e com Pará-Maranhão, Barreirinhas, Ceará e Potiguar – forma a Margem Equatorial, região que reúne cinco bacias. A capacidade produtiva é projetada em dez bilhões de barris – para efeito de comparação, o pré-sal detém reservas recuperáveis estimadas entre 12 e 14 bilhões de barris.

A autorização desfecha um período de cabo de guerra entre o Ibama e a Petrobras, e o sinal verde era esperado com expectativa devido ao potencial econômico da região – paralelamente ao iminente risco de o Brasil voltar a ter necessidade de importar o óleo com o declínio na Bacia de Santos, a principal produtora de petróleo e gás do país. A etapa é de pesquisa exploratória, por ora, mas se não agradou ambientalistas caiu bem para defensores da economia setorial. A exploração do “novo pré-sal”, como tem sido chamada a região, contudo (se confirmada a viabilidade produtiva), terá todos os olhos sobre a atividade, diferentemente do momento de exploração



Disputa política

A Margem Equatorial é uma vasta área geológica no litoral brasileiro, com mais de dois mil quilômetros entre Amapá e Rio Grande do Norte. A controvérsia está na Bacia da Foz do Amazonas, a porção mais ao norte da região que reúne cerca de cinco bacias potenciais de exploração. Lá fica o bloco FZA-M-59, que a Petrobras vai perfurar. A área é ambientalmente sensível devido à proximidade com ecossistemas únicos, como os Corais da Amazônia, descobertos em 2016, além de manguezais e da biodiversidade marinha. Discussões sobre a exploração de petróleo na região ocorrem há mais de uma década e, em 2023, um parecer do Ibama não autorizou o início das pesquisas. “É normal para grandes obras”, diz a advogada Priscila Artigas, presidente da Comissão de Direito Ambiental do Instituto dos Advogados de São Paulo (IASP). “Todas as grandes obras do Brasil passaram por essas discussões. A Petrobras fez, então, um trabalho de aprimoramento de estudos exigidos pelo Ibama”.

O debate avançou em meio à pressão política. Principal fiador da campanha petroleira, o ministro de Minas e Energia, Alexandre Silveira, ganhou apoio do presidente Luiz Inácio Lula da Silva em fevereiro de 2025, quando o Ibama recomendou que a licença para a Petrobras trabalhar na Margem Equatorial fosse negada sob o argumento de que não havia garantia de proteção ao ecossistema marinho em caso de

vazamento de petróleo. De olho na disputa presidencial de 2026, Lula apoiou Silveira e os defensores da exploração da Margem Equatorial, entre eles, o presidente do Senado, Davi Alcolumbre (União Brasil-AP). Com isso, a ministra do meio ambiente Maria Silva tornou-se voz isolada.

Ainda que a economia registre indicadores de pleno emprego e o Produto Interno Bruto vá relativamente bem, pesou na decisão de Lula a preocupação quanto à perspectiva de inflação. O governo ficou sem munição fiscal, com uma elevada taxa de juros, e a preocupação com o potencial efeito negativo da desaceleração econômica sobre a aprovação do governo moveu o Planalto, disse recentemente o professor de economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Marcelo Neri.

Após as mais recentes exigências do órgão ambiental, a estatal elaborou mais estudos e até simulações de situações de emergência nos últimos meses. Em uma delas, brinquedos foram utilizados para representar animais em risco durante um resgate noturno. O Ibama destacou que o licenciamento decorre de um Estudo de Impacto Ambiental formulado a partir de três audiências públicas, 65 reuniões técnicas em mais de vinte municípios no Pará e no Amapá, vistorias em todas as estruturas de resposta à emergência e unidade marítima de perfuração, além da realização de uma avaliação pré-operacional, que envolveu mais de 400 pessoas, incluindo funcionários da Petrobras e técnicos do órgão ambiental.



Silveira, de Minas e Energia, ganhou apoio de Lula

MARCELO CAMARGO/AGÊNCIA BRASIL

Magda Chambriard,
CEO da estatal:
início de nova
frente de
pesquisa



TÁVIA RÉGO/AGÊNCIA BRASIL

do pré-sal na costa Sudeste, que gerou irregularidades em contratos investigados no âmbito da Operação Lava Jato, um dos maiores escândalos do país.

Em declarações à imprensa nesta semana, a presidente da Petrobras, Magda Chambriard, disse que a licença concedida pelo Ibama é o início de uma nova frente de pesquisa – e que achar petróleo é difícil. Ela lembrou que o óleo só foi encontrado na Bacia de Campos, entre o Espírito Santo e o Rio de Janeiro, após o nono poço perfurado. O Ibama concedeu nesta semana uma licença de pesquisa exploratória – o que, na prática, é uma forma de exploração, disseram especialistas à IstoÉ. A estatal deverá informar em até cinco meses se o poço é promissor. Se for, novas licenças serão necessárias para perfurar poços adicionais para comprovar a viabilidade econômica. Em um cenário otimista, o início da produção efetivamente levaria entre seis e dez anos. A Pasta governamental estima que, além do potencial de 10 bilhões de barris de petróleo, a ativi-

dade geraria 350 mil empregos e atrairia investimentos estrangeiros. A produção local tiraria o Brasil da berlinda, já que, sem perfurar a região, há um risco de que o país volte a importar petróleo em meados da próxima década, mais especificamente a partir de 2036, dizem especialistas.

É que se projeta um declínio produtivo na Bacia de Santos já a partir de 2030. “O Brasil corre o risco de perder seu protagonismo global e voltar a ser um vulnerável importador de petróleo”, disse Adriano Pires, diretor fundador do Centro Brasileiro e Infraestrutura e Energia (CBIE). Pires chegou a ser indicado pelo ex-presidente Jair Bolsonaro à presidência da estatal em 2022, e já ocupou o cargo de superintendente da Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). Em sua visão, o Brasil não pode abrir mão de explorar a região. Um dos fatores para a análise é a de que o mundo vai continuar demandando energia por séculos – especialmente com o avanço de tec-

nologias como os data centers (o Brasil é cotado para ser um hub desse tipo de estrutura). São processadores gigantes de dados e enormes consumidores de energia, sobretudo os voltados a atender demandas do universo de inteligência artificial (IA).

O especialista disse, ainda, à IstoÉ, que a exploração das bacias no Norte pode garantir competitividade econômica ao país ao mesmo tempo que não é incompatível com bandeiras ambientais. A transição energética vai acontecer, por meio da troca dos combustíveis fósseis pela produção de energias renováveis – cerca de 90% da matriz brasileira já é limpa. Mas, para ele, é preciso investir no conceito de “adição energética” porque não há condição de abrir mão de nenhuma fonte. “A produção de petróleo é o principal índice da nossa balança comercial e nos dá outra posição na disputa econômica global. Sem uma bacia que possa substituir o pré-sal, como é a Margem Equatorial, há um risco sério de perder esse protagonismo”, continua Pires. O Brasil é o sétimo produtor atualmente – e caminha para ser o quinto com a exploração do pré-sal no Sudeste.

Mas o cumprimento desse potencial na Margem Equatorial depende, agora, de que a perfuração autorizada nesta semana garanta a segurança da fauna da foz do Amazonas. É no avanço da perfuração que se localizam os pontos que adiaram seguidas vezes a licença ambiental e ainda preocupam entidades do setor. Presidente do Ibama entre 2016 e 2018, quando estudos prévios eram realizados na Margem Equatorial, Suely Araújo afirmou à IstoÉ que o aval desconsiderou riscos como a dispersão do petróleo em caso de acidentes e a necessidade de consultar as comunidades tradicionais da região. Organização que Suely coordena atualmente, o Observatório do Clima prometeu protocolar, ao lado de outras ONGs, uma ação judicial para contestar a licença. O setor vê uma contradição do governo Lula ao defender a exploração de petróleo às vésperas da COP30, conferência climática da Organização das Nações Unidas (ONU) marcada para novembro em Belém (PA), com a bandeira prioritária da energia limpa.

Colaborou Matheus Almeida



Interrupção na AWS gerou a primeira grande falha da internet desde 2024

Pane na nuvem

Falha em um grupo de data centers da Amazon, nos Estados Unidos, derrubou operações no mundo todo – Mercado Livre e iFood estão entre elas

A unidade de serviços em nuvem da Amazon, a Amazon Web Services (AWS), registrou uma interrupção de larga escala nesta segunda-feira, 20, resultando na paralisação de aplicativos populares em todo o mundo, como Fortnite e Snapchat, e afetando a conectividade de diversas plataformas corporativas. A parada de quinze horas afetou centenas de companhias, incluindo sites e aplicativos, e gerou prejuízos ao redor do mundo. O incidente expôs a criticidade e a fragilidade da infraestrutura digital global, altamente dependente de poucas big techs. Economistas reiteraram alerta de que a concentração, na AWS, de cerca de 30% do mercado global de computação cria um risco sistê-

mico. Foi a primeira grande interrupção global da internet desde a falha da CrowdStrike, companhia de cybersegurança, que ocorreu no ano passado e afetou sistemas de tecnologia em hospitais, bancos e aeroportos em escala global.

A interrupção de serviço aconteceu num grupo de data centers (centros de dados onde ficam os processadores) da companhia localizado no norte da Virgínia, nos Estados Unidos, e um dos 38 pontos da Amazon – é um dos mais usados devido ao baixo preço e à grande oferta de serviços, informou a própria companhia. Foi a terceira vez em cinco anos que a infraestrutura contribuiu para um colapso na internet. A falha expôs a fragilidade da economia digital,

onde a interrupção em um único provedor pode levar a perdas em cadeia que impactam de gigantes do e-commerce, como Mercado Livre e iFood a operações críticas de companhias aéreas e financeiras. Vale lembrar que a divisão da Amazon, a qual compete diretamente com os serviços de nuvem do Google e da Microsoft, fornece capacidade de computação sob demanda, armazenamento de dados e outros serviços digitais essenciais para governos, empresas e usuários individuais. A indisponibilidade de seus servidores tem o potencial de derrubar vasta gama de sites e plataformas que utilizam sua infraestrutura.

Diversas empresas de tecnologia atribuíram publicamente a falha de suas operações à AWS. A startup de Inteligência Artificial (IA) Perplexity, a bolsa de criptomoedas Coinbase e o aplicativo de negociação Robinhood foram alguns dos afetados. O presidente-executivo da Perplexity, Aravind Srinivas, utilizou a plataforma X (antigo Twitter) para confirmar a causa, afirmando que a empresa estava “fora do ar” naquele momento devido ao problema da AWS. O Downtdetector, site de rastreamento de interrupções, indicou que o próprio site de compras da Amazon, o Prime Video e a Alexa enfrentavam problemas. Entre as plataformas mais atingidas estavam gigantes de jogos como Fortnite (da Epic Games), Roblox, Clash Royale e Clash of Clans. No setor financeiro, o Venmo, da Paypal, e o Chime, registraram problemas de conectividade. O aplicativo de transporte Lyft, rival do Uber nos Estados Unidos, também ficou indisponível para milhares de usuários. A presidente do aplicativo de mensagens Signal, Meredith Whittaker, confirmou em seu perfil no X que a plataforma da empresa também foi impactada. O professor de ciência da computação da Universidade de Cornell, nos Estados Unidos, Ken Birman, comentou que os desenvolvedores de software precisam criar melhor tolerância a falhas. Segundo o especialista, a divisão da Amazon, a AWS, fornece ferramentas que os desenvolvedores podem usar para criar proteção se houver problema em um dos centros de dados de sua rede. É possível, disse, criar backups com outros provedores de serviços de computação em nuvem. **D**

Dinheiro no mundo

As notícias que se destacaram no noticiário internacional

Estados Unidos

Trump pede que criadores de boi reduzam preços

O presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, disse nesta semana que os criadores de gado do país estão se beneficiando das tarifas que ele impôs sobre as importações, mas devem baixar seus preços para incentivar os consumidores americanos a comprar carne. "Os criadores de gado, que eu amo, não entendem que a única razão pela qual estão indo tão bem, pela primeira vez em décadas, é porque eu coloquei tarifas sobre o gado que entra nos Estados Unidos, incluindo uma tarifa de 50% sobre o Brasil", escreveu ele em uma postagem no Truth Social.

Argentina

Ministro de Milei pede demissão

O ministro das Relações Exteriores da Argentina, Gerardo Werthein, apresentou seu pedido de demissão na quarta-feira, 22 – ele já havia substituído Diana Mondino e é, portanto, o segundo a deixar o cargo em quase dois anos de governo Javier Milei. Não ficou claro, num primeiro momento, o motivo da renúncia de Werthein. Pablo Quirno, secretário de finanças, foi nomeado por Milei para o posto. O anúncio de Werthein foi feito poucos dias antes de uma importante eleição legislativa marcada para o domingo (26), na qual o partido de Milei espera aumentar sua presença minoritária no Congresso. O objetivo do partido é salvaguardar sua estratégia de cortes acentuados de gastos e austeridade para melhorar a economia.

Rússia

Sem perda de tempo

O esperado encontro entre os presidentes da Rússia, Vladimir Putin, e dos Estados Unidos, Donald Trump, não deve se concretizar. Trump disse nesta quarta, 23, que cancelou a cúpula por falta de progresso nos esforços diplomáticos para tal - e logo depois impôs sanções a duas petrolíferas russas. Putin, por sua vez, respondeu que não se curvará à pressão norte-americana ou de qualquer outro país. Trump já havia dito que nem ele, nem Putin, se encontrariam para "perder tempo". O republicano tenta, sem sucesso, acabar com a guerra na Ucrânia.

Alemanha

G7 articula resposta à China por terras raras

A Comissão Europeia considera determinar contramedidas em resposta às restrições chinesas às exportações de terras raras - grupo de elementos que serve como matéria-prima para indústrias de tecnologia, automotiva e defesa. "Ainda não nomeamos nenhum instrumento específico, mas a discussão está em andamento", disse o comissário de Economia da União Europeia, Valdis Dombrovskis, a um jornal alemão nesta quarta-feira, 22. O bloco está coordenando o movimento com Washington, onde se reuniram há poucos dias os ministros das Finanças do G7 (Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão e Reino Unido).

US\$ 2,5 bi

foi o lucro líquido da **Netflix** entre julho e setembro, R\$ 500 milhões abaixo do esperado pelo mercado investidor. A companhia informou que os números tiveram impacto de uma disputa tributária em andamento no Brasil, que obrigou a companhia a registrar uma despesa de R\$ 619 milhões no período.



UNSPASH

3,1

milhões de **aposentados e pensionistas** foram ressarcidos dos descontos indevidos em seus benefícios, totalizando R\$ 2,1 bilhões, estimou o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) nesta semana. Os valores foram devolvidos direto na conta em que os segurados recebem o benefício, corrigidos pela inflação (IPCA). O esquema criminoso que desviava dinheiro dos beneficiários do INSS veio à tona em abril.

5%

foi quanto a Petrobras reduziu os preços da **gasolina** nesta segunda-feira, 20, para as distribuidoras — o equivalente a R\$ 0,14 por litro. O preço médio passa a ser de R\$ 2,71 por litro. É a segunda vez que a estatal diminui o preço da gasolina no ano, quando o recuo no acumulado chega a 10,3%. A primeira baixa, em junho, foi de 5,6% para os distribuidores. A Warren Investimentos calcula que a queda para o consumidor final pode chegar a 1,58%. A redução de preços ocorre em um momento de queda da cotação do barril no mercado internacional.

R\$ 40 bi

é o volume de crédito que será concedido pelo governo federal no âmbito do **programa Reforma Casa Brasil**, lançado nesta semana. A iniciativa quer facilitar o acesso a crédito com juros baixos para reformas, ampliações e adequações de moradias em todo o país. A adesão pode ser feita a partir de 3 de novembro, por site ou aplicativo da Caxia, e os prazos de pagamentos e taxas de juros variam de acordo com a renda familiar.

US\$ 2 bi

é quanto as mineradoras pretendem investir para a extração de **terras raras** no Brasil até 2029, disse Raul Jungmann, vice-presidente do Instituto Brasileiro de Mineração (Ibram), nesta terça-feira, 21. Esses minerais são matérias-primas para indústrias de tecnologia, automotiva e defesa — e o país é a segunda maior reserva deles no mundo, atrás apenas da China, mas com poucos projetos em desenvolvimento.



ENDORA FOTOGRAFIA

10 kg

é o limite para a **gratuidade em bagagens de mãos** em voos domésticos e internacionais, conforme projeto aprovado pela Comissão de Constituição e Justiça do Senado nesta semana. O projeto segue para votação na Câmara dos Deputados.

Maior bolsa da América Latina, B3 perdeu 50 empresas listadas em quatro anos



Fuga da bolsa

Desde janeiro, nove empresas deixaram a B3 e número que deve aumentar até o fim do ano, em um reflexo direto das peculiaridades e dificuldades do mercado de capitais do Brasil

Alexandre Inacio e Érica Polo

Identificada como símbolo da pujança econômica, a bolsa de valores brasileira, a B3, registra um fenômeno atípico em tempos recentes. Nos últimos quatro anos, a instituição registrou a saída de 48 empresas, mais de 10% do total de empresas listadas, sendo que nove deixaram o pregão apenas nos últimos dez meses. A debandada deve alcançar a cifra de 11 companhias até dezembro, com as já anunciadas saídas da Gol e do Banco Pan. Dados da B3 indicam que, atualmente, existem 415 empresas listadas, número que se mostra significativamente inferior ao de um passado não tão distante. No início da década de 1990, o Brasil chegou a ter mais de 600 corporações negociando seus papéis na então Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo). A saída dessas companhias da principal plataforma de captação de recursos do país é multifatorial, combinando elementos estruturais e conjunturais.

Um importante desafio citado por especialistas é a baixa confiança e o precário entendimento das dinâmicas

do mercado de capitais, tanto para empresas, como uma forma de financiamento, quanto para investidores, como alternativa de construção de patrimônio de longo prazo. É uma construção cultural já conquistada em territórios onde o mercado de capitais está mais consolidado, caso dos Estados Unidos e China, os dois países que abrigam as maiores bolsas de valores do mundo – as americanas New York Stock Exchange (NYSE) e Nasdaq, e a bolsa chinesa de Xangai. “O juro real alto praticado no Brasil acentua a fuga de capitais da renda variável, mas não é a causa raiz. O problema do mercado de capitais brasileiro é estrutural e multifatorial”, avalia o professor de finanças e mercados financeiros da Fipecafi, Rogério Paulucci Mauad. Segundo ele, em mercados como o norte-americano, ou o do Reino Unido, mesmo quando os juros sobem, parte relevante da poupança continua aplicada em ações, fundos de pensão (responsáveis pelas aposentadorias dos trabalhadores) e ETFs, mantendo o suporte de liquidez à bolsa.

Para se ter ideia das diferenças de tamanho entre os mercados de bolsas de valores, nos Estados Unidos o volume médio de negociação diário de ações chega a US\$ 485 bilhões em 2025, um volume mais de 150 vezes maior que o da B3, com cerca de US\$ 3 bilhões. Os dados são da consultoria Elos Ayta, pertencente ao consultor de dados financeiros Einar Rivero, e não considera os ADRs (recibos de ações de outros países listadas em bolsas americanas). Em mais um recorte comparativo, toda a bolsa de valores brasileira negocia um volume muito menor que as estrelas corporativas de bolsas americanas: sozinha, a Tesla, de Elon Musk, negociou volume médio de quase US\$ 33 bilhões enquanto a Nvidia chegou a US\$ 31 bilhões.

Paralelamente ao desembarque de empresas na bolsa brasileira, acrescenta Rivero, houve a realização de aberturas de capital – os chamados IPOs, na sigla em inglês. Em 2021, lembra, foram 46. Ainda assim, a bolsa assistiu à baixa do volume médio diário em aproximados 40% desde o início desta década,



Celso Ferrer, da Gol: intenção de sair da B3, enquanto controlador quer partir para NY

REPRODUÇÃO/INSTAGRAM



JBS, controlada por Joesley e Wesley Batista, optou por "dupla listagem": negocia BDRs na B3 e partiu para NY

REPRODUÇÃO/INSTAGRAM

refletindo a combinação de juros altos, fuga de capital estrangeiro e menor apetite ao risco por parte dos investidores locais. A B3 não concedeu entrevista. Mas informou, em nota enviada à IstoÉ Dinheiro que, mesmo com as adversidades, enxerga um mercado mais maduro. Produtos mais sofisticados como fundos imobiliários, ETFs (fundos de índices) e BDRs (recibos de ações) têm avançado nas estratégias de diversificação dos investidores. "O mercado de renda variável mudou radicalmente nos últimos anos. Em 2020, o número de investidores somava 3 milhões de brasileiros. Hoje é o dobro disso", informa a bolsa.

No Brasil, porém, a aversão ao risco ainda é culturalmente mais forte – existe a memória inflacionária do período pré-Plano Real e o histórico de crises cambiais e fiscais pelas quais o país atravessou, que levam os investidores de todos os perfis a privilegiarem segurança e retornos com previsibilidade, reagindo de modo mais brusco às mudanças na taxa de juros básica, a Selic, o que por fim molda o comportamento do investidor. O país também tem ba-

ixa baixa de investidores pessoa física, ou seja, menos que 5% da população investe na bolsa, volume concentrado em poucas regiões e faixas de renda. Para efeito de comparação, no mercado norte-americano, pouco mais de 50% da população faz esse tipo de investimento. O baixo volume entre os brasileiros resulta tanto da capacidade de conseguir investir – para boa parte da população sequer sobra dinheiro para isso –, como da limitada educação financeira. As pessoas desconhecem alternativas de construir patrimônio a longo prazo investindo em companhias com potencial de crescimento.

A alta tributação e insegurança jurídica do ambiente brasileiro, por sua vez, são fatores que contribuem para a redução do apelo do investimento produtivo. A B3 tem, ainda, uma concentração setorial em commodities, bancos e empresas de serviços de gás, energia e saneamento (as chamadas "utilities" no mercado financeiro) – pouca diversidade e um conjunto de companhias sensíveis a ciclos globais, o que resulta em desempenho do volume negociado.

O vai-e-vem do cenário econômico brasileiro, bastante instável, constrói o perfil não só do investidor "macro dependente", mas também das companhias, já que o desempenho das ações locais costuma estar fortemente vinculado ao ciclo fiscal e monetário. Os ciclos de alta e de queda nas taxas de juros, bem como os períodos de expansão e retração no Produto Interno Bruto (o famoso "voo de galinha" do PIB) costumam afetar as expectativas em relação ao comportamento do mercado e às principais variáveis macroeconômicas, disseram especialistas à IstoÉ Dinheiro.

Do ponto de vista empresarial, os juros altos desestimulam investimentos. "É um cenário que remunera muito os investimentos no mercado financeiro, mas também pune muito os tomadores de recursos", explica o professor da FIA Business School, José Carlos de Souza Filho. Existe uma correlação entre a tendência de alta dos juros com a saída de empresas da bolsa, pontua Souza Filho. Entre os anos 2000 e 2005, deixaram a bolsa 114 empresas. Ao final de 2005, existiam 381 companhias listadas, o menor patamar dos últimos 20 anos. Para efeito de paralelo, ao longo desse mesmo período, a taxa básica de juros da economia brasileira passou de 15,75% para 18% (e bateu os 26,5% em fevereiro de 2003). Ao final dos cinco anos seguintes, ou seja, em 2010, a taxa Selic caiu para 10,75%. E então o número de empresas listadas subiu para 471.

Recentemente, entre 2021 e 2025 (quando a bolsa perdeu 50 empresas), a taxa de juros passou de 9,25% para os atuais 15%. "Os juros têm um efeito de longo prazo. Acredito que tenhamos alcançado um patamar elevado e que essa curva comece a se inverter. Certamente, isso incentivará o retorno das empresas à bolsa, só não vai acontecer do dia para a noite", continua o professor da FIA.

Em mercados mais desenvolvidos, onde há cultura de investimento consolidada, o foco é via de regra microeconômico – ou seja, na geração de valor individual pela empresa. São observados com mais atenção o investimento, a inovação, a governança e a competitividade setorial. Ainda olhando para o "micro", há pelo menos quatro fatores que encabeçam a decisão empresarial para deixar o mercado de capitais. O



Pracownik, da Base Exchange: competição positiva

Concorrência entre bolsas

Ainda que o ambiente econômico do Brasil não se mostre o mais favorável para o mercado de capitais, algumas iniciativas podem, futuramente, quebrar a hegemonia centenária da bolsa brasileira — hoje, a B3. Plataformas como a A5X, Base Exchange e BEE4 são alguns exemplos que se posicionam como prováveis concorrentes da B3 a partir de 2026. Mirando o espaço antes ocupado pela antiga BM&F (Bolsa de Mercadorias e Futuros), a A5X tem como alvo o mercado de derivativos e contratos futuros. A expectativa é entrar na fase de testes — um processo conduzido pelo Banco Central e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o regulador do mercado de capitais —, entre o final de 2025 e o início de 2026. O objetivo é iniciar as operações comercialmente na segunda metade do ano que vem. Mais parecida com a atual B3 é a Base Exchange, com sede no Rio de Janeiro, projeto mantido com o apoio financeiro do fundo árabe Mubadala (um dos principais fundos soberanos dos Emirados Árabes Unidos), e que detém a maior parte da participação na nova bolsa. A Base Exchange, que vai gerar efeito positivo ao estimular a competitividade nesse universo, acredita Claudio Pracownik, presidente da nova bolsa, aguarda a autorização da CVM e do BC para começar a operar. A estreia é esperada para o primeiro semestre de 2026. Já a BEE4 é uma plataforma que se posiciona como uma divisão de acesso para as pequenas e médias empresas que buscam captar recursos. Em abril, conseguiu licenças para operar como Balcão Organizado e Central Depositária.



Carrefour Brasil saiu da B3 em 2025 alegando foco em simplificar a estrutura

primeiro deles é o conjunto de processos de fusões e aquisições (M&A, na sigla em inglês) de grupos que buscam escala e competitividade no mercado. Um exemplo é o retrato do setor de saúde. Levantamento da KPMG mostra que, entre 2003 e 2023, só neste segmento da economia, o Brasil registrou 817 transações. Rede D'Or, Intermédica, Dasa, DaVita, Hapvida, Fleury, Oncoclínicas, Sabin, Amil, Viveo e Hermes Pardini foram os destaques, e muitos deixaram de ter ações negociadas em bolsa.

A decisão estratégica da cúpula de uma companhia de fechar o capital e deixar a bolsa como meio de captação de recursos, por si só, já é o segundo fator. Essa escolha pode ocorrer por uma série de motivos, alguns inclusive já citados, como custo e insegurança jurídica, ou ainda a percepção do controlador de que suas ações não estão negociadas a valores justos, entre outros fatores.

Isso leva à chamada “deslistagem”, ou à saída da bolsa de valores, movimento que ocorre por meio da chamada Oferta Pública de Aquisição (OPA). Esse é o modelo que será seguido pela Gol, como anunciado neste mês pela companhia, e há alguns anos foi usado pela J&F para fechar o capital da Vigor Alimentos — tempo depois, a empresa foi

vendida para o grupo mexicano Lala.

Neste ano, um caso relevante de OPA foi o da subsidiária brasileira da gigante francesa do varejo, o Carrefour. A companhia concluiu o fechamento de capital na B3 por meio da ferramenta no primeiro semestre de 2025. Embora tenha gerado debates, sobretudo envolvendo acionistas minoritários que consideravam o valor de remuneração baixo, a oferta foi aprovada pelos acionistas. O objetivo dos controladores foi o de simplificar a estrutura corporativa e dar mais agilidade à gestão das operações no Brasil, especialmente após a integração das aquisições do Grupo BIG.

Mais uma razão para desembarcar da B3 é a escolha por outra bolsa (maior e mais relevante) no cenário internacional. Esse foi o mote da Gol, controlada pelo grupo Abra. A empresa aérea, recém-saída de recuperação judicial (RJ) nos Estados Unidos, vai consultar seus acionistas para deixar a bolsa brasileira — paralelamente, o controlador anunciou a intenção de abrir capital nos Estados Unidos. A própria Gol chegou a negociar ADRs (recibos de ações) em bolsa do mercado norte-americano, mas foi obrigada pela Comissão de Valores Mobiliários do país (a SEC) a deixar as negociações por entrar em RJ em 2024.



A Varig deixou a bolsa após falência

HALLEY PACHECO DE OLIVEIRA

Há um outro tipo de movimento. Recentemente, a JBS, gigante de proteínas fundada pela família dos irmãos Joesley e Wesley Batista, optou pela “dupla listagem”. Ou seja, passou a negociar os BDRs (recibos de ações, ou seja, não é o mesmo, trata-se de uma exposição indireta àquela ação) na B3, enquanto passou a listar seus papéis em Nova York em junho.

Por fim, as companhias saem da bolsa se “quebram”, lembram os especialistas. Foi o que aconteceu com a Saraiva e, há mais tempo, com a aérea Varig. Seja qual for o motivo, sair da bolsa traz consequências como menor visibilidade do mercado e menos opções para capitalização. De agora em diante, por ser a principal característica para a fuga, o peso macroeconômico deve ainda afetar a bolsa. A deslistagem de outras empresas é esperada. Paula Magalhães, sócia do escritório Demarest na área de companhias abertas, mercados de capitais e M&As, avalia que os juros elevados, a geopolítica global instável e casos recentes, como o da Ambipar – que acaba de pedir recuperação judicial e foi retirada, pela B3, de 16 índices da bolsa – deixam o investidor institucional muito mais reticente. “No

curto prazo, vejo mais empresas saindo do que entrando na bolsa. Os M&As com troca de ativos, como aconteceu com a BRF e Marfrig, ou operações estruturadas como o caso da Cosan, no entanto, podem ser uma vertente que movimente um pouco o mercado”, disse a advogada.

Para além dos aspectos macroeconômicos, que podem afetar os negócios da bolsa daqui por diante, há o preço das ações no Brasil. Estão baratas. Depois do boom de IPOs que marcou a bolsa entre 2021 e 2022, muitas empresas de menor porte vêm sofrendo com a desvalorização dos seus papéis – e pensam em encerrar seus respectivos ciclos dentro da bolsa. As companhias de maior porte têm uma visão um pouco mais estratégica. Além dos papéis pouco valorizados, o que impacta o interesse pelo canal de capitalização, muitos controladores enxergam neste momento uma oportunidade de reduzir sua exposição à concorrência (isso ocorre no processo de entrega de dados para o mercado durante as divulgações de resultados trimestrais obrigatórias). “É constante na cabeça dos controladores o pensamento de fechar o capital”, diz, ainda, Paula, do Demarest.

A nova legislação local contribuiu para a debandada. Desde 1º de outubro ficou mais simples fechar o capital de uma empresa listada. A Resolução CVM 215, publicada em outubro do ano passado e em vigor desde o início do mês, estabeleceu um novo arcabouço regulatório para as OPAs. Ela moderniza as regras e introduz procedimentos mais simples, incluindo novas hipóteses de dispensa do laudo de avaliação em algumas situações, permitindo o uso de critérios alternativos como referência de valor justo.

Na prática, para determinar o valor justo das suas ações e então fazer uma oferta pública de aquisição, uma empresa era obrigada a contratar um laudo independente. Agora, o histórico de cotações, juntamente com alguns outros indicadores, passa a ser aceito como forma de determinar o preço da ação. “Essa flexibilização vai ajudar nesse movimento de saída de empresas da bolsa. O histórico de preços pode ser questionado judicialmente por minoritários que se sintam prejudicados, mas o laudo também poderia ser”, finaliza a especialista do Demarest. **D**

Guerra no delivery

Queda de braço entre os aplicativos envolve investimentos bilionários, corrida contra o relógio para inovar e disputas no órgão regulador de concorrência, o Cade

Matheus Almeida

A disputa pelo lucrativo mercado brasileiro de delivery se intensificou nos últimos meses, com injeção de investimentos bilionários e desembarque de players que desafiam a hegemonia do iFood. Seis meses após a Keeta, o Rappi e a 99 anunciarem planos de investimento volumosos, a concorrência se evidencia por meio de inovações tecnológicas, acirramento da guerra de preços e um inédito embate judicial no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). Apesar da ofensiva, o domínio do iFood permanece. Analis-

tas de mercado, como o economista João Branco, da ESPM, ponderam que o setor exige escala – e que não será movimento simples para os novos competidores desbancar o líder. Contudo, especialistas enxergam impactos no curto prazo – especialmente na queda de preços ao consumidor final.

A batalha por participação de mercado é sustentada por capital significativo, e supera R\$ 10 bilhões. O iFood, líder do mercado, anunciou o maior investimento direto, de R\$ 17 milhões, entre abril deste ano e março de 2026, com o

objetivo de saltar de 60 milhões para 80 milhões de clientes até 2028. Em uma estratégia de diversificação, a empresa fechou uma parceria com a Uber para integrar os serviços dos aplicativos, o que permitirá haver intercâmbio entre as solicitações de corrida e o delivery. A companhia, ademais, inovou ao começar um serviço de entregas por meio de drones em Sergipe e lançou uma ferramenta de inteligência artificial generativa para auxiliar o cliente na escolha de pedidos como obter “um jantar romântico”. O iFood foi inclusive além da proposta do próprio negócio e acelerou o crescimento de seu braço de pagamentos para incentivar o movimento inverso: levar os clientes aos restaurantes físicos, movimentando R\$ 1 bilhão em 12 meses.

Já a Keeta, braço da gigante chinesa Meituan, anunciou o maior volume de capital entre os desafiantes, com

Estratégia da 99Food, de firmar exclusividade com restaurantes, é foco de ação no Cade





A recém-chegada Keeta já responde à ação judicial da 99Food por violação de marca

DIVULGAÇÃO

R\$ 5,6 bilhões destinados ao lançamento no Brasil. O aplicativo, que estreará em Santos e São Vicente no litoral paulista e deve chegar à capital antes do final de 2025, enfrenta o desafio de construir sua base de clientes do zero. A empresa aposta em tecnologia diferenciada, como o “capacete inteligente”, ainda sem detalhamento oficial. Em meio a tudo isso, a 99Food, braço do também chinês Didi, inicialmente previa um investimento de R\$ 1 bilhão, valor que foi dobrado para R\$ 2 bilhões após seu lançamento oficial em capitais como Goiânia e São Paulo. A 99 se beneficia da base de usuários de sua plataforma de mobilidade, integrando serviços de delivery e financeiro (99Pay). Sua estratégia de ingresso no mercado inclui a distribuição agressiva de cupons de desconto e a isenção de taxas para restaurantes que garantam o mesmo preço no delivery e no salão. O Rappi, segunda plataforma em pedidos de comida (com operação em mais de 100 cidades), investe R\$ 1,4 bilhão e, diante dos novos atores chine-

ses, conta com a vantagem de ter uma base operacional consolidada no país. Embora tenha optado por concentrar seus investimentos em anúncios e promoções dentro da própria plataforma, o Rappi assinou um contrato com a Amazon, o que levanta a possibilidade de o gigante de Jeff Bezos adquirir parte de suas ações.

Paralelamente à disputa regada por capital e tecnologia, o cenário é marcado por uma séria controvérsia jurídica. Algumas empresas buscaram o Cade para denunciar práticas anticompetitivas. A Keeta deu pontapé a uma ação no Cade contra a 99Food, acusando a rival de fechar contratos de exclusividade com restaurantes, uma prática que, segundo o advogado Mário Nogueira, sócio de M&N, pode impactar o modelo de negócios da 99Food caso o Cade determine a suspensão. O Rappi solicitou ingresso nesta ação como parte interessada e a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) reforçou a crítica, alegando que a competição deveria

ocorrer por meio de atributos como inovação e melhores serviços – e não pela exclusão de concorrentes do canal.

Como resposta, a 99Food moveu uma ação judicial contra a Keeta por violação de marca. A queixa alega que o novo aplicativo chinês utilizará as mesmas cores (amarelo e preto) da 99, o que poderia gerar confusão para o consumidor. O próprio iFood está sob ataque: a Abrasel protocolou uma representação formal junto ao Cade acusando a plataforma líder de práticas anticompetitivas. A entidade alega que o iFood teria se transformado em um “ecossistema digital fechado”, impondo o uso de soluções próprias, como sua máquina de pagamentos, com taxas supostamente acima da média do mercado, o que criaria uma dependência excessiva dos restaurantes. A complexidade da disputa sinaliza que a corrida pela liderança do delivery brasileiro será definida não apenas pela força do capital investido e pela inovação, mas também pelo crivo regulatório do Cade e do Poder Judiciário. **D**

Crise abrupta

Ambipar, de gestão de resíduos, protocola pedido de recuperação judicial no Brasil e nos Estados Unidos depois de acusações de irregularidades na área financeira



Diretor financeiro da empresa, João de Arruda, renunciou em setembro

DIVULGAÇÃO

A brasileira Ambipar, de gestão de resíduos, protocolou um pedido de recuperação judicial na 3ª vara empresarial da Comarca da Capital do Estado do Rio de Janeiro nesta segunda-feira, 20, após uma decisão urgente de seu conselho de administração. A medida foi solicitada em conjunto com afiliadas, incluindo a Ambiental ESG Participações, em meio a uma crise de liquidez e ao risco iminente de vencimento antecipado de dívidas que a companhia estima em R\$ 10 bilhões. O anúncio causou forte impacto no mercado: ao dia seguinte, as ações da companhia abriram em queda de quase 14%. A Ambipar Emergency Response, que integra o

grupo, também entrou com pedido nos Estados Unidos.

Em fato relevante ao mercado, a Ambipar comunicou que a crise foi deflagrada após a descoberta de acusações de irregularidades relacionadas à contratação de operações de swap (contratos de derivativos) pela diretoria financeira e à renúncia abrupta do antigo diretor financeiro, João de Arruda, no final de setembro deste ano. A companhia adiantou que estas ações resultaram em pedidos de antecipação de vencimento de dívidas por parte de alguns credores, devido ao “forte abalo na confiança do mercado em relação ao grupo Ambipar”. Arruda foi substituído por Ricardo

Garcia, que acumulou o cargo com o de relações com investidores. No pedido de recuperação judicial, os advogados da empresa informaram sobre a abertura de um inquérito criminal para apurar as condutas do antigo executivo financeiro e de seus associados. A Ambipar também contratou a FTI Consulting para conduzir uma investigação interna e solicitou a aplicação de devidas penas e reparações civis pelos prejuízos causados à companhia.

O gatilho imediato para a busca pela proteção judicial foi uma operação de crédito com o Deutsche Bank, que demandou garantias adicionais e consumiu montantes elevados do caixa da empresa em poucos dias. O processo da Ambipar é o segundo de grande porte nos últimos anos no Rio de Janeiro a envolver acusações contra ex-executivos, seguindo o caso Americanas, que, em 2023, entrou em recuperação judicial acusando a antiga diretoria de fraude contábil. Em outro revés para a governança e a imagem da companhia, a bolsa brasileira de valores (B3) excluiu a Ambipar de nove índices dos quais fazia parte, medida válida a partir de 16 de outubro – entre eles, os de governança corporativa (o que inclui trade e diferenciada), sustentabilidade, Brasil Amplo, diversidade.

A decisão da B3 se baseou na prerrogativa de preservar a integridade e a continuidade dos índices, citando as preocupações com a liquidez e a governança da companhia. A bolsa comunicou ainda, à época, que não seria renovada a certificação de “B3 Ações Verdes”. A justificativa foi a de que a metodologia para essa designação prevê a exclusão ou não concessão do título caso a companhia, seus diretores ou administradores tenham sua imagem associada a eventos ou incidentes relacionados a aspectos Ambientais, Sociais e de Governança Corporativa (ASG) que suscitem risco de imagem. Cabe ressaltar que a Ambipar já havia obtido uma medida cautelar da Justiça do Rio de Janeiro no final de setembro que suspendeu os efeitos de cláusulas contratuais de vencimento cruzado que implicavam o risco de exigibilidade imediata de R\$ 10 bilhões em obrigações, um cenário que, segundo o pedido, acarretaria “gravíssimo risco de insolvência imediata do grupo”. **D**

Luxo corporativo

Grandes marcas globais de hotelaria expandem e desembarcam na capital paulista em busca do turista de negócios

Ana Carolina Nunes

O novo v3rso, do grupo Emiliano, quer atrair o executivo millennial usando tecnologia como chamariz

DIVULGAÇÃO

A capital paulista consolida sua posição como o principal polo hoteleiro do Brasil, ao registrar uma onda de investimentos que prioriza o segmento de alto padrão. Longe de se restringir à expansão do mercado imobiliário tradicional, a hotelaria de São Paulo contabilizou 1.701 novos quartos abertos nos últimos quatro anos e prevê a entrega de mais 1.078 até 2028 – totalizando quase três mil novas unidades hoteleiras em sete anos. O levantamento é da consultoria Noctua Advisory. Da soma de novos projetos, mais da metade (ou seja, 1.470 unidades) é composta por empreendimentos de luxo, ou categoria alto padrão. Ao todo, se tudo caminhar como previsto, a cidade deverá somar 18 novos hotéis entre 2022 e 2029.

A chegada de marcas globais e a ampliação da oferta de luxo marcam uma mudança no perfil da hotelaria paulistana. Por anos, o segmento de altíssimo padrão se limitava a pouco menos de 300 quartos, concentrados em nomes tradicionais como Fasano, Emiliano e Unique – uma oferta considerada baixa em comparação a outras metrópoles latino-americanas, como em Bogotá (Colômbia) e Lima (Peru). Essa restrição começou a ser superada nos últimos anos, ao refletir um ciclo de investimentos que, em muitos casos, foi gestado até há mais de uma década. Nos últimos três anos, a cidade recebeu estreias de peso que redefinem o mapa do luxo. Em 2022, por exemplo, o Rosewood abriu as portas próximo à Avenida Paulista, com 160 quartos. Logo no ano seguinte, as novidades ficaram por conta de uma nova unidade do Fasano, no Itaim Bibi, uma região estratégica por concentrar empresas financeiras e de tecnologia, e da chegada do Soho House São Paulo no mesmo complexo do Rosewood.

Marcas como Hilton preveem um crescimento “extraordinário” em luxo e lifestyle na América Latina, e a Rede Deville – do grupo Marriott International – utiliza o modelo de franquia para o The Westin São Paulo, com foco em destinos de grande fluxo de viajantes cor-



porativos e estrangeiros. O novo hotel v3rso, do grupo Emiliano, ademais, segmenta a demanda para o “jovem executivo com potencial para CEO”: usa a tecnologia para manter uma operação mais enxuta e oferecer tarifas mais competitivas no nicho upscale – categoria que fica entre a intermediária (midscale) e a de luxo (luxury). A perspectiva para o segmento, a partir da eventual queda da taxa básica de juros esperada para o próximo ano, é de novos investimentos em hotéis urbanos, com o predomínio das categorias econômicas e midscale. Já entre as novidades deste ano estão a inauguração dos já citados The Westin São Paulo, da Rede Deville, e do v3rso, do grupo Emiliano. O The Westin levou R\$ 240 milhões e a primeira unidade da marca na capital paulista tem 187 quartos na categoria alto padrão. “A inauguração do The Westin São Paulo marca a chegada da rede a um dos mercados mais estratégicos do país. A estratégia de expansão é abrir franquias de marcas globais em destinos de grande fluxo de estrangeiros, como São Paulo, Rio e Brasília, e de viajantes corporativos”, disse Jayme Canet Neto, presidente da rede Deville. O grupo Emiliano abriu o

The Westin: aporte de R\$ 240 milhões no primeiro hotel em São Paulo



REPRODUÇÃO



DIVULGAÇÃO

seu moderno v3rso nos Jardins. Há um conceito de “tech boutique hotel”, com uma proposta distinta da hotelaria tradicional, explicou Gustavo Filgueiras, CEO do grupo Emiliano. “Trata-se de uma jornada moldada pela tecnologia e operação mais enxuta”, disse Filgueiras. O v3rso foca no público familiarizado com ferramentas digitais (em sua maioria millennials, geração de pessoas nascidas entre 1981 e 1996), o qual representa um quarto da população mundial, tem poder aquisitivo e constituirá 50% dos viajantes globais em 2025.

O desempenho operacional justifica o fluxo de capital. De acordo com a Noc-tua, o lucro operacional bruto dos hotéis na capital paulista está no seu melhor momento histórico, superando a média de 40%, mesmo com a escalada nos preços das diárias. Especialistas ressaltam que o motor deste novo ciclo de investi-

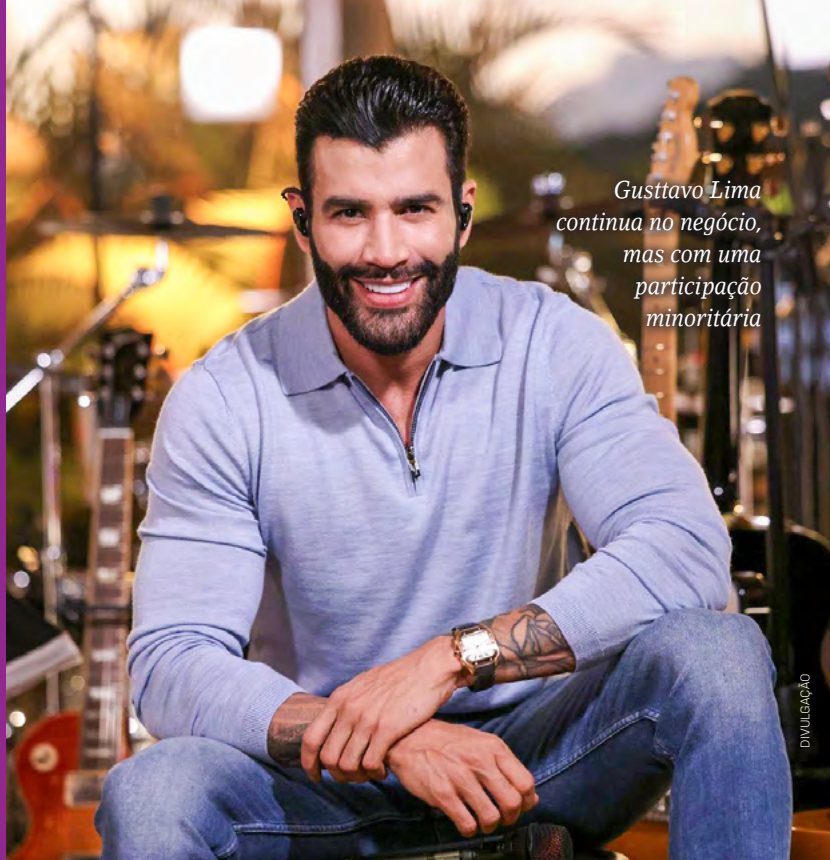
mentos não é primordialmente o entusiasmo do mercado financeiro, mas sim a robusta demanda por negócios, feiras e eventos. São Paulo é um dos principais polos corporativos da América Latina, e atrai um público de visitantes motivados primariamente por trabalho. Em 2023, por exemplo – ano que registrou o aumento de 59% nos eventos cadastrados pelo Visite São Paulo Convention Bureau (VSPCB) –, os turistas de negócios representaram 46% dos 14 milhões de visitantes na cidade. A intensa demanda eleva a tarifa média e a receita por quarto, um cenário que o mercado descreve como de “retroalimentação”, explica a analista de fundos imobiliários da EQI Research, Carol Borges. A aceitação do hóspede em pagar tarifas mais altas mantém a ocupação saudável e, consequentemente, destrava o capital necessário para construir, reformar e atrair as grandes marcas globais, superando os desafios de financiamento e altos custos de construção e aquisição de terrenos na capital. **D**

Filgueiras, do Emiliano: foco em tecnologia atrai o público alvo e contribui para operação enxuta

Melodia de múltiplos

Ticketmaster compra Balada Bilheteria Digital, de Gustavo Lima, amplia presença em nicho sertanejo e reforça disputa num mercado de eventos estimado em US\$ 130 bi no Brasil

Alexandre Inácio



Gustavo Lima continua no negócio, mas com uma participação minoritária

Uma das gigantes do entretenimento está ampliando sua presença no Brasil. A subsidiária brasileira da Ticketmaster acaba de acertar a compra da Balada Bilheteria Digital, plataforma goiana de venda de ingressos online e eventos ao vivo, que tem o cantor sertanejo Gustavo Lima como sócio e embaixador. O valor do negócio não foi revelado, mas a IstoÉ Dinheiro apurou que a Ticketmaster Brasil passa a ser a nova controladora da empresa. Os atuais sócios, entre eles o próprio Gustavo Lima, seguem com uma participação minoritária do negócio, porém, já não mais no comando da operação.

A Ticketmaster é controlada pela Live Nation, um dos maiores grupos de entretenimento musical do mundo, listado na bolsa de Nova York – e processado, em setembro, por uma agência de proteção ao consumidor, a Comissão Federal de Comércio dos Estados Unidos, por não coibir o uso de robôs em revenda de ingressos em shows capazes de gerar muita procura. No Brasil, a empresa é uma das principais plataformas de venda online de ingressos para shows e eventos. Já a Balada Bilheteria foi fundada em Goiânia, em 2019, pelo cantor sertanejo e mais três sócios. A empresa brasileira presta serviços de venda, marketing e distribuição de ingressos para eventos no Brasil, principalmente por

meio do seu site e aplicativo, o BaladApp.

Com a aquisição, a Ticketmaster complementa de forma importante seu portfólio de produtos e ganha espaço no segmento sertanejo. Na visão da empresa, o negócio trará benefícios para toda a cadeia de valor da indústria de entretenimento, incluindo artistas, promotores e fãs. Sob o ponto de vista da BaladApp, a empresa de Gustavo Lima se une com um dos maiores grupos de entretenimento do mundo, com presença global e conhecimento que tende a permitir um maior alcance dos seus serviços, em um mercado que está cada vez mais competitivo. Há estimativas de que o mercado de eventos no Brasil movimentará entre R\$ 130 bilhões e R\$ 135 bilhões por ano. Entre as principais empresas que operam na venda de ingressos online estão Eventim, Livepass e Sympla.

Já no segmento de eventos ao vivo alguns dos grandes nomes são DC Set, Move Concert e Time 4 Fun (T4F). Procurada, a Ticketmaster informou que não faz comentários adicionais sobre a parceria e aguarda a aprovação final do processo. “A empresa compartilhará atualizações oficiais assim que o cronograma for confirmado”, informa a empresa, em nota. O portal IstoÉ Dinheiro também entrou em contato com a equipe do cantor Gustavo Lima, porém, não obteve retorno até o fechamento deste texto. **D**

Processo nos EUA

A Comissão Federal de Comércio dos Estados Unidos (FTC, na sigla em inglês) e sete Estados americanos acusaram, em setembro, a Live Nation e seu braço de vendas de ingressos, a Ticketmaster, de não coibir uso indiscriminado de robôs em grandes shows. Isso quer dizer que não houve nenhum tipo de controle que permitisse que cambistas comprassem ingressos para shows e revendessem a preços significativamente mais altos aos consumidores, segundo informou a agência no mês passado ao mover uma ação judicial naquele país. As ações da companhia sofreram um pouco com a notícia, mas no acumulado deste ano, os papéis da Live Nation negociados na bolsa de valores de Nova York vem desempenhando bem – mesmo com uma típica volatilidade que é comum ao setor. Na sexta-feira, 17, a ação fechou com forte alta, de mais de 2%, a US\$ 155. Em doze meses até outubro deste ano as ações da companhia oscilaram entre a mínima de US\$ 112 e máxima de US\$ 175. Os dados são a NYSE, a bolsa de valores de Nova York.

Fábricas de carbono

Subsídio anual às geradoras a partir de carvão soma R\$ 1 bilhão no Brasil – e os planos de transição energética nos locais onde elas operam ainda engatinham



A pesar de possuir uma matriz elétrica majoritariamente limpa e um robusto sistema interligado, o Brasil ainda mantém o incentivo a uma atividade que compromete sua liderança climática global às vésperas da realização da Conferência da ONU para o clima (COP30): o subsídio à geração de eletricidade a partir da queima de carvão mineral. Enquanto a transição energética global caminha para o abandono de fontes fósseis, o país utiliza dinheiro público, por meio da Conta de Desenvolvimento Energético (CDE), para financiar esse tipo de usinas, localizadas no Sul do país. A COP30, vale lembrar, acontecerá em novembro em Belém do Pará.

A parcela de térmicas a carvão é pequena, e soma apenas 1,9% da capacidade instalada da matriz elétrica brasileira. Contudo, seu impacto ambiental é desproporcional. Em 2023, essas usinas emitiram 9,31 milhões de toneladas de gases do efeito estufa (GEE), segundo o Instituto de Energia e Meio Ambiente (IEMA). Para efeito comparativo, este volume supera, por exemplo, as emissões totais da Zona Industrial de Manaus no mesmo ano (7,89 milhões de toneladas). As informações são da Agência Pública. O subsídio é pago por todos os consumidores de energia. Desde 2013, a CDE reembolsa 100% da compra do carvão mineral nacional para geração elétrica. Cálculos do Instituto Internacional Arayara apontam que o custo anual desse subsídio embutido na tarifa de energia é superior a R\$ 1,04 bilhão por ano, tendo atingido R\$ 1,14 bilhão apenas em 2023, o que representou 2,4% de todos os subsídios do setor elétrico.

Das 67 usinas térmicas do país, as quais usam diferentes tipos de combustíveis para gerar energia (como gás ou diesel), duas são movidas a carvão continuam a receber, atualmente, o reembolso da CDE: a Usina Termelétrica Candiota III (RS) e o Complexo Terme-

DIVULGAÇÃO

Candiota III, no Rio Grande do Sul, é uma das geradoras que usam carvão



DIVULGAÇÃO/CGT ELETROSUL

Candiotá III, no RS, não é a única a receber subsídios governamentais: o complexo Jorge Lacerda, em SC, integra a lista

létrico Jorge Lacerda (SC). As duas foram as maiores emissoras de geração de energia entre a totalidade de térmicas do país em 2023. A Candiotá III, por exemplo, sozinha, respondeu por 12,5% do total de emissões do setor e registrou a maior taxa de emissão por eletricidade gerada no Sistema Interligado Nacional. Embora o subsídio via CDE tenha prazo para terminar em 2027, a eliminação gradual da fonte é marcada por adiamentos e intensa pressão política. Analistas, como Rosana Santos, do Instituto E+ Transição Energética, afirmam que seria um “gol de placa” o Brasil assumir um plano de encerramento de uso de carvão. Nicole Figueiredo de Oliveira, diretora-executiva do Instituto Internacional Arayara, defende que o compromisso contra novas usinas a carvão é essencial para o Brasil recuperar sua liderança climática, ofuscada por projetos como a Margem Equatorial e a carbonização da matriz.

Mas, a indústria carbonífera tem conquistado vitórias no Congresso Nacional, onde propostas buscam garantir a sobrevivência das térmicas por décadas. Um exemplo é o do Complexo Jorge

Lacerda, em Santa Catarina, para o qual uma lei federal de 2022 já garantiu subvenção econômica para a continuidade de sua operação até 2040, superando o fim do subsídio da CDE. Há emendas e projetos de lei na Câmara dos Deputados que procuram obrigar a recontração das térmicas de Candiotá III (RS) e Figueira (PR), garantindo-lhes reserva de capacidade e apoio econômico por 15 a 25 anos, postergando a transição até 2050. O presidente Luiz Inácio Lula da Silva chegou a vetar um trecho similar incluído no projeto de lei das eólicas offshore que obrigava a recontração das térmicas, mas o veto ainda pode ser derrubado pelo Congresso.

A eliminação do carvão esbarra na complexa questão social e econômica das regiões carboníferas de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Nesses locais, a mineração é uma atividade histórica e cultural, associada a uma cadeia produtiva e a empregos com salários acima da média regional. No município de Candiotá (RS), por exemplo, a remuneração média dos trabalhadores da mineração é de R\$ 7.454, significativamente superior à média municipal de R\$ 4.818. Li-

deranças locais, como Hermelindo Ferreira, diretor do Sindicato dos Mineiros, defendem que a transição deve garantir a preservação de empregos com o mesmo nível salarial. O economista Nelson Karam, do DIEESE, considera o horizonte de 2040 razoável, mas alerta para a falta de proatividade dos governos. “O mais preocupante é que não está se fazendo nada no correr desses anos. E daí não tem tempo que seja adequado. Vamos chegar em 2040 e vão pedir mais 15 anos”, critica Karam.

Tanto o governo de Santa Catarina quanto o do Rio Grande do Sul trabalham na elaboração de Planos de Transição Energética Justa, mas a passos lentos. O plano no Rio Grande do Sul só deve ficar pronto no final de 2025 – um ano antes do fim do subsídio da CDE. O foco é buscar alternativas econômicas, como o turismo, a geração de hidrogênio verde e a energia renovável, sem que ocorra transição abrupta. No entanto, a hesitação governamental e a pressão setorial indicam que o Brasil continuará a ser pressionado a justificar internacionalmente o financiamento de uma fonte que o mundo busca abandonar. **D**

*Pierre Santoul, CEO da Tereos no Brasil:
"O mundo precisa do açúcar brasileiro"*



Sustentabilidade rentável

Francesa Tereos, quinta em moagem de cana no país, investe em agricultura regenerativa no Brasil para aumentar os volumes e a receita da subsidiária

Ismael Jales

Com duas décadas e meia de operações no Brasil, a francesa Tereos conquistou o quinto lugar em moagem de cana no Brasil – e, para avançar num universo que conta com outras gigantes como Raízen, Bunge e Atvos, a estratégia é investir em agricultura regenerativa para melhorar a produtividade e driblar os desafios do clima. Mais: sustentabilidade é rentabilizada nos mercados que premiam iniciativas de descarbonização – a exemplo do europeu. Ainda que o negócio final de usinas

de cana-de-açúcar seja um pouco distinto (algumas apostam mais em combustíveis, outras em açúcar), o desafio do clima nos canaviais brasileiros é comum a todas as usinas de cana-de-açúcar. Desafio adicional é estar posicionada num mercado que busca reduzir o consumo de açúcar, caso da Tereos (com esse foco produtivo). Mas a companhia não vê seu negócio ameaçado: “O mundo precisa do açúcar brasileiro”, afirmou Pierre Santoul, CEO da Tereos no Brasil, em entrevista à IstoÉ Dinheiro.

“[Já] Para quem faz só etanol, existe um desafio de competitividade [maior], contra o etanol de milho, que é mais competitivo”, continua Santoul. Dona da marca de açúcar Guarani, a Tereos resolveu investir em insumos totalmente biológicos, alternativas aos adubos químicos sintéticos, por exemplo, e outras tecnologias (como a vinhaça localizada e os drones). As práticas têm contribuído com o foco de aumentar a resiliência e a eficiência do canavial, dois fatores fundamentais para o crescimento do

Clima afeta produção, e moagem para a safra 2025/26 é de 18 milhões de toneladas de cana



DIVULGAÇÃO

negócio em um cenário de mudanças climáticas.

A cana brasileira vem enfrentando muitos problemas nos últimos anos, entre eles, o clima e as queimadas se destacam. Santoul atribui à seca, inclusive, a previsão de moer 18 milhões de toneladas de cana na safra 2025/26. Na temporada 2024/25, foram 20,5 milhões de toneladas. “Se olhar para os últimos 15 anos, a produtividade da cana é bastante estável, enquanto em outras grandes culturas do Brasil dobrou”, disse o executivo. Os desafios climáticos têm sido consideráveis. Já na safra 2024/25 houve queda de produtividade pelas poucas chuvas. “Em anos mais chuvosos, como o ciclo produtivo de 2023/24, nota-se a alta na produtividade. Ela está altamente ligada às chuvas e tem sido o maior desafio do setor”, disse Daniel Pedroso, especialista da Netafim, empresa de irrigação com atuação no segmento de cana.

Mais uma diretriz da Tereos a partir das iniciativas já citadas é reduzir a pegada de carbono na cadeia de produção – somando o campo, as atividades industriais e a de comercialização – até

2050. A empresa exige de fornecedores que as matérias-primas sejam de áreas não desmatadas. De tudo isso, resulta o mais rentável pilar da estratégia: transformar o desempenho em sustentabilidade em diferencial financeiro no mercado global. Clientes que estão na União Europeia, o principal destino das exportações da companhia, estão pressionados a descarbonizar e, por essa razão, pagam prêmios de 10 a 20 euros por tonelada por produtos com atributos como o de menor impacto em carbono.

No comando da subsidiária brasileira há uma década – a qual se transformou num ativo importante para a multinacional – Pierre Santoul rememora que foram investidos mais de R\$ 25 bilhões em 25 anos de presença da companhia no país. Isso ajudou a alavancar a moagem inicial de 3 milhões de toneladas por ano (em duas usinas no interior paulista) para as atuais 20,5 milhões de toneladas na última safra, volume processado em seis usinas. Hoje, 70% da cana moída é destinada à produção de açúcar e, o restante, para etanol. Ele rememora que, desde que a companhia desembarcou

aqui, no início dos anos 2000, o Brasil por fim tornou-se um ativo importante para a multinacional. Isso não é desprezível. A Tereos é uma cooperativa com mais de onze mil produtores franceses e dona de um império que opera fábricas em quinze países. Além de alimentos, o grupo tem negócios em defensivos químicos, papel, farmacêutico e cosméticos – um leque de itens que derivam do cultivo da beterraba, cana-de-açúcar e cereais.

É claro que o Brasil não é um mar de rosas. Há desafios significativos nos universos trabalhista e tributário. Ainda assim, o francês observa que o clima e o nível de engajamento da população com o trabalho contribuem para a persistência da companhia na atuação local. A operação brasileira tem sido responsável por cerca de 35% a 40% do Ebitda (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) do grupo nos últimos anos. A receita da Tereos Brasil se estabeleceu em um valor próximo de R\$ 6,7 bilhões na última safra (2024/25), enquanto a receita total do grupo, que opera em 14 países, se aproximou de € 6 bilhões. **D**

Doce colheita

Em reestruturação global desde setembro de 2024, Cargill faz apostas específicas, como incentivar a cadeia produtiva do cacau no Brasil

Alexandre Inacio

Incentivar a cadeia do cacau no Brasil é uma das apostas da norte-americana Cargill para ampliar os ganhos no mercado de chocolate. O produto é a grande aposta de uma das maiores empresas agrícolas do mundo para crescer sua presença no food service brasileiro, onde se faz refeições fora de casa, atendendo a um pedido que virou lugar comum entre os clientes: baixar o preço do chocolate. O pedido se justifica. Historicamente, o preço do cacau no mercado internacional oscilou entre US\$ 1,5 mil e US\$ 2 mil por tonelada. Em momentos de alta, os picos ficavam próximos a US\$

3 mil a mesma quantidade. O retrato mudou no ano passado. Pouco antes da Páscoa de 2024, a tonelada do cacau foi para as alturas e chegou perto de US\$ 12 mil.

É que o mercado viu a oferta da matéria-prima do chocolate cair drasticamente, depois que os países africanos – os maiores produtores do mundo – tiveram quebras acentuadas de safra por problemas climáticos e sanitários. Ainda que os preços tenham caído, o atual patamar permanece elevado. Hoje, a tonelada do cacau é negociada na casa dos US\$ 6 mil, mais do que o dobro da média histórica. “Existe um ponto a ser

resolvido na África. A região que já foi responsável por mais ou menos 70% do cacau do mundo está perdendo produtividade. A África tem árvores que estão mais velhas, problemas com doenças, problemas com clima. Tudo isso vai fazer com que a produtividade caia ainda mais”, disse à IstoÉ Dinheiro Cristina Faganello, vice-presidente sênior e diretora-geral para Food da Cargill na América do Sul.

A gigante de capital fechado, com negócios em grãos, carnes e alimentos, vive um momento de reestruturação global desde setembro de 2024. Ainda assim, obteve receita de US\$ 154 bilhões no ano fiscal encerrado em maio passado, com baixa de quase 4% em comparação ao ano anterior, devido à queda de preços de commodities. No Brasil, aportes em diferentes segmentos somaram R\$ 8 bilhões nos últimos cinco anos. Especificamente na cadeia

Companhia apoia assistência técnica a produtores



JOÃO RAMOS/BAHIA TURSA



*Unidade da Cargill
em Ilhéus: insumos
para chocolate*

de cacau, sem uma solução de curto prazo para elevar a oferta – e já pensando na própria perenidade do negócio –, a companhia tem investido em algumas ações para contribuir com o aumento de colheita. O Brasil já foi um importante produtor, e chegou a produzir mais de 400 mil toneladas de cacau por ano, mas mantém produção relativamente estável ao longo das últimas duas décadas, colhendo pouco mais de 200 mil toneladas – e incapaz de atender a necessidade doméstica. A multi de alimentos já olhava com mais atenção para o potencial de produção brasileiro desde 2021. Naquele ano, a empresa se juntou à Schmidt Agrícola e anunciou a criação de uma Sociedade em Conta de Participação. Por meio da iniciativa, cada um dos envolvidos decidiu aportar US\$ 5 milhões ao longo de cinco anos para implementar a produção de cacau irrigado em Riachão das Neves, no oeste da Bahia, mirando uma produtividade de 4,5 mil quilos por hectare.

Em paralelo, a Cargill acelerou o trabalho de assistência técnica com pequenos produtores, que ainda cultivam o cacau de forma tradicional em meio à floresta, no sul da Bahia, em um sistema conhecido como cabruca. Trata-se de uma técnica agroflorestal em que o cacau é plantado sob a sombra da mata nativa. O método de produção, portanto, conserva a floresta original. Há apenas uma espécie de corte controlado para permitir que a luz atinja as mudas de cacau cultivadas no mesmo ambiente. O cacau é uma cultura que se beneficia da sombra e, desse modo, a condição de cultivo simula o seu ambiente natural de origem. A produtividade média desses pequenos agricultores está saindo de 200 a 300 quilos por hectare para 800 quilos. “A gente tem equipes técnicas que vão visitar essas fazendas, dar treinamento, garantir acesso a insumos. Tudo para melhorar a produtividade das lavouras, fortalecer a cadeia do cacau e ajudar o Brasil a produzir mais”, disse Cristina.

Hoje a Cargill tem uma fábrica de processamento de cacau em Ilhéus, na Bahia, de onde saem os insumos para a fabricação do chocolate e outros produtos. Também mantém uma unidade em Porto Ferreira, no interior de São Paulo, onde fabrica efetivamente o chocolate que chega até os clientes. Apesar de já atuar há anos no mercado de chocolate, a empresa ainda descarta a ideia de ter uma marca própria para o varejo. Diferentemente do que acontece em seus negócios nas cadeias de óleos e tomate, onde a Cargill atende tanto o food service quanto o varejo, com marcas como Liza e Pomarola, o chocolate, por enquanto está fora dos planos para o B2C – ou seja, venda direta para o consumidor. “A gente não tem nenhuma ambição de entrar com chocolate no varejo, até para não competir com os nossos clientes”, disse a executiva. A entrada no varejo, afinal, seria mais um concorrente para disputar as já procuradas amêndoas de cacau, com preços nas alturas. **D**



*Cerca de mil produtores
cultivam café em 23
municípios da região*

SANTO ALTRÃO / MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA

Cafezal demarcado

Grãos de arábica produzidos em Nova Alta Paulista receberam o selo de Indicação Geográfica. É reconhecimento que atesta o diferencial de produtos como o champagne da França e o gorgonzola da Itália

Matheus Almeida

O café arábica produzido na região da Nova Alta Paulista, no extremo oeste do estado de São Paulo, alcançou, em outubro, um patamar de reconhecimento capaz de transformar sua posição no mercado. O produto recebeu do Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) o selo de Indicação Geográfica (IG), um registro que confere autenticidade e atesta aspectos únicos de produção. O reconhecimento é um passo estratégico para aumentar o valor agregado do grão, que já é base econômica de diversos municípios. Com isso, o café de

Nova Alta Paulista se junta a uma seleta lista, tornando-se a 11ª IG paulista – e a sexta ligada à cafeicultura no Estado, ao lado de regiões consagradas para a produção da cultura, como a Alta Mogiana e a Região de Garça.

A Indicação Geográfica é um registro de propriedade intelectual concedido pelo INPI com o principal objetivo de reconhecer e proteger produtos cujas qualidades, reputação ou características se devem essencialmente ao meio geográfico onde são produzidos. Existem dois tipos de IG: a indicação de proce-

dência (IP) e a denominação de origem (DO). O selo concedido ao café da Nova Alta Paulista é o de indicação de procedência (IP), ou seja, um reconhecimento baseado na fama da produção local. A denominação de origem (DO) é mais complexa por exigir estudos técnicos e comprovação de que as características únicas do produto (como sabor, textura ou composição química) se devem exclusiva ou essencialmente a fatores naturais e humanos do meio geográfico. O ganho de um selo de IG entrega valor agregado e, ao longo do tempo, reflete



Selo IG, conferido ao café e a outros produtos, gera valor agregado

FREEMICK

Quem está em Nova Paulista

A região de Nova Alta Paulista deve seu nome à demarcação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) como a última área efetivamente ocupada na subdivisão histórica e geográfica do Oeste Paulista, impulsionada pelo traçado do Tronco Oeste da Companhia Paulista de Estradas de Ferro no século 20. O Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA) estima que mais de mil cafeicultores estão distribuídos entre as 23 cidades que compõem a região, incluindo municípios como Adamantina, Dracena, Osvaldo Cruz e Tupã. Embora o auge da produção cafeeira no local tenha ocorrido na década de 1960, chegando a 95 mil toneladas, o café ainda é base comum da economia em diversos municípios. A partir da concessão da IG, a responsabilidade por assegurar que o selo seja fixado apenas na produção que seguir as regras estabelecidas pelo INPI recai sobre uma entidade gestora. No caso do café da Nova Alta Paulista, a função será exercida pela Associação dos Produtores Rurais de Pacaembu e Região (Aprup).

A conquista de uma IG requer a organização dos produtores em uma associação ou entidade autogerida para protocolar o pedido no INPI. Essa organização deve elaborar um caderno de especificações técnicas com a descrição detalhada do produto e, no caso da DO, as características que se devem ao meio geográfico. Um conselho regulador, definido pela associação, é o responsável por zelar pela qualidade da produção e garantir a conformidade dos produtores com o caderno aprovado. A primeira IG brasileira, o Vale dos Vinhedos, por exemplo, conquistou inicialmente o selo de IP em 2002 e só reuniu os requisitos para a DO em 2012.

em um preço maior. Além disso, o processo de conquista do selo impulsiona a profissionalização dos produtores.

No Brasil, o número de IGs reconhecidas soma 154, sendo 113 indicadores de procedência (IPs) e 41 denominações de origem (DOs). Este é um segmento relativamente novo no país, especialmente se comparado à Europa, onde o conceito de IGs surgiu no século 18 e conta com mais de 3,5 mil patentes que protegem nomes mundialmente famosos como o Champanhe da França e o Gorgonzola da Itália. O potencial econômico é vasto. Segundo o professor José Luiz Trejon, uma das maiores autoridades de marketing do agronegócio brasileiro, as IGs representam um caminho para dobrar o tamanho do agronegócio do país e, consequentemente, do Produto Interno Bruto (PIB). Ele defende que é preciso ir além das commodities e oferecer produtos que remetam a “saúde, sabor, prazeres e cultura”, resgatando a origem e a raiz da produção local.

As transformações geradas por este selo já são evidentes em diversas comunidades. Em Sítio Fechado (CE), rendeiras conseguiram um aumento de até 400% no preço de venda de suas peças após a conquista da IG, o que elevou a autoestima local e estimulou a renovação de artesãos. De forma similar, a cerâmica de Alegria (CE), com o recém-conquistado registro, espera reverter a migração de jovens para outras profissões. O impacto se estende ao turismo e ao desenvolvimento regional. O interior do Rio Grande do Sul, onde foi estabelecida a primeira IG do país (o Vale dos Vinhedos), conquistou uma posição de destaque no enoturismo. O presidente da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale), André Larentis, destaca que o reconhecimento leva a um desenvolvimento da economia local, exigindo hospedagem e alimentação – e torna o nome da região reconhecido internacionalmente. **D**

Carros inteligentes

Volkswagen lança plataforma de inteligência artificial generativa batizada de Otto em movimentos que a aproxima de rivais consolidadas na área como as também alemãs Mercedes Benz e BMW

Mauro Balhessa

O Otto – como é batizada a inteligência artificial (IA) generativa da montadora alemã Volkswagen – desembarcou no mercado brasileiro. A plataforma desenvolvida em colaboração com a Accenture ao longo de um ano chegou agora ao consumidor, e se posiciona como um assistente de voz

projetado para ampliar a interação entre o motorista e o veículo. Forte aposta da Volks, já que esse tipo de serviço agrega valor às vendas, ela se assemelha a rivais já consolidadas no mercado automotivo, a exemplo da Mercedes-Benz User Experience (MBUX) e do BMW Intelligent Personal Assistant,

para citar poucos exemplos. O sistema da Volks opera sobre modelos de linguagem do Google, utilizando uma arquitetura da montadora que permite a integração com dados específicos do carro e aplicativos.

O presidente da Accenture no Brasil, Rodolfo Eschenbach, contou à IstoÉ Dinheiro que o agente de IA da Volks é uma tecnologia 100% brasileira, e que o agente e os processos são exportados. O assistente, que possui um design visual inspirado na icônica Kombi, é ativado pelo comando de voz “Fala, Otto”, e opera no aplicativo Meu VW 2.0, com espelhamento no VW Play Connect. A ideia é que o serviço entregue ao mo-

*IA da Volks
chega primeiro
a algumas
versões do
modelo Tera*



DIVULGAÇÃO

Montadora quer ouvir feedback dos clientes na primeira fase do Otto



IA sob assinatura

Na fase de estreia, a IA da Volks está disponível apenas para versões do modelo Tera que possuam smartphones Android e um plano de conectividade ativo – o que inclui as configurações Comfort, High e Outfit de série, e a versão 170 TSI Manual que opte pelo VW Play Connect. O proprietário do veículo deverá assinar pacotes de conectividade, como o pacote Pro (gratuito nos primeiros 12 meses, passando a R\$ 24,90 mensais) ou o VW Club (R\$ 59,90 após a gratuidade inicial). A Volkswagen esclarece que, por enquanto, o Otto não está diretamente vinculado a um pacote específico, mas exige um plano ativo. O objetivo desta primeira fase é criar um grupo colaborativo para receber feedback dos clientes sobre o produto e sua usabilidade, com detalhes sobre outros planos e períodos de gratuidade a serem divulgados em breve. O Otto é nativo no aplicativo Meu VW 2.0, com espelhamento no VW Play Connect. Isso quer dizer que os usuários podem acessar a IA pelo celular e visualizá-lo diretamente na central multimídia do carro. Detalhes específicos sobre outros planos de conectividade que incluirão a IA, e inclusive se haverá algum outro período de gratuidade, serão divulgados em breve, ressalta a marca.

torista informações sobre clima e rotas em tempo real, identifica serviços próximos (como postos de combustível e concessionárias) e responde a questões abertas sobre temas variados. O Otto se insere em um ecossistema automotivo já dependente de sistemas inteligentes, mas foca na nova fronteira do setor: a interação fluida e conversacional com o usuário, um campo onde já competem as assistentes citadas da Mercedes-Benz e da BMW.

Para os apaixonados por veículos, vale aprofundar um pouco a parte técnica. O conceito de inteligência artificial em seu sentido mais amplo já é um elemento de longa data nos automóveis, explicam especialistas. Engenheiros salientam que a IA, na forma de aprendizado de máquina (machine learning) e algoritmos, é a base invisível de todos os carros modernos, embora fosse anteriormente classificada como “algoritmo” ou “rotina computacional”. Mithermayer Menabo, mentor de conectividade da Sociedade de Engenheiros

da Mobilidade no Brasil (SAE Brasil), afirma que montadoras aplicam vastamente essa informação. Cleber William Gomes, professor da FEI, acrescenta que a aplicação de IA nos veículos modernos abrange três grupos essenciais. O primeiro é o aumento da segurança veicular, com sistemas que tomam decisões em tempo sensivelmente menor que o motorista, capazes de prever riscos e evitar acidentes através da detecção de objetos e pedestres (como a frenagem automática de emergência e a manutenção de faixa). O segundo refere-se às funcionalidades por software embarcado, que utilizam algoritmos integrados a motores e transmissões para atender aos rígidos protocolos de emissão de poluentes e eficiência energética. Por fim, a redução de custo operacional é alcançada, especialmente em veículos comerciais, pela determinação personalizada dos intervalos ideais de troca de óleo e filtros, o que aumenta a durabilidade do veículo. **D**

Colaborou Eduardo Vargas



MIKE SEGAR/REUTERS

Tim Cook, CEO da Apple: R\$ 4 bilhões, em cotação atual, para transmitir a F1 na Apple TV nos EUA

Cardápio completo

O contrato de exclusividade garante que a Apple TV oferecerá a seus assinantes uma cobertura completa e de ponta da categoria nos Estados Unidos. O serviço transmitirá todos os treinos livres, classificações, corridas Sprint e Grandes Prêmios. Em um movimento que visa ampliar a captação de novos públicos, a Apple anunciou que algumas corridas e todas as sessões de treino durante a temporada também estarão disponíveis para visualização gratuita no aplicativo Apple TV, sem a necessidade de uma assinatura paga. É uma estratégia de “degustação” de conteúdo de alto valor, visando converter o público casual em assinantes fiéis.

Além da exibição das corridas, a Apple planeja integrar a cobertura da F1 em todo o seu ecossistema de serviços, incluindo o Apple News, Apple Maps, Apple Music e até mesmo o Apple Fitness+ e o Apple Sports, prometendo uma “experiência de visualização mais dinâmica e elevada”, que vai além da simples transmissão. O sistema do F1 TV Premium, serviço de streaming próprio da categoria, continuará existindo nos Estados Unidos, mas será acessível apenas por meio da assinatura da Apple TV.

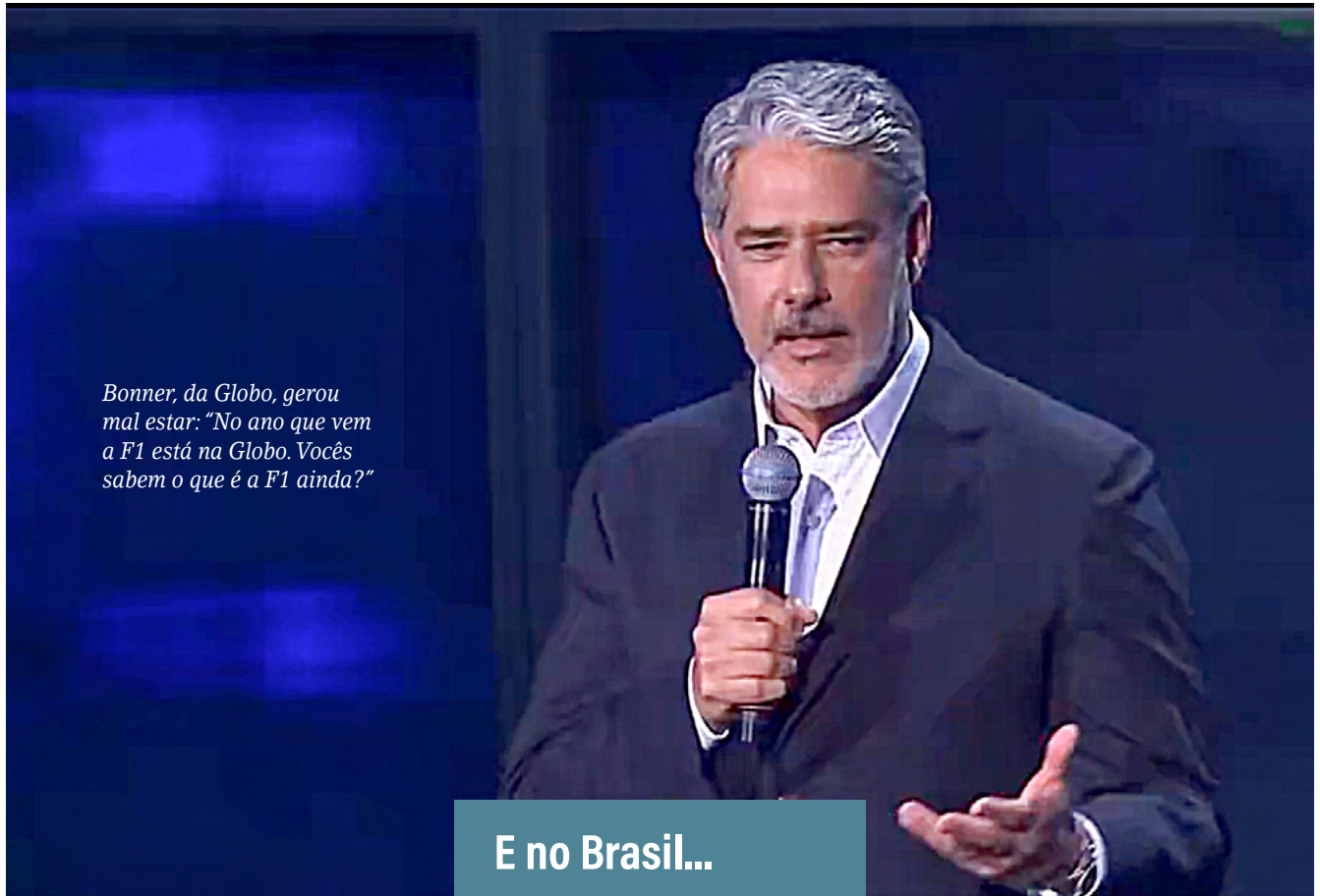
Corrida de bilhões

AppleTV firma contrato com a Fórmula 1 para transmissão exclusiva das provas nos Estados Unidos

A transmissão esportiva global passa por um momento de profunda transformação, ao consolidar os serviços de streaming como detentores de conteúdo premium de alto valor – e peça-chave na disputa pela atenção do consumidor. Um movimento nesse universo chamou a atenção em outubro, quando o presidente e CEO da Fórmula 1, Stefano Domenicali, formalizou um acordo de cinco anos com a gigante de tecnologia Apple, fabricante do iPhone, para a transmissão, com exclusividade, da principal categoria do auto-

mobilismo nos Estados Unidos a partir da temporada de 2026. De valor bilionário, a parceria, válida até 2030, é um movimento agressivo da Apple para fortalecer o portfólio de sua plataforma, a Apple TV, e capitalizar o crescimento exponencial do interesse do público do país na F1.

A gigante de tecnologia vai investir US\$ 750 milhões (cerca de R\$ 4,07 bilhões na cotação atual), o que representa um investimento médio de US\$ 150 milhões anuais, pela exclusividade de transmissão da prova. Este montante



Bonner, da Globo, gerou mal estar: "No ano que vem a F1 está na Globo. Vocês sabem o que é a F1 ainda?"

E no Brasil...

supera de forma expressiva o contrato anterior detido pela ESPN (do grupo Walt Disney), que pagava cerca de US\$ 90 milhões por temporada da F1 desde 2018. Trata-se da primeira vez que a Apple faz uma aposta financeira tão robusta na aquisição de direitos de transmissão de grandes eventos esportivos, sinalizando um ponto de inflexão na sua estratégia de entretenimento.

A F1 junta-se, assim, à crescente linha esportiva disponível na Apple TV, que já inclui a Major League Soccer (MLS) e o Friday Night Baseball. A expectativa é que o esporte ao vivo atue como um "motor de escala" para a plataforma, que, apesar do investimento bilionário em conteúdo de ficção e de ter conquistado 22 prêmios Emmy neste ano, ainda busca solidificar sua base de usuários para competir no mesmo patamar de rivais consolidados como Netflix e Disney+.

O acerto financeiro da Apple reflete o crescimento da Fórmula 1 no mercado

Os direitos de transmissão da Fórmula 1 no Brasil passarão por uma mudança significativa a partir de 2026. A Globo fechou um acordo com a Liberty Media, detentora da categoria, para retomar a exclusividade da exibição no país, com contrato válido até 2028. A Band, atual transmissora da prova, cumprirá o contrato vigente até o final da temporada de 2025. O novo acordo prevê a exibição de 15 Grandes Prêmios na TV aberta (TV Globo) e a totalidade das 24 corridas, além de todos os treinos livres. O retorno da F1 à Globo, que esteve afastada da modalidade desde 2020, gerou mal estar após um comentário do jornalista William Bonner – "No ano que vem, a Fórmula 1 está na Globo. E vocês sabem o que é Fórmula 1 ainda, né?", disse, durante um evento. Teo José, agora na Band, foi um dos profissionais que reagiram: "Tem gente que perdeu o respeito".

dos Estados Unidos. Tradicionalmente dominada por esportes domésticos (como o futebol americano e o basquete), a prova teve boom de popularidade impulsionado, em grande parte, pela série documental da Netflix, "Drive to Survive". A popularidade da categoria foi ainda mais amplificada pelo sucesso de bilheteria do filme da própria Apple, "F1: The Movie", que arrecadou mais de US\$ 628 milhões (cerca de R\$ 3,4 bilhões) globalmente. Alguns dados da Nielsen Sports indicam que a Fórmula 1 conquistou quase 90 milhões de novos fãs no último ano, elevando sua base global para 826,5 milhões de seguidores. É uma parceria "empolgante" para a F1 e para a Apple porque garantirá avanços de potencial de crescimento nos Estados Unidos com o conteúdo certo e canais de distribuição inovadores, disse Domenicali em um comunicado. Ele reforça que o histórico de trabalho conjunto na produção do filme demonstrou a sinergia entre as marcas. **D**

REPRODUÇÃO

Luca de Meo precisa lidar com dívida do Kering superior a 9 bilhões de euros



K E R I N G

TOM NICHOLSON/REUTERS

Chiques e cheirosos

Grupo Kering, dono de Gucci e Balenciaga, vende divisão de beleza para a L'Oréal por US\$ 4,7 bilhões. É o primeiro passo do novo presidente, Luca de Meo, para reestruturar as dívidas da companhia

A Kering, grupo francês proprietário da Gucci, Balenciaga e Bottega Veneta, anunciou nesta semana um acordo bilionário para vender a sua divisão de beleza, Kering Beauté, para a L'Oréal. O negócio foi fechado por € 4 bilhões (cerca de US\$ 4,7 bilhões), e marcou a primeira grande (e drástica) decisão do novo presidente-executivo do grupo de luxo, Luca de Meo. A transação é vista como uma medida estratégica do executivo para atacar a elevada taxa de endividamento da Kering – um fator que havia se tornado um obstáculo para o grupo. O acordo fechado garante à outra gigante francesa, a L'Oréal, a

linha de fragrâncias Creed (comprada pela Kering em 2023 por € 3,5 bilhões) e os direitos exclusivos de 50 anos para desenvolver fragrâncias e produtos de beleza sob outras marcas de moda da Kering, como Bottega Veneta e Balenciaga. Analistas de mercado sugerem que a L'Oréal também deverá obter a licença da Gucci por 50 anos, assim que for encerrado o atual contrato entre Kering e Coty, previsto para 2028. Após a notícia, as ações da Coty caíram 4% nas negociações de Nova York.

Apesar de ser vista pelos analistas da Bernstein como remédio amargo, mas necessário, a venda para a L'Oréal

reverte uma das maiores iniciativas do antecessor de De Meo, François-Henri Pinault, cuja família controla o grupo. A Kering criou a sua divisão de beleza em 2023 após a aquisição da Creed como forma de reduzir a dependência da Gucci – a qual concentra a maior parte dos lucros do conglomerado. Mas o desinvestimento ocorre agora em um momento delicado para a Kering. O grupo não apenas luta para expandir a Kering Beauté – que registrou um prejuízo operacional de € 60 milhões no primeiro semestre do ano –, como também enfrenta um crescimento mais fraco na Gucci, pressionada pela queda na demanda no mercado chinês (a receita da marca caiu 25% no último trimestre).

A venda da Kering Beauté é um passo crucial para reduzir a dívida líquida do grupo, que atingiu € 9,5 bilhões no final de junho. A medida visa evitar mais rebaixamentos de crédito e estabilizar as finanças. O mercado reagiu positivamente: as ações da Kering saltaram 4,8% na segunda-feira, 20, quando anunciado o negócio. Em entrevista ao Financial Times, De Meo indicou que a reestruturação não deve parar por aí, e disse que os investidores verão outros movimentos. A prioridade do executivo é focar nas áreas em que a Kering tem tamanho e habilidades essenciais, em suas próprias palavras, e não descartou a possível venda da divisão de óculos do grupo, um outro pilar da estratégia de diversificação da companhia.

Além disso, a Kering adiou um plano de aquisição total da marca de moda italiana Valentino. Do lado da L'Oréal, a compra negociada nesta semana é o seu maior negócio até o momento: supera a compra da australiana Aesop, em 2023, por US\$ 2,5 bilhões – e posiciona a L'Oréal como um ator mais forte no crescente segmento de fragrâncias de luxo. A companhia já encabeça o segmento global de fragrâncias, dona de marcas como Yves Saint Laurent, Lancôme, Giorgio Armani, Cacharel, Diesel e Ralph Lauren.

A L'Oréal, vale lembrar, atua em outras linhas de negócios além das fragrâncias finas, a exemplo de produtos dermatológicos e maquiagens – tanto marcas de alto valor agregado, como alternativas comercializadas em varejos (supermercados e farmácias). **D**

"Uber do boi", cosméticos e Ticketmaster no Brasil

O novo negócio de transporte de gado dos donos da JBS, a venda da plataforma de Gustavo Lima para a gigante de eventos, e farmacêuticas empreendedoras foram destaques nas redes

"Uber do boi": a aposta dos irmãos Batista no transporte de gado

Com o maior rebanho bovino comercial do mundo e um território de proporções continentais, o Brasil acaba enfrentando um grande desafio na logística de transporte destes animais: o tempo e a distância. É nesse cenário que a TRS, transportadora do grupo JBS de propriedade dos irmãos Wesley e Joesley Batista, lançou o aplicativo Uboi, popularmente conhecido como "Uber do boi". A ideia é que a ferramenta funcione de maneira semelhante ao aplicativo de transportes da Uber, mas com os bovinos como passageiros.



1,1 mi 14mil

Gustavo Lima vende sua empresa de venda de ingresso para ticketmaster

Uma das gigantes do entretenimento está ampliando sua presença no Brasil. A subsidiária brasileira da Ticketmaster acaba de acertar a compra da Balada Biheteria Digital, plataforma goiana de venda de ingressos online e eventos ao vivo, que tem o cantor sertanejo Gustavo Lima como sócio e embaixador. O valor do negócio não foi revelado, mas a Ticketmaster Brasil passa a ser a nova controladora da empresa. Os atuais sócios, entre eles o próprio Gustavo Lima, seguem com uma participação minoritária do negócio, porém, já não mais no comando da operação



300 mil 1,2mil

Governo Lula busca empréstimo de R\$ 20 bi de socorro aos correios; entenda a crise

O governo Lula busca empréstimo de R\$ 20 bilhões do Banco do Brasil, da Caixa e de instituições privadas aos Correios. A operação deve ter garantias da União e estar condicionada a medidas para sanear a gestão da estatal para recompor as perdas dos últimos três exercícios e dos dois primeiros trimestres deste ano – o prejuízo foi de R\$ 2,6 bilhões de abril a junho.



213 mil 1,9mil

Mãe e filha modernizam tradição farmacêutica familiar e conquistam público nas redes

Manuela e Rita Salvatti, mãe e filha farmacêuticas, transformaram a tradição da manipulação farmacêutica em uma linha de dermocosméticos com pré e probióticos. Hoje, levam o seu conhecimento para o digital e compartilham conhecimento sobre saúde da pele nas redes.



31 mil 85

Primeira "Shark" negra, Monique Evelle aposta na força dos negócios criativos

Primeira mulher negra e mais jovem investidora do Shark Tank Brasil, Monique Evelle construiu uma trajetória que une inovação, propósito e impacto social. Ex-repórter do Profissão Repórter e fundadora da plataforma Inventivos, ela aposta na força da economia criativa e acredita que o futuro da inovação brasileira começa na Bahia.



24,6 mil 125

www.istoedinheiro.com.br

TikTok: tiktok.com/@revistaisto

Instagram: instagram.com/istoe_dinheiro/

LinkedIn: linkedin.com/company/istoe-dinheiro/

YouTube: m.youtube.com/@istoe_dinheiro

X: x.com/istoe_dinheiro

Facebook: facebook.com/istoedinheiro

Palavra por palavra



FERNANDO FRAZÃO/AGÊNCIA BRASIL

"Se esse negócio for muito bom, podemos delimitar a jazida em uns dois anos e, se for bom o suficiente, vamos estar produzindo em sete ou oito anos"

Magda Chambriard, presidente da Petrobras, sobre a licença obtida pela estatal para explorar petróleo na Margem Equatorial

"Penso que a taxa de juros está restritiva demais"

Fernando Haddad, ministro da Fazenda, em entrevista à Globo News, fez nova crítica sobre a política monetária do Banco Central



WALTER CAMPANATO/AGÊNCIA BRASIL



FABIO RODRIGUES - POZZEBOM/AGÊNCIA BRASIL

"Defendo que a Petrobras seja uma empresa de geração de energia e não apenas de exploração de petróleo"

Marina Silva, ministra do Meio Ambiente, em conversa recente sobre exploração de petróleo na Margem Equatorial

"As tarifas sobre outros países salvaram nossos pecuaristas. Se não fosse por mim, eles estariam como estiveram nos últimos 20 anos - terrivelmente!"

Donald Trump, presidente dos Estados Unidos, em pronunciamento público, ao pedir que o setor produtivo de carnes reduza preços aos consumidores americanos



MANUEL BALCE CENEFA

"A pessoa responsável pelo programa espacial dos Estados Unidos não pode ter um QI de dois dígitos"

Elon Musk, dono da Tesla e SpaceX, em troca de farpas com o chefe interino da Nasa, Sean Duffy, que, por sua vez, teceu críticas ao atraso de desenvolvimento de nave espacial da SpaceX



AP

Não deixe a cultura devorar a estratégia da sua companhia*



**Heverton
Peixoto**

é CEO do Omni Banco

Você já ouviu a frase: “a cultura devora a estratégia no café da manhã”? Ela é atribuída a Peter Drucker e se tornou uma das mais citadas do mundo corporativo. Mas, justamente por ter sido repetida tantas vezes, vale revisita-la. Drucker nunca quis diminuir o papel da estratégia. Ele sabia que boas estratégias dão direção, priorizam recursos e orientam o foco organizacional. Seu alerta era outro. Nenhuma estratégia prospera se a cultura da empresa não estiver preparada para sustentá-la.

Se a estratégia é o mapa, a cultura é o terreno. E, por melhor que seja o mapa, se o terreno não permite a travessia, a jornada não acontece. No cenário atual — de transformações tecnológicas, novas regulações, fusões e aquisições, mudanças no comportamento do consumidor e instabilidade geopolítica — o terreno muda constantemente. Por isso é hora de compreender e visitar a cultura da sua empresa.

Toda organização tem uma cultura, quer queira ou não. E, muitas vezes, ela fala mais alto do que qualquer discurso formal. Enquanto a estratégia é escrita nos planejamentos, a cultura é percebida nos gestos, decisões e conversas informais. É ela quem mostra o que é realmente valorizado — e o que é apenas discurso.

Para compreender melhor essa dinâmica, vale recorrer ao Competing Values Framework (CVF), de Robert Quinn e Kim Cameron, da Universidade de Michigan. O modelo identifica quatro arquétipos culturais que coexistem, em diferentes intensidades, dentro de qualquer empresa. Há organizações com traços de Cultura Clã, baseadas em colaboração, pertencimento e desenvolvimento das pessoas — mas que, em excesso, podem evitar decisões difíceis. Outras têm forte Cultura Adocracia, marcada por inovação, experimentação e flexibilidade — positiva, mas sujeita à dispersão e falta de foco. Há também a Cultura de Mercado, centrada em desempenho e competitividade, onde o risco é um ambiente de pressão que desgasta colaboração e ética. E, por fim, a Cultura Hierárquica, voltada à estrutura e previsibilidade, que dá estabilidade, mas pode reduzir a agilidade.

Nenhum desses perfis é certo ou errado. O desafio está em encontrar o equilíbrio entre

eles — aquele que realmente sustenta a estratégia escolhida. E isso exige olhar atento, porque toda mudança estratégica pressiona a cultura a mudar junto.

As empresas mudam a estratégia com mais frequência do que a cultura. Mas, quando a direção muda — por uma nova regulação, uma fusão, uma aquisição ou pela entrada da inteligência artificial em processos-chave —, a cultura precisa acompanhar. Caso contrário, o mapa e o terreno deixam de coincidir. É por isso que líderes lúcidos fazem uma pergunta poderosa: “A cultura que temos hoje é a cultura que precisamos para executar a estratégia que queremos?”. Essa reflexão ajuda a enxergar a cultura em três dimensões complementares. A Cultura Atual é o que acontece no dia a dia, o que as pessoas vivem e percebem. A Cultura Desejada representa o que os colaboradores acreditam que a organização deveria ser. E a Cultura Alvo é o modelo que a liderança define como essencial para sustentar a estratégia. O alinhamento entre essas três camadas garante coerência entre discurso e prática — e impede que a cultura sabote, silenciosamente, a execução estratégica.

Mas falar sobre cultura sem dados é como tentar medir vento com as mãos. Gestão cultural exige método. Pesquisas, diagnósticos e escuta contínua revelam quais arquétipos predominam, onde estão as lacunas entre a cultura atual e a desejada, e o quanto a cultura apoia — ou atrapalha — a estratégia. Quando tratada como dado de gestão, e não como tema intangível, a cultura deixa de ser ameaça invisível e passa a ser ativo estratégico. Peter Drucker tinha razão. A cultura pode devorar a estratégia no café da manhã — mas isso só acontece quando a liderança se omite de seu papel de jardineira da cultura. É nesse solo invisível que as ideias florescem ou definham. Cultura e estratégia não competem entre si. Elas se completam. A estratégia mostra o caminho; a cultura torna o caminho possível. Manter as duas em harmonia é o maior teste de liderança — aquele que separa quem apenas formula planos de quem realmente os faz acontecer. **D**

**Escrito em parceria com Rogério Chér, sócio fundador da Winx e da Devello*

Paixão sobre rodas.

A front-facing view of a car, mostly in silhouette against a dark background. The car's headlights and front grille area are highlighted with a bright blue glow, creating a futuristic and sleek appearance.

MOTOR SHOW

www.motorshow.com.br

