

O prefeito socialista de Nova York, Zohran Mamdani: aposta radical dos democratas



Copacabana Palace e Rosewood SP estão entre os 50 melhores hotéis do mundo em novo ranking



Shein abre a primeira loja física em Paris sob protestos, mas atrai uma legião de consumidores



ISTOÉ Dinheiro

Edição 7 - 7/11/25

PIX EM VERSÃO 2.0

A expectativa em torno da chegada do novo modelo de crédito parcelado associado à plataforma brasileira de pagamentos movimenta o mercado financeiro



ISTOÉ

Sustentável

COP 30

UMA VITRINE INTERNACIONAL

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



Editorial

Expectativa no setor de crédito

Lançado e regulamentado pelo Banco Central (BC) há exatos cinco anos, em novembro de 2020, o Pix representa um marco na modernização do sistema financeiro nacional. A ideia de se criar um sistema de pagamentos instantâneos brasileiro que fosse mais rápido, barato e acessível foi um sucesso e teve uma adoção exponencial, transformando o cotidiano financeiro de milhões de brasileiros e empresas. Agora, o BC prepara uma nova e significativa evolução no sistema com a implantação do Pix Parcelado.

Trata-se de uma importante evolução do sistema de pagamentos instan-



Bruno Peres/Agência Brasil

Desembarque do Pix em versão turbinada é ansiosamente esperado pelo mercado

tâneos, consolidando-se não como uma função nativa do Pix em si, mas sim como uma operação de crédito oferecida pelas instituições financeiras por meio da plataforma. Com o lançamento adiado duas vezes – já foi prometido para setembro e depois para outubro – o novo

modelo é ansiosamente aguardado pelo mercado. A reportagem que se inicia na página 16 explora essa expectativa e aborda as principais mudanças que decorrerão do novo modelo. O fato é que a chegada do Pix em versão turbinada é apenas uma questão de tempo.

Índice

- 4 ENTREVISTA**
- 7 ECONOMIA**
- 9 BRASIL**
- 10 INTERNACIONAL**
- 15 NÚMEROS DA SEMANA**
- 16 FINANÇAS**
- 22 EMPRESAS**
- 27 RURAL**
- 33 AUTO**
- 37 ESTILO DE VIDA**
- 38 O MELHOR DAS REDES**
- 39 PALAVRA POR PALAVRA**
- 40 COLUNA**

CAPA: MONTAGEM COM IMAGEM GERADA POR IA E FOTOS DE MIKE SEGAR/SARAH MEYSSONNIER/REUTERS E DIVULGAÇÃO



Raphael Ribeiro/Banco Central

Como o mercado leu a decisão do Copom



Jedson Alves/Agência Brasil

O 5G chega à milésima cidade brasileira



Carl De Souza/AFP

F1 em SP deve gerar mais de R\$ 2 bilhões

Expediente

ISTOÉ publicações

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

ISTOÉ Dinheiro

EDITORIA: 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
X: @revistalSTOE
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)

“Fusões e aquisições são parte muito pontual da estratégia”

Roberto Valério, CEO da Cogna, falou à IstoÉ Dinheiro sobre o recente processo de reestruturação estratégica da companhia e citou prioridades para o futuro – entre elas a continuidade da redução da dívida líquida e a entrega de retorno ao acionista

Empresa de educação alcança faixas etárias distintas, com negócios destinados a alunos de dois anos à terceira idade



CID

A Cogna alcançou as metas de seu mais recente ciclo de reestruturação e prepara o solo para novo crescimento. Dona de um leque de negócios que atende pessoas de dois anos à terceira idade, a companhia alia as apostas na diversidade de públicos e no modelo estratégico de sistema de ensino para avançar. “Fusões e aquisições fazem parte da estratégia, mas de forma muito pontual”, conta Roberto Valério, CEO da Cogna, à IstoÉ Dinheiro. Ele fala sobre as recentes mudanças na regulamentação, que trouxe impactos administráveis à companhia, e programas como o FIES e o ProUni.

Eduardo Vargas

A Cogna passou por reestruturação recente, é controladora de marcas relevantes no setor, como Vasta e Pitágoras, e faturou mais de R\$ 6 bilhões no ano passado. As ações da companhia, no acumulado de 2025, apresentam valorização expressiva. O que motiva o otimismo do mercado?

O principal fator é consistência. A empresa apresenta crescimento contínuo de receita, rentabilidade, Ebitda (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) e geração de caixa há muitos trimestres. O último trimestre, inclusive, marcou o 18º consecutivo de crescimento do Ebitda. Entre 2021 e

2024, a companhia estabeleceu um guidance (plano da administração para um período futuro), apresentado ao mercado, para ampliar o Ebitda em 3,5 vezes e aumentar em quatro vezes o caixa. A concretização desses resultados e a manutenção do guidance em janeiro de 2025 reforçaram a confiança do mercado, impulsionando a forte valorização das ações. Os resultados positivos do primeiro e do segundo trimestres também reforçaram essa confiança.

Sobre gestão do passivo, a alavancagem financeira [recursos tomados] foi paulatinamente reduzida de 3,23 vezes, em 2020,

Entrevista

para 1,22 vez no segundo trimestre.

Como a reestruturação foi operacionalizada?

A redução da alavancagem foi fruto do crescimento do Ebitda da empresa e da forte geração de caixa livre, que permitiu a redução da dívida. Só no ano passado reduzimos em quase R\$ 530 milhões a dívida líquida. A geração de caixa livre em 2020 era negativa em quase R\$ 180 milhões, mas apenas no primeiro semestre de 2024 geramos quase R\$ 285 milhões. Priorizamos a eficiência. A empresa inteira passou por uma reestruturação. Na educação básica, por exemplo, vendemos escolas e passamos a atuar por meio de um sistema de ensino. Passamos a servir escolas parceiras a partir de marcas como Anglo e Pitágoras. [A Cogna passou a comercializar conteúdo e tecnologia a escolas, deixando de geri-las diretamente].

A reestruturação incluiu foco em ferramentas digitais após a pandemia. Qual foi a estratégia adotada para o ensino superior?

A estratégia foi focar o presencial em cursos como Medicina, Direito e Odontologia. Nos demais a estratégia foi estruturar na modalidade de Ensino à Distância (EAD). O EAD possui uma beleza operacional porque a maior parte do custo é fixo, gerando grande alavancagem operacional. À medida que a base de alunos cresceu (quase 10% no período entre 2020 e 2024), a maior parte da receita se transformou em Ebitda. Essa mudança levou à redução de 35% das nossas unidades presenciais, passando de 170 para cerca de 115, sem deixar de atender as cidades por meio de polos de EAD parceiros.

O segmento de Medicina, com seu tíquete mais elevado, atrai a atenção dos analistas. Qual é o peso e a estratégia da área de Medicina no portfólio da Cogna?

Medicina é um negócio relevante, mas não é o único pilar. O ensino superior é 60% do nosso negócio, e dessa fatia, cerca de 10% a 12% vêm do segmento de Medicina. A Cogna é muito diversificada na educação, e atende pessoas dos 2 anos à terceira idade. Nossa estratégia de Medicina é regional, focada em quatro estados onde já temos campi [unida-



des físicas] e marcas fortes. A aquisição recente da faculdade em Dourados, no Mato Grosso do Sul, por R\$ 54 milhões, por exemplo, foi estratégica, pois complementa a presença regional da Uniderp, uma marca com bastante reputação naquele estado. O valor de aquisição foi menor porque a faculdade era pré-operacional, mas a estratégia é desenvolver o ativo.

Com o balanço mais saneado, qual a visão da companhia sobre novas fusões e aquisições?

Temos uma estratégia clara de uso do capital. A prioridade máxima continua sendo a redução da dívida líquida para minimizar a despesa financeira. Estamos muito próximos do nível de uma vez para o Ebitda, que é considerado o ideal. A segunda prioridade é o

retorno ao acionista, já realizado com a primeira distribuição de dividendos em cinco anos, feita em maio, com a recompra de quase 4% das ações. O M&A faz parte da estratégia, mas de forma muito pontual, na casa das dezenas de milhões de reais, focado em aquisições estratégicas e táticas, como faculdades de Medicina que complementam nosso portfólio ou EdTechs [startups do setor] que reforçam nossas propostas de valor.

A empresa fez alterações no tratamento de alunos em relação à pontualidade de pagamento. Qual o resultado prático disso?

Foi uma abordagem mista. Premiamos o aluno adimplente com o "desconto pontualidade" e, ao mesmo tempo, fomos mais restritivos com os maus pagadores, aumentando o valor à vista

Entrevista

e reduzindo o número de parcelas nas renegociações. A atitude, adotada em 2021, levou a um aumento do turnover [índice de rotatividade de alunos] e à queda na receita inicialmente, mas melhorou a qualidade do perfil da base de alunos. O prazo de pagamento médio do ensino superior, que era de 140 dias em 2020, foi reduzido para 42 dias, sinalizando uma adimplência muito próxima à ideal e mais estável. O NPS (Net Promoter Score, o qual mede a satisfação de pais e alunos) subiu 32 pontos em três anos, fruto do redesenho de processos e da melhoria da experiência do cliente.

Qual é a participação dos segmentos de ensino superior e educação básica no negócio, e como esse retrato confere resiliência à companhia?

A proporção é de 60% da receita proveniente do ensino superior e 40% de outros negócios, o que inclui a educação básica. A receita do EAD é hoje maior que a do presencial, incluindo Medicina. Nos 40% de outros negócios, cerca de 25% a 30% vêm de sistemas de ensino, que fornecem suporte a escolas particulares. Temos também uma parcela importante das editoras, que vendem livros para mais de 23 milhões de estudantes via PNLD [Programa Nacional do Livro e do Material Didático], e novos negócios com alto retorno sobre o investimento, a exemplo da franquia de escolas bilíngues. Essa diversidade permite que a empresa consiga crescer mesmo em cenários econômicos desafiadores.

Qual é a sua visão sobre a regulação do setor no Brasil? As mudanças regulatórias recentes geraram impacto para os custos?

O setor de ensino superior está exposto à regulação do MEC [Ministério da Educação], mas nem todo o nosso portfólio, como a franquia de inglês, é regulado. Recentemente, houve a mudança no marco do EAD, que exigiu mais presencialidade. Entendemos que a direção do MEC está correta, pois mais presencialidade significa mais qualidade. Nossos cursos de saúde já adotavam práticas presenciais que se alinharam com a nova regulação. As mudanças regulatórias trouxeram um impacto, já que exigem que a empresa repense a



distribuição da carga horária, a formação de turmas e a quantidade de professores por turma, havendo um processo de adaptação. Mas embora as mudanças exijam adaptação operacional, temos um bom diálogo com o MEC, e a empresa tem a capacidade de se adaptar.

A alta taxa Selic e a inflação elevada têm impacto na capacidade de pagamento dos alunos?

Historicamente, há correlação, mas outros elementos do momento atual da economia têm mitigado o impacto no ensino superior. A baixa taxa de desemprego e a alta renda familiar, especialmente para os alunos de classe C, dão a segurança necessária para assumir o projeto de longo prazo da faculdade. Os negócios de educação básica são mais resilientes. A inflação, claro, dificulta, pois corrói o poder aquisitivo, especialmente das rendas mais baixas, mas monitora-

mos isso com atenção, buscando oportunidades de melhoria de eficiência.

Programas como FIES e ProUni foram historicamente cruciais. Qual é a relevância atual deles para o negócio da Cogna?

A Cogna é uma apoiadora de políticas públicas do Ministério da Educação. O FIES [Fundo de Financiamento Estudantil] foi muito importante no passado, especialmente entre 2013 e 2014, mas hoje é um programa muito pequeno para a graduação. Em uma base de 1,2 milhão de alunos, menos de 5 mil utilizam o FIES, com a maioria em Medicina. As condições atuais são muito restritivas, fazendo com que o programa perca força como ferramenta de inclusão. Já o ProUni é um programa no qual trocamos impostos pela oferta de bolsas. Mais de 120 mil alunos estudam gratuitamente através dele. □



*Copom aposta na estratégia
de juro alto por tempo
"bastante prolongado"*

À espera da virada

Emprego resiliente e inflação, que poderá sofrer os efeitos da isenção do IR para parte da população, estão na mira do BC, que manteve os juros em 15% ao ano

O Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central (BC) decidiu nesta quarta-feira, 5, pela terceira vez seguida, por manter o patamar da taxa de juros em 15% ao ano – o maior nível em quase duas décadas. No comunicado que justifica a decisão, o Comitê aponta, mais uma vez, para a inflação acima da meta – apesar dos recentes recuos em medições – e mercado de trabalho resiliente. De olho nos indicadores

de desemprego (em mínima histórica) e nos efeitos do sinal verde para a isenção de Imposto de Renda para quem ganha até R\$ 5 mil (risco para a inflação), a maior parte dos agentes econômicos espera ainda o início de cortes para 2026.

Uma mudança sutil na linguagem do BC, contudo, (de 'período prolongado' para 'bastante prolongado' da atual Selic), alguns economistas já reavaliaram sua expectativa para o início de ciclo de

cortes. "Nosso cenário base era de corte de juros para o início do ano que vem. Entendemos que agora a probabilidade desse cenário passa a ser reduzido. A chance de ocorrer na reunião posterior a março, ou até mais para frente, ganha peso", disse Julio Barros, economista do Banco Daycoval. Em 2025 o Copom ainda se reúne em dezembro.

Especialistas ouvidos pela IstoÉ Dinheiro alguns dias antes da reunião de



FOTOS REPRODUÇÃO

Mesquita (Itaú), Rafaela (Inter) e Serrano (BMG): olho em dados de emprego para os cortes, que virão a partir de 2026

novembro esperavam que o BC mantivesse a postura. O comunicado, de fato, trouxe pouca mudança. Evidenciou a confiança da autoridade monetária na estratégia com um tom duro ao indicar manutenção da taxa Selic em 15% por período bastante prolongado. "De novidade, a projeção de inflação do BC para o prazo relevante da política monetária já está em 3,3%, bem próxima do centro da meta. Com a manutenção do atual cenário de câmbio favorável e desaceleração da atividade, a queda da inflação deve seguir consistente, ainda que de forma lenta, observada tanto em bens como em serviços", avaliou a economista-chefe do Banco Inter, Rafaela Vitória.

Mais uma mudança recente é a inclusão de novas revisões de baixa das expectativas de inflação incluindo o longo prazo, disse. O Inter ainda projeta o início dos cortes na Selic a partir de janeiro de 2026. "O risco permanece sendo o impacto da expansão fiscal para o próximo ano, principalmente o reaquecimento da demanda doméstica com o aumento da isenção de Imposto de Renda a partir de janeiro, além de novas iniciativas de gastos fiscais devido ao ano eleitoral", continua a economista.

Em uma linha similar, o economista-chefe do banco BMG, Flávio Serrano,

espera o início do novo ciclo de cortes no primeiro trimestre do próximo ano com um 2026 marcado por cortes ao longo de todo o ano. "Ao final do processo, a Selic deverá ter atingido 12%. Isso reflete um cenário de preços de alimentos e bens industriais bem comportados em 2025 e a perspectiva de desaceleração da atividade econômica nos próximos meses", disse Serrano. A política monetária tem pouco efeito sobre o primeiro grupo, disse, já o segundo responde ao aperto de política monetária e, principalmente, ao movimento de valorização do real ao longo do ano.

A decisão do Copom ocorreu em linha com expectativa de um relatório para clientes elaborado por Mario Mesquita, economista-chefe do Itaú Unibanco, antes da reunião. Ele destacou no documento que o Copom deveria mencionar melhora na inflação corrente, mas não mudaria a sinalização de manutenção de juros no patamar de 15% ao ano por período bastante prolongado diante das projeções de inflação acima da meta e da resiliência do mercado de trabalho. A empregabilidade, ponto importante (e via de regra o último indicador a responder a essa estratégia), segue bem – com a taxa de desemprego em mínimas históricas, ou 5,6% no trimes-

tre encerrado em setembro. "Se existe uma pedra no caminho do BC, o nome dela é mercado de trabalho", reforça Helena Veronese, economista-chefe da B.Side Investimentos. Mas apesar desse desafio específico, a visão de muitos agentes do mercado financeiro tem sido a de que o conjunto de informações do retrato da economia brasileira evolui de maneira benigna. O Itaú, por exemplo, reforça que os dados de atividade vêm confirmado a eficácia da estratégia do BC, já que há tendência de desaceleração em curso e, também, sinais iniciais de mudança na trajetória atual do mercado de trabalho.

Sobre a inflação, há cinco semanas, os agentes vêm cortando expectativas de inflação para este ano segundo evidencia o Boletim Focus, divulgado semanalmente pelo BC. As projeções atuais miram 4,56%. Para o ano que vem a expectativa é de 4,20%, com queda nas expectativas pela segunda semana consecutiva. Apesar disso, o mercado financeiro e agentes econômicos ainda não enxergam um cenário consistente que permita ao Banco Central adotar, agora, uma postura de menor austeridade para a política monetária. ■

Com reportagem de Ana Carolina Nunes, Eduardo Vargas e Érica Polo



Os investimentos em transmissão reduzem o risco de apagões

e possibilitará economia para o cliente final. Funciona assim: a RAP é o valor máximo que o agente de transmissão (a empresa que vence a licitação e presta serviços para o governo federal) tem o direito a receber pela prestação do serviço depois que o empreendimento começa efetivamente a operar. No formato desses leilões, vence o contrato a empresa que conseguir prestar o serviço nos moldes das exigências do poder público, mas oferecendo o menor RAP em relação ao teto máximo estipulado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel). O deságio se traduz em um desconto de R\$ 11,5 bilhões em relação ao teto máximo – o que por fim pode gerar benefícios para consumidores em longo prazo.

Na mesma ocasião, o presidente da EPE indicou, ainda, que o governo quer introduzir nos próximos leilões novas tecnologias para o setor de transmissão, como as ligadas à corrente contínua em alta tensão (HVDC). O leilão de transmissão de energia realizado em 31 de outubro viu o fundo FIP Warehouse, do BTG, vencer a disputa pelo maior lote, o Lote 4. Com R\$ 1,245 bilhão em investimentos estimados, o projeto prevê a implantação de linhas de transmissão e uma subestação entre os estados de Rondônia e Mato Grosso. A concorrência por este lote contou com oito grupos habilitados, incluindo as elétricas Engie Brasil, EDP Brasil e Alupar.

Já o Lote 5, com foco no Centro Oeste, foi arrematado pela companhia portuguesa EDP. O projeto, com aporte estimado em R\$ 441,5 milhões, prevê a implantação de linhas e uma subestação em Goiás. O Lote 3 foi arrematado pela CPFL Energia. A proposta do grupo, que tem a chinesa State Grid como acionista, desbanhou ofertas de outros cinco grupos. Com R\$ 1,07 bilhão em investimentos estimados, o projeto envolve a estruturação de linhas e construção de uma subestação na região Sul, visando aumentar a confiabilidade da transmissão energética em municípios do Rio Grande do Sul e Paraná. A Rialma Administração e Participações venceu o Lote 2 destinado à infraestrutura na Paraíba, Pernambuco, Maranhão e Piauí. Cerca de vinte grupos se habilitaram para participar da concorrência, incluindo várias das elétricas já citadas. ■

Expansão de capacidade

Leilão de linhas de transmissão energética atrai disputa de gigantes e R\$ 5,5 bilhões em investimentos para reforçar a conexão ao sistema nacional

Um ano depois do último leilão de linhas de transmissão de energia, em outubro de 2024, o governo federal bateu o martelo para fechar novos contratos setoriais para revitalizar a distribuição de energia no Sul, Centro Oeste e Norte do país. Em 31 de outubro último foram celebrados contratos para sete lotes de projetos que atrairão R\$ 5,5 bilhões para a construção de estruturas de linhas e subestações em doze estados num prazo de até cinco anos. A expansão de infraestrutura, com consequente modernização das linhas de distribuição da energia gerada, reduz o risco de

blecautes e integra as usinas de geração de energia renovável, localizadas em áreas mais distantes, ao sistema nacional. No mesmo dia, Tiago Prado, presidente da Empresa de Pesquisa Energética (EPE), anunciou que novos leilões podem acontecer entre o ano que vem e 2027. Os valores dos projetos ainda estão sendo estudados pelo Ministério de Minas e Energia.

O resultado do leilão de uma semana atrás indicou um desconto médio de 48% sobre a Receita Anual Permitida (RAP), que é o total estipulado para o recebimento nos contratos a cada ano,

A falta de funcionários deixa a situação nos aeroportos americanos cada vez mais crítica



MARK FELIX/AFP

Congelamento recorde

A maior paralisação da história do governo federal norte-americano supera a marca de 2019 e alcança 36 dias. A causa é uma disputa entre democratas e republicanos por manutenção de programas de saúde

Em um recorde de duração alcançado nesta quarta-feira, 5, a paralisação orçamentária nos Estados Unidos (ou 'shutdown', quando as estruturas ligadas ao governo federal deixam de funcionar por lá) chegou o 36º dia. O poder público central do país está parado diante da falta de acordo entre republicanos e democratas sobre a aprovação do orçamento para o ano fiscal de 2026. A paralisação supera a marca estabeleci-

da em 2019, quando um shutdown também aconteceu durante o primeiro mandato do então presidente Donald Trump, já com impactos à economia do país.

Há seis anos, a paralisação foi motivada por discordância em torno da construção de um muro na fronteira Sul do país. Desta vez, a causa é a exigência, por parte dos democratas, de que Trump concorde em prorrogar subsídios em programas governamentais da

área de saúde prestes a expirar, como os interligados Obamacare e Medicaid. Nas últimas seis semanas, a paralisação orçamentária deixou cerca de 1,4 milhão de funcionários públicos sem receber o salário. Aqueles que exercem funções consideradas "essenciais", como a dos controladores de tráfego aéreo ou forças de segurança, foram pessoas obrigadas a continuar trabalhando sem o pagamento mensal.

O efeito do shutdown se estende a diversos setores. Nos aeroportos, a situação torna-se cada vez mais crítica, e já levou o secretário de Transporte norte-americano, Sean Duffy, a alertar que o espaço aéreo poderia ser parcialmente fechado por falta de funcionários. Os programas de assistência social também foram gravemente afetados.

Trump disse na última terça que a ajuda alimentar, da qual dependem milhões de americanos, será distribuída somente após a reabertura do governo, contradizendo a indicação de sua própria administração, feita um dia antes, de que seriam concedidos benefícios parciais. A Justiça Federal, por sua vez, ordenou que o governo mantenha esses benefícios. O governo federal dos Esta-

dos Unidos está parcialmente paralisado desde que o Congresso do país não conseguiu aprovar um projeto de lei para manter o financiamento dos departamentos e agências federais após 1º de outubro, data que marcou o início do novo ano fiscal. Embora os líderes de ambos os lados tenham demonstrado pouco interesse em chegar a um compromisso, houve sinais de negociação entre os moderados. Um grupo bipartidário de quatro membros centristas da Câmara apresentou, na segunda, 3, uma proposta de compromisso para reduzir os custos do seguro de saúde. Os democratas acreditam que a pressão de milhões de americanos que veem os custos de seus seguros médicos dispararem forçará um acordo. □



Muçulmano e socialista: o novo prefeito de NY

Luma Venâncio

Os votantes da capital financeira do mundo, a cidade de Nova York, nos Estados Unidos, foram às urnas na terça, 4, e escolheram pela primeira vez um muçulmano como prefeito, o democrata e socialista Zohran Mamdani – para a contrariedade do presidente americano Donald Trump. O republicano chegou a dizer durante as primárias eleitorais que não deixaria “um lunático comunista” destruir a cidade, já que o novo prefeito trafega em campo de oposição e defende bandeiras humanitárias e de justiça social. Transporte público gratuito e supermercados subsidiados estão na lista de projetos de Mamdani, com ascendência Indiana e nascido em Kampala, capital da Uganda.

A escolha pelo perfil entrega vislumbre do que poderá acontecer com os partidos Democrata e Republicano nas eleições de meio mandato, que definirá em 2026 os políticos integrantes da Câmara e do Senado americano. Os eleitores NY – muitos deles trabalhadores do setor financeiro – sempre foram decisivos na disputa por cadeiras no Congresso, hoje majoritariamente Republicano. A escolha progressista no Executivo municipal pode indicar a linha de preferência da população nova-iorquina nas próximas votações.

Além disso, o resultado em Nova York desenha o futuro interno dos partidos – em especial o Democrata. Com enfática mudança de perfil nos últimos anos, as legendas têm notado uma perda de confiança eleitoral em figuras moderadas. A eleição de um candidato “radical” para o parâmetro norte-americano pode delinear estratégia dos democratas, já que concessões feitas aos conservadores não renderam sucesso eleitoral ao campo progressista.



JEANNE ACCORSIN/SIPA

Entre o amor e o ódio

Gigante chinesa Shein, conhecida no Brasil por suas "blusinhas", inaugura a primeira loja física em Paris sob protestos enfurecidos e, ao mesmo tempo, filas de consumidores

Achinesa Shein – a mesma que gera furor por suas "blusinhas" no Brasil – abriu as portas de sua primeira loja física nesta quarta-feira, 5, em Paris, na loja de departamentos BHV. A inauguração movimentou a capital europeia: se por um lado aconteceu sob protestos enfurecidos, por outro, uma fila de consumidores esperavam para o acesso. O pano de fundo para o rechaço reúne mais do que a repulsa de parte da população francesa por uma boneca sexual com aparência infantil comercializada pela gigante asiática (fato que expôs a companhia à investigação de órgãos franceses): é que o desembarque por lá incomoda marcas e varejistas concorrentes, e enfrenta críticas de políticos, sindicatos e grandes marcas devido à rápida ascensão.

Pouco depois da inauguração, autoridades francesas anunciaram o início de um procedimento de suspensão das operações da plataforma de comércio eletrônico da Shein em seu território se a empresa não retirar "produtos proibidos" (a boneca) da prateleira digital. Em meio aos protestantes estavam ativistas pelos direitos das crianças, que protestavam nos arredores da nova loja sus-

tentando placas que diziam "Protejam as crianças, não a Shein". Devido às bonecas sexuais com aparência infantil, a gigante asiática está sob investigação do Ministério Público do país. Os manifestantes também distribuíram panfletos denunciando o "suposto trabalho forçado", a "poluição" e a "produção excessiva" das roupas da empresa, e pediram assinaturas para um abaixo-assinado contra a loja física.

Especificamente sobre a venda de bonecas, o Ministério Público de Paris abriu investigações contra a Shein e as concorrentes AliExpress, Temu e Wish – as duas primeiras também chinesas e a última uma plataforma norte-americana, mas que distribui basicamente produtos da China. As investigações se concentram na "disseminação de mensagens violentas, pornográficas ou contrárias à dignidade" acessíveis a menores, disse o órgão francês. A imprensa francesa publicou uma foto de uma das bonecas vendidas na plataforma, a qual tinha aproximadamente 80 centímetros de altura e segurava um ursinho de pelúcia, acompanhada de uma legenda explícitamente sexual. Fundada em 2012 na China, a Shein, com sede em Singa-

pura, prometeu "cooperar plenamente" com as autoridades judiciais francesas – e anunciou a proibição das vendas de todas essas bonecas.

O porta-voz da companhia asiática na França, Quentin Ruffat, atribuiu a venda a "um mau funcionamento" em seus processos e governança. Frédéric Merlin, CEO da SGM, empresa que opera a BHV (loja de departamentos onde a primeira unidade física da Shein se instalou), admitiu na terça-feira que considerou cancelar a parceria com a asiática após esse escândalo, mas posteriormente mudou de ideia. Merlin disse ter confiança no portfólio a ser comercializado, e denunciou uma "hipocrisia generalizada" em torno da gigante asiática. "A Shein tem 25 milhões de clientes na França", enfatizou o executivo da BHV. A ascensão meteórica da Shein representa um problema para as varejistas de moda tradicionais. Os críticos ao desembarque físico da companhia asiática temem que o movimento prejudique as redes locais, forçando-as a demitir funcionários ou fechar as portas. Mas a Shein, ao menos por ora, planeja abrir mais cinco lojas em outras cidades francesas, como Dijon, Grenoble e Reims. ■

Dinheiro no mundo

As notícias que se destacaram no noticiário internacional

Canadá

Desculpas a Trump

O primeiro-ministro canadense, Mark Carney, desculpou-se com o presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, por uma campanha publicitária governamental veiculada ao final de outubro contra as tarifas americanas – ação que enfureceu o republicano. Como consequência, Trump elevou as taxas e interrompeu negociações comerciais com o Canadá. No anúncio, o primeiro-ministro de Ontário, Doug Ford, citava o falecido ex-presidente americano Ronald Reagan, que em 1987 criticou o uso de tarifas gerais como uma arma de política comercial.



Chile

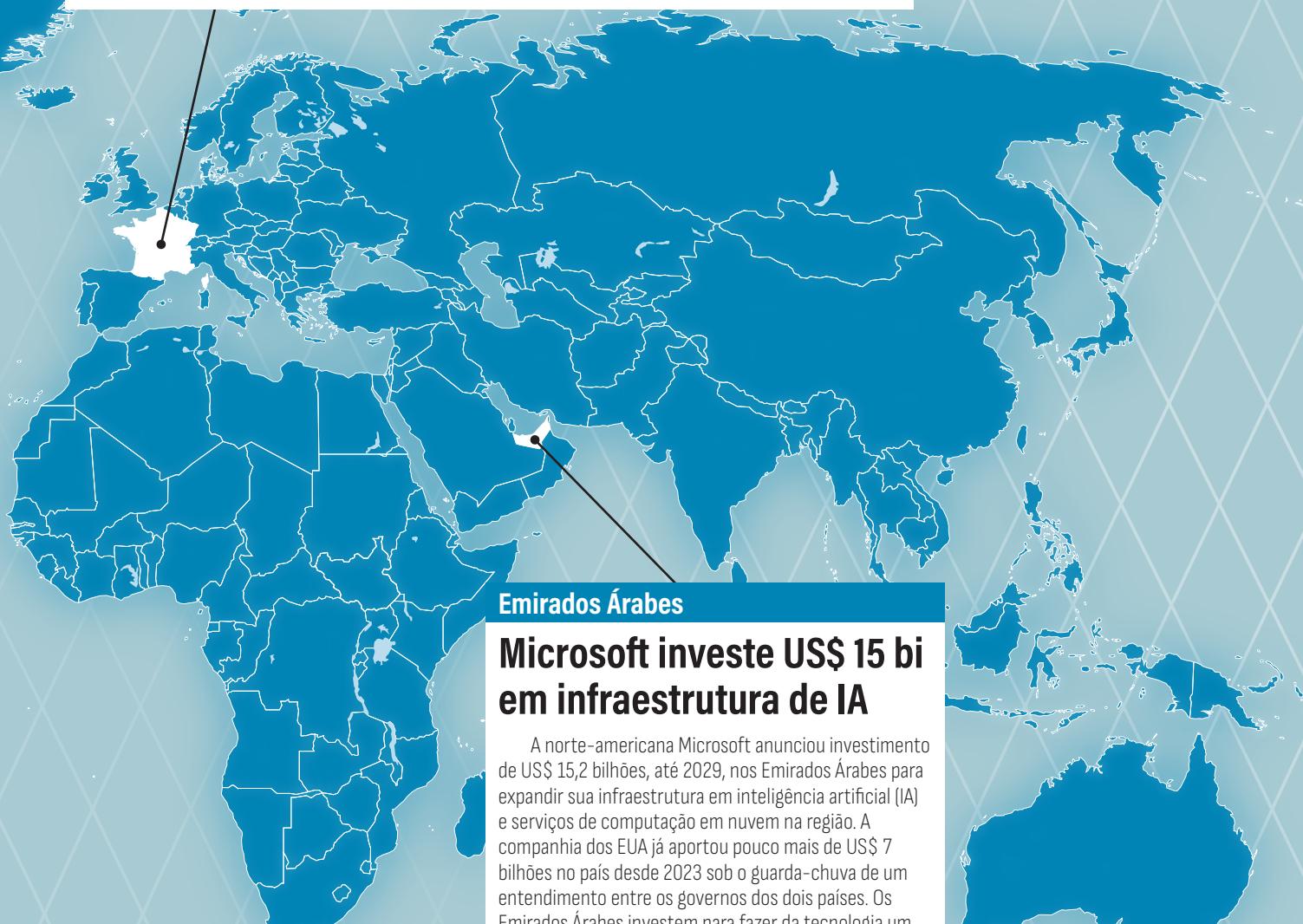
Solução para a seca no agro?

Cientistas estudam no deserto do Atacama, no Chile, as condições de sobrevivência ao meio de uma pequena e resistente flor – a qual pode reunir pistas genéticas para ajudar plantações agrícolas a resistirem ao efeito das mudanças climáticas, como a seca. A "Cistanthe longiscapa", conhecida localmente como "pata de guanaco", floresce durante raros eventos de chuva por lá. Equipe da Universidade Andrés Bello, também chilena, conduz experimentos de sequenciamento genético para descobrir as características que permitem à planta sobreviver à escassez de água e às oscilações extremas de temperatura em um dos ambientes mais severos do planeta. O objetivo é transferir a genética de tolerância à seca para outras culturas.

França

Louvre: senhas “intuitivas” e segurança obsoleta

Pouco menos de um mês depois do milionário roubo no Louvre, em Paris, o pente fino levado a cabo nos processos de segurança do prédio revelou descoberta espantosa: um dos mais prestigiados museus do mundo detém sistemas de segurança ultrapassados e uso de senhas intuitivas até demais – como “Louvre”. A Agência Nacional de Cibersegurança da França recomendou ações imediatas, como a troca de senhas, correção de vulnerabilidades e atualização de sistemas operacionais. Em 19 de outubro, um grupo de assaltantes quebraram janelas, arrombaram vitrines e levaram joias históricas avaliadas em US\$ 102 milhões.



Emirados Árabes

Microsoft investe US\$ 15 bi em infraestrutura de IA

A norte-americana Microsoft anunciou investimento de US\$ 15,2 bilhões, até 2029, nos Emirados Árabes para expandir sua infraestrutura em inteligência artificial (IA) e serviços de computação em nuvem na região. A companhia dos EUA já aportou pouco mais de US\$ 7 bilhões no país desde 2023 sob o guarda-chuva de um entendimento entre os governos dos dois países. Os Emirados Árabes investem para fazer da tecnologia um pilar estratégico, mas o país está sujeito às regulamentações americanas – que restringem a exportação de certos chips de IA avançados para a China.

US\$ 38 bi

é o valor do contrato assinado pela **OpenAI** para adquirir os serviços da **Amazon** em nuvem, para comprar capacidade adicional de desenvolvimento para a sua plataforma de inteligência artificial. O acordo dará à OpenAI acesso a centenas de milhares de processadores gráficos da Nvidia para treinar e executar seus modelos de inteligência artificial.

60%

é a fatia adquirida pela chinesa **Boyu Capital** dos negócios que a rede de cafeterias **Starbucks** têm na China. A transação é avaliada em US\$ 4 bilhões. O país asiático é o segundo maior mercado para a Starbucks, mas nos últimos anos a empresa tem dificuldades de enfrentar a concorrência, nas mãos de startups de custo baixo e crescimento rápido como a Luckin Coffee.

US\$ 497 bi

é a fortuna estimada de **Elon Musk**, segundo a Forbes, que atualizou seu levantamento mensal no início de novembro. Musk, que lidera o ranking, ampliou em US\$ 6 bilhões a fortuna em comparação a outubro. Em seguida a ele estão **Larry Ellison**, cofundador da Oracle (US\$ 320 bilhões), e **Jeff Bezos**, dono da Amazon (US\$ 254 bilhões).

Pela primeira vez, em anos, o investidor e empresário norte-americano Warren Buffett ficou de fora do top 10.



JULIA DEMAREE NIKHINSON/AP

1,1 mil

empregados são alvo potencial do novo Programa de Desligamento Voluntário da **Petrobras**, anunciou a estatal na segunda-feira, 3. Os desligamentos vão acontecer ao longo de 2026.

79,5%

é o percentual de **famílias endividadas** no Brasil, enquanto a **inadimplência** alcança **30%**. O retrato de outubro é a nona alta seguida da fatia de endividados – e o maior patamar já registrado na série histórica medida pela Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor, elaborada pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo.

150 mil

pontos foi o marco ultrapassado pelo **Ibovespa**, principal índice da bolsa de valores brasileira, B3, nesta segunda-feira, 3. É a primeira vez que a B3 supera a marca. Analistas consultados pela Dinheiro afirmam que o movimento reflete o fluxo de capital estrangeiro destinado à bolsa após a redução de juros nos Estados Unidos.



BRUNO PERES/AGÊNCIA BRASIL



Pix Parcelado: alternativa deve chacoalhar a indústria financeira

IMAGEM: GETTY IMAGES

O Pix de última geração

Sucesso entre os brasileiros e alvo de pressões do governo de Donald Trump, a ferramenta de pagamentos criada pelo Banco Central deve ganhar nova versão parcelada, um movimento acompanhado com atenção e ansiedade pelo mercado

Eduardo Vargas e Alexandre Inacio

Queridinho dos brasileiros, o Pix deve ter uma nova modalidade regulamentada em breve: o Pix Parcelado – oferecido por algumas instituições financeiras desde 2021, mas ainda sem uma padronização de regras. O mercado aguarda a ferramenta, que deve representar a inovação de maior impacto no sistema financeiro, seja para empresas ou consumidores, desde que lançado o sistema de pagamentos criado pelo Banco Central em novembro de 2020.

O Pix Parcelado permite que o sistema deixe de ser apenas meio de pagamento para se tornar um produto financeiro mais complexo, com a componente de financiamento na transação. O mecanismo torna-se similar a um cartão de crédito ou empréstimo pessoal de curto prazo, no qual a instituição financeira (banco ou fintech) antecipa o valor total do bem ou serviço ao vendedor e financia o comprador. É algo que deve chacoalhar a indústria financeira, na visão de especialistas da Fitch Ratings, e, a depender do desfecho da regulação, poderá aumentar a preocupação dos bancos e bandeiras de cartão, como Visa, Mastercard, Elo, entre outras.

A nova funcionalidade permitirá que os consumidores parcelem compras e façam transferências via Pix, mesmo sem possuir um cartão de crédito, mas com o pagamento de juros. Ela tende a ser, também, uma funcionalidade com um custo potencialmente menor para lojistas, entregando benefícios especialmente para as empresas de menor porte. Fontes do segmento relataram à IstoÉ Dinheiro que a indústria financeira teme consequências da regulação – como a vedação de produtos operacionais do Pix Parcelado que já existem na praça, vinculados ao cartão de crédito. É uma modalidade que tem dado retorno relevante aos bancos.

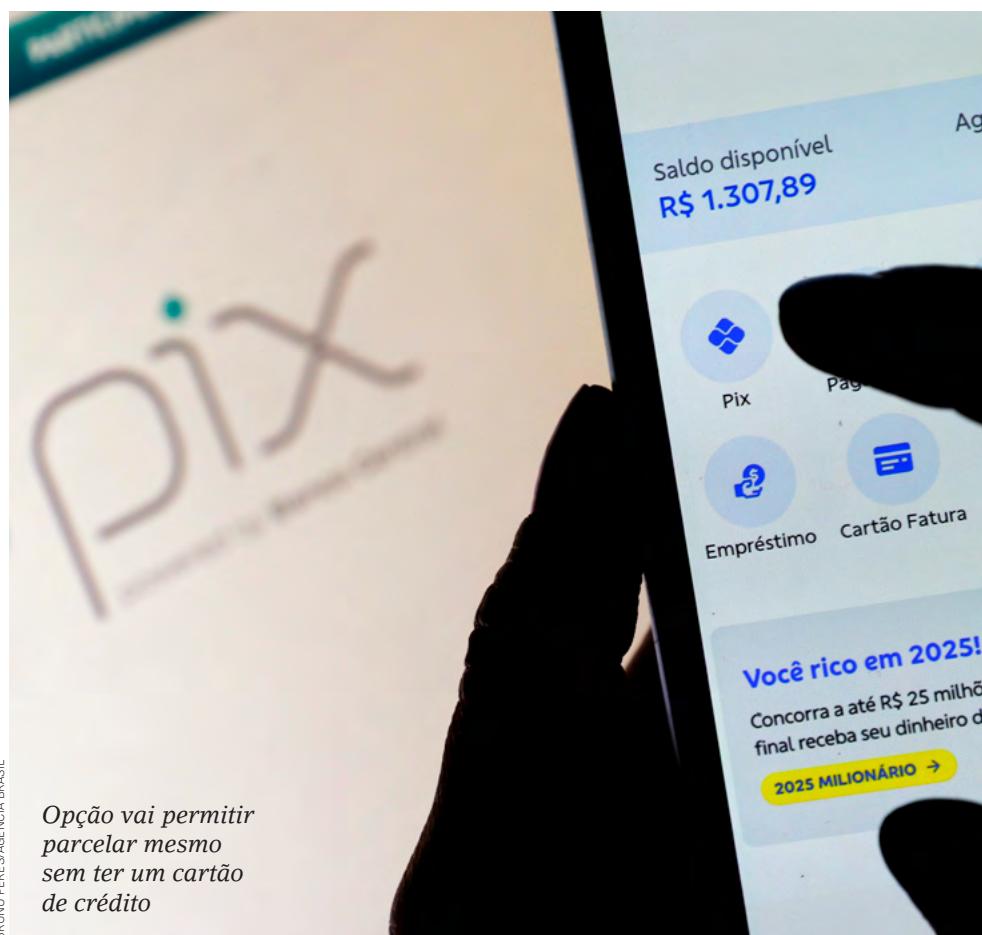
As instituições financeiras que já operacionalizam o Pix Parcelado vinculam o volume financiado nesse modelo ao limite da fatura do cartão de crédito, e observaram que a alternativa tem um uso entre 15 a 20 vezes superior que o de outras modalidades não vinculadas

à fatura. É que o parcelamento médio tem sido de três meses e meio, com taxas entre 2,9% e 3,9% ao mês – patamar mais de dez vezes inferior aos juros do rotativo cobrado no cartão de crédito. Ivo Mósca, diretor executivo de Inovação, Produtos e Serviços Bancários da Federação Brasileira de Bancos (Febraban), comenta que essa diferença torna a alternativa um caminho que penaliza menos os consumidores em situações de inadimplência.

Representantes de entidades vinculadas à defesa do consumidor, contudo, pleiteiam uma regulação rígida do produto por temer um aumento na inadimplência. Eventual falta de clareza sobre o custo do crédito, por exemplo, convive

com a facilidade de contratação, um fator que atrai pessoas que antes tinham dificuldade de acesso a produtos financeiros. Viviane Fernandes, consultora do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec), acrescenta que, por conta da falta de isonomia na oferta dos produtos que existem mesmo ainda sem a regra única, alguns problemas têm aparecido. Como exemplo, nem todos os bancos necessariamente usam o conceito de cobrar uma parcela a cada um mês e, por fim, surpreendem clientes ao oferecer parcelamentos com cobranças feitas a cada dez ou quinze dias.

O Idec atualmente integra o Fórum Pix, um comitê para assuntos relacionados a pagamentos instantâneos no âm-



BRUNO PEREIRA/AGÊNCIA BRASIL

*Opção vai permitir
parcelar mesmo
sem ter um cartão
de crédito*

bito do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), que conta com representantes de diversas entidades da sociedade. Mas a instituição tem sido voz dissonante dentro do fórum. Agentes do segmento ouvidos pela IstoÉ Dinheiro não vislumbram riscos no aumento da inadimplência. Se a modalidade vinculada à fatura do cartão praticada no mercado for mantida nos mesmos moldes, os bancos enxergam pouco ou nenhum risco, uma vez que a exposição de crédito às pessoas físicas seguirá inalterada – dado que o Pix Parcelado e o cartão de um mesmo consumidor possuem limites compartilhados.

As regras podem mexer não só com o que os bancos operacionalizam, mas, sobretudo, com as operadoras de cartões de crédito, que temem perder a relevância. Por mais que digam que o lançamento do Pix não impactou seus negócios, dados do BC evidenciam uma outra realidade. No quarto trimestre de 2020, quando o Pix entrou em funcionamento, 1,76 milhão de transações realizadas pelo novo sistema responderam por modestos 1,3% do total. Os pagamentos feitos com cartão de crédito tinham 19,8% do total e, o cartão de débito, representava 25,9%. Mas apenas cinco anos depois, mesmo que o volume de transações via débito e crédito tenha crescido em números absolutos, quando se considera a participação dos meios de pagamentos no bolo do sistema, mais da metade das operações foram realizadas por meio da ferramenta Pix do Banco Central.

Já a parcela referente às operações com cartão de crédito caiu para 14,2%, enquanto o uso do cartão de débito recuou para 10,7%. Pela própria funcionalidade disponível, o Pix impactou mais, até agora, as operações de débito – onde se viu maior derrocada. Há o temor entre as operadoras que o mesmo ocorra com as operações de seu negócio de crédito. Apesar de não ser possível mensurar o real impacto do Pix nos negócios das operadoras de cartão, as empresas têm se mobilizado para buscar seus interesses. As pressões já chegaram ao presidente norte-americano Donald Trump, que lançou uma ofensiva contra a ferramenta brasileira ao abrir uma investigação comercial em julho deste ano sobre práticas comerciais conside-

O novo Pix Parcelado tende a ser opção com menor custo para os lojistas



MARCELLO CASAL/AGÊNCIA BRASIL

O peso da análise de crédito

As taxas e o número de parcelas permitidas por algumas instituições que já apostam na nova funcionalidade do Pix mudam bastante de banco para banco – e conforme o perfil do cliente. E do mesmo modo que uma pontuação melhor no Serasa e pagamentos em dia permitem a oferta de um limite maior no cartão, esses mesmos requisitos devem também abrir portas para melhores condições no Pix Parcelado. Marcos Cavagnoli, líder de produtos pessoa física do Bradesco, relata que o crédito vinculado ao Pix tem gerado retorno sem influenciar a inadimplência. Desde 2022, o banco oferece crédito vinculado ao Pix quando o cliente não tem saldo suficiente para concluir uma transação. Em breve

deverá ofertar o Pix vinculado à fatura do cartão. "O produto tem performado bem. Para nós é igual aos demais produtos de crédito, não é algo necessariamente mais arriscado. A exata análise de crédito é feita para aprovar R\$ 10 mil para o Pix e para o restante, como cartão", diz Cavagnoli.

O executivo do Bradesco diz que o uso do sistema Open Finance para compartilhar dados entre instituições financeiras é positivo para a concessão de crédito. A expectativa é a de que o setor consiga aos poucos oferecer taxas menores, assim como ocorreu com o produto do Consignado CLT (ou Crédito do Trabalhador), que nasceu com taxas mais elevadas e, aos poucos, o setor conseguiu reduzi-las.

Solução para imprevistos e gastos de rotina

Alguns bancos e fintechs já vêm oferecendo o Pix Parcelado em caráter experimental mesmo antes da padronização oficial. Um levantamento da Matera, companhia que fornece soluções e produtos financeiros, feito em 2025, evidencia que mais da metade dos entrevistados (53%) já fez uso do recurso. A companhia ouviu 750 tomadores de crédito e 15 executivos de empresas de grande porte distribuídos pelo país. A alternativa de pagamentos fica atrás do cartão de crédito, presente na rotina de 77% dos participantes. O estudo aponta ainda que o Pix Parcelado costuma ser usado em três principais situações: imprevistos financeiros (28%), compras ou pagamentos à vista (27%) e despesas do dia a dia (17%). Apesar da adesão crescente, ainda há desafios. Apenas 38% dos usuários afirmaram saber qual é a taxa cobrada na transação. A falta de clareza sobre o custo do crédito convive com a facilidade de contratação, um fator que atrai pessoas que antes tinham dificuldade de acesso a produtos financeiros — e pode elevar o endividamento e o risco de inadimplência.

Nova funcionalidade do Pix põe em xeque o negócio das operadoras de cartão de crédito



No entanto, a entidade já monitorava desde 2022 o papel do BC como operador e regulador do sistema. Procurada, a Visa disse que não comentaria o assunto. Já a Mastercard afirma que opera com sistemas de pagamento em tempo real semelhantes ao do Pix em outros países, e vê o modelo brasileiro como um aliado. "A gente convidou o Banco Central, na época que eles estavam desenvolvendo o Pix, para conhecer as nossas operações", disse Marcelo Tangioni, presidente da Mastercard no Brasil. O executivo da bandeira reconhece que a ferramenta do BC brasileiro corre com a indústria de cartões.

Contudo, Tangioni considera a concorrência de forma positiva, já que, em sua leitura, existe espaço para todos os meios de pagamento. "A gente quer participar também de iniciativas do Pix, oferecendo soluções ao Banco Central. A gente não enxerga problema nenhum, pelo contrário, queremos colaborar", continua Tangioni. Especialistas de pa-

gamentos do banco espanhol Santander dizem ver a inovação com "bons olhos", e reconhecem o Pix como "uma das maiores inovações" do BC.

O banco espanhol passou a permitir em meados de setembro que os clientes realizem transferências e pagamentos via Pix utilizando o limite do cartão de crédito. Izabella Belisário, diretora de pagamentos Pessoa Física do Santander, avalia que, se bem utilizada, a modalidade pode funcionar como mais um instrumento de negociação e eventual captura de descontos. Isabella diz, ainda, que a modalidade está em linha com o que estrangeiros chamam de "buy now pay later" (pagamentos em parcelas). Ela conta que o produto teve um sucesso "estrondoso" e superou as expectativas internas do banco, tendo uso três vezes maior do que as projeções iniciais. "Não é um produto necessariamente para o público de baixa renda. Vemos o público de alta renda também usando o Pix Crédito", acrescenta. □

radas desleais. Autoridades dos Estados Unidos nunca tinham expressado indignação contra as investidas ao Pix de forma tão enfática, mas o país já estava há anos ciente da frustração das empresas norte-americanas — em especial as gigantes Visa e Mastercard. Vale lembrar, contudo, que o trunfo dessas companhias está na amplitude de seus negócios: elas operam sem fronteiras entre países mundo afora, algo que a ferramenta do BC ainda não entrega.

O Escritório do Representante Commercial dos Estados Unidos (USTR) foi acionado por Trump em meados deste ano e incluiu o Pix em sua investigação.

Surfando a alta dos juros

Como o investidor brasileiro aproveita o período prolongado da elevada taxa básica para agregar valor às reservas pessoais

Enquanto dura o período prolongado de estratégia de taxa básica de juros altos do Banco Central do Brasil (BC) para controlar a inflação, o mercado de renda fixa se mantém atrativo – com rendimentos expressivos aliados à segurança. Dentro da cesta de ativos disponíveis de títulos do Tesouro Direto, programa do Tesouro Nacional, o investidor deve dosar a alocação de acordo com perfil de risco e com os objetivos traçados – e ficar de olho na atual jane-

la de oportunidades. Como exemplo, o Tesouro IPCA+ tem ostentado retornos historicamente altos, remunerando os investimentos com a variação da inflação somado a um rendimento de 8%. O cenário é considerado “raríssimo” por especialistas consultados pela IstoÉ Dinheiro, e representa uma janela que pode ser fechar em breve.

Vale destacar que são títulos que sofrem com marcação a mercado e que chacoalham a depender de fatores do

cenário econômico. Todavia, são investimentos com uma rentabilidade prevável. “O Tesouro IPCA+ está oferecendo taxas reais, acima da inflação, muito atrativas, algo que não se via com tanta frequência nos últimos anos. Acredito que é uma opção robusta para o médio e longo prazos, desde que você tenha o horizonte de investimento compatível com o vencimento do título e aguente a volatilidade de curto prazo”, disse Robson Casagrande, sócio da GT Capital. Ele pontua, porém, que esse tipo de investimento não é o mais indicado para objetivos de curto prazo.

Mas se o investidor tem um horizonte mais curto para o retorno, ou quer

*Tesouro IPCA+
entrega retornos
historicamente altos
em um raro cenário*



IMAGEM GERADA POR IA

Aposta recomendada por Casagrande, da GT Capital, é iniciar uma diversificação gradual



DIVULGAÇÃO

flexibilidade, se preocupa muito com o risco de os juros mudarem, outras alternativas podem ser melhor opção. É o caso dos títulos pós-fixados, como o Tesouro Selic. "Há menos risco de marcação a mercado, são mais líquidos e mais seguros se os juros caírem (por acompanharem a Selic) ou se as expectativas mudarem", comenta o planejador financeiro Jeff Patzlaff. O Tesouro Selic segue como o porto seguro da renda fixa, já que é imune à marcação a mercado. "Mas para não ficar 100% exposto a um ativo que perde rentabilidade quando os cortes começarem, acredito que uma estratégia inteligente é iniciar a diversificação gradual, alocando uma parcela em IPCA+ e prefixados, para travar taxas atrativas antes que o ciclo de baixa da Selic se consolide", explica Casagrande, da GT Capital.

A diferença entre as opções prefixados e pós-fixados, é que, na primeira a taxa de juros é conhecida no momento da compra, e o investidor já sabe o

quanto vai receber no vencimento do título, independentemente de como a economia se comportar. Geralmente são títulos vantajosos quando se espera que os juros caiam, porque o investidor garante uma taxa mais alta antes da redução. Já os pós-fixados têm o rendimento atrelado a algum indicador que varia ao longo do tempo e o retorno muda conforme esses indicadores se alteram. Eles são mais indicados quando há incerteza sobre o futuro dos juros ou da inflação, pois acompanham as oscilações da economia. Patzlaff avalia que o momento atual é bom para começar a investir em prefixados, já que os juros estão em alto patamar.

Na dúvida sobre o que fazer agora, a estratégia mais prudente é a "escada de vencimentos". Ou seja, aplicar pequenas quantias em títulos com vencimentos mais curtos (2 a 4 anos), menos sensíveis a mudanças de juros, dizem os especialistas. Isso, sem dúvidas, reduz o risco e mantém capital disponível para aumentar a posição se as taxas subirem mais.

Em meio à atual condução da política monetária, com a alta da taxa Selic para controlar a inflação brasileira, o Tesouro Direto consolidou-se como um dos principais destinos dos recursos do investidor. Além dos ganhos, são títulos seguros – fator que combina com o perfil predominante de investidor no Brasil, via de regra mais conservador. O programa registrou uma entrada massiva de novos participantes neste ano, atingindo cifras bilionárias. O balanço mais recente divulgado pelo Tesouro Nacional evidenciou que o total de investidores ativos – aqueles com saldo aplicado – alcançou a marca de 3,2 milhões de pessoas ao final de setembro. O número representa um incremento de mais de 60 mil investidores no mês e uma expansão de 20,4% em 12 meses. Ao final daquele mês, o estoque total de volume financeiro aportado via programa chegou a R\$ 195,3 bilhões, representando um crescimento de 36,5% em relação a setembro de 2024. ■



Ambição da companhia é criar o “maior player de saúde e bem-estar do mundo”

Um exército de marcas

Kimberly-Clark compra Kenvue, ex-divisão da J&J, por US\$ 48 bilhões – e avança num mercado trilionário que reúne competidores como P&G e Unilever

A gigante norte-americana de produtos de higiene Kimberly-Clark moveu o mercado nesta semana ao anunciar a compra da também americana Kenvue – companhia que surgiu a divisão do setor de saúde da Johnson & Johnson e tornou-se independente em 2023. A transação de US\$ 48,7 bilhões une duas forças em marcas. As donas de Huggies, Klenex, Scott (da Kimberly), Band-Aid, Neutrogena e Listerine (da Kenvue), e de muitas outras mar-

cas bem conhecidas, alcançam, juntas, “quase metade da população mundial”, nas palavras de Michael Hsu, CEO da Kimberly. O objetivo da operação, disse, é formar o maior player de saúde e bem-estar do mundo. A Kenvue integrava a lista de concorrentes da Kimberly-Clark, restando agora a também americana Procter&Gamble (P&G) e a europeia Unilever.

A companhia compradora declarou que a operação deverá gerar sinergias

(ganhos para a nova estrutura a partir da combinação dos negócios) projetadas em mais de US\$ 2 bilhões. O detalhamento prevê economia na parte custos próxima a US\$ 1,9 bilhão, resultantes da eliminação de redundâncias operacionais, e ganhos em receita de cerca de US\$ 500 milhões – oriundas, por exemplo, do acesso a novos canais de distribuição. A companhia compradora da Kenvue estima que serão necessários US\$ 2,5 bilhões em investimentos

Empresas

de caixa nos primeiros dois anos para materializar esses ganhos.

A visão de Hsu, que seguirá no comando da nova gigante, os portfólios de consumo são “altamente complementares e estrategicamente alinhados”, e somam dez marcas com valor superior a US\$ 1 bilhão. A empresa informou ainda que no âmbito do projeto de fusão devem aumentar os investimentos em marketing, inovação e capacidades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de novos produtos para fortalecer as vantagens competitivas da nova corporação. Três conselheiros da Kenvue integrarão o colegiado da companhia combinada. Após a divulgação do comunicado na segunda-feira, 3, os acionistas foram informados sobre a estruturação. Os detentores de papéis da Kimberly-Clark, com capital aberto na bolsa de Nova York (NYSE), vão deter cerca de 54% da nova empresa, enquanto os acionistas da Kenvue (que também detinha

capital aberto na mesma bolsa de valores americana) terão aproximadamente 46% em base totalmente diluída. A operação foi aprovada por unanimidade pelos conselhos de administração das duas empresas.

A companhia compradora projeta que a nova empresa, combinada, vai gerar receita líquida de aproximadamente US\$ 32 bilhões em 2025 e um Ebitda (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) ajustado de US\$ 7 bilhões. O financiamento da operação inclui um compromisso do JPMorgan e será parcialmente coberto por recursos próprios, por emissão de nova dívida e da receita obtida a partir da venda de 51% da unidade International Family Care and Professional (IFP), uma divisão da Kimberly-Clark. A conclusão do negócio deve ocorrer no segundo semestre de 2026, e está sujeita à aprovação de acionistas, órgãos regulatórios e ao cumprimento de condições. □

Michael Hsu, CEO da Kimberly-Clark, seguirá à frente do negócio



DIVULGAÇÃO

Mercado de trilhões

A nova gigante vai competir com P&G e Unilever, além de outras companhias relevantes do ecossistema de bem-estar e higiene num mercado global mensurado em US\$ 6,3 trilhões em 2023. O dado é da organização sem fins lucrativos focada em pesquisa setorial Global Wellness Institute, que projeta um potencial de US\$ 8 trilhões movidos por esse ecossistema até 2027. Entram nos cálculos para dimensionar o volume financeiro setorial outras atividades como o turismo de bem-estar e a medicina personalizada.

Observados especificamente os segmentos principais de negócios de Kimberly-Clark e Kenvue, os setores de cuidados pessoais e beleza movem US\$ 1 trilhão mundo afora. Nesse universo, os Estados Unidos são o mercado carro-chefe, classificado por especialistas como a “nação do bem-estar” por seu volume financeiro. Só em 2023, o país moveu US\$ 2 trilhões em bem-estar e liderou o consumo global à frente de China e Alemanha. Em cosméticos, uma parte desse ecossistema, o potencial do mercado alcança US\$ 130 bilhões. Nessa praia específica, a Kenvue, adquirida pela Kimberly-Clark, detém portfólio de marcas relevantes posicionadas em beleza e dermocosméticos. É o caso de Neutrogena – marca que almeja cuidados com a pele de rosto e corpo e alguns produtos relacionados à remoção de maquiagem, para citar alguns exemplos de categorias. Entre os mais conhecidos dos brasileiros a companhia detém, ainda, a Clean&Clear (focada em tratamento de acne).



FOTOS DIVULGAÇÃO

Copacabana Palace e Rosewood: ranking que os elegeram é elaborado por 800 especialistas em hotelaria

Hospitalidade à brasileira

Copacabana Palace e Rosewood São Paulo estão entre os 50 melhores hotéis do mundo. Grandes marcas do setor ampliam investimentos locais

Bruno Pavan e Ana Carolina Nunes

Dois hotéis brasileiros ganharam destaque numa renomada lista que elenca os melhores do mundo. Em sua terceira edição, que saiu do forno no último dia 30 de outubro, a lista dos 50 melhores do mundo incluem o Copacabana Palace, no Rio de Janeiro, e o Rosewood, em São Paulo. O lendário hotel carioca ficou com a 11ª colocação – e ficou com a liderança entre os melhores da América do Sul. Já o Rosewood manteve a 24ª colocação, já antes obtida em 2024. A liderança ficou com o Rosewood de Hong Kong, seguido pelas unidades tai-guianesas do Four Seasons e do Capella.

O ranking The World's 50 Best Hotels 2025 foi definido pela The World's 50 Best Hotels Academy, formada por mais de 800 especialistas em hospitalidade ao redor do mundo – de hoteleiros experientes e jornalistas de viagem a viajantes frequentes. Durante o período de votação, cada membro da Academia é convidado a nomear sete hotéis que mais os impressionaram nos últimos 24 meses, em ordem de preferência. A novidade na edição de 2025 ficou por conta da ampliação do ranking, que passou a elencar os hotéis que ocupam posições entre 51 a 100.

"Estamos muito felizes. Manter a posição pelo segundo ano consecutivo é reconhecimento de nosso esforço diário em oferecer o que há de melhor em hospitalidade aliada à alma da cultura brasileira", disse Marie-Berengere

Chapoton, diretora geral do Rosewood em São Paulo. O Rosewood é uma das estrelas do segmento que vem avançando na capital paulista. Vale lembrar que São Paulo se consolida como o principal polo hoteleiro do país ao registrar, recentemente, 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 mais de 1,7 mil novos quartos abertos nos últimos quatro anos – e prevê a entrega de ao menos outras mil habitações até 2028, segundo um levantamento da consultoria Noctua Advisory. Da soma de novos projetos, mais da metade dos quartos está em empreendimentos de luxo ou categoria alto padrão. Se tudo caminhar como previsto, a cidade deverá somar 18 novos hotéis entre 2022 e 2029. O Rosewood deu o seu primeiro passo no país recentemente, ao abrir as portas na capital paulista em 2022 próximo à Avenida Paulista. 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.

Grandes marcas de hotelaria acreditam num crescimento "extraordinário" em luxo e lifestyle na América Latina. A Rede Deville – do grupo Marriott International –, por exemplo, utiliza o mo-

delo de franquia para o The Westin São Paulo, com foco em destinos de grande fluxo de viajantes corporativos e estrangeiros. Em um outro movimento, o novo hotel v3rso, do grupo Emiliano, optou por segmentar a demanda para atender o "jovem executivo com potencial para CEO", ou seja, usa a tecnologia naturalmente atraente para esse público, ao mesmo tempo que mantém uma operação mais enxuta e oferece tarifas mais competitivas no nicho upscale – categoria que fica entre a intermediária (midscale) e a de luxo (luxury).

O motor deste novo ciclo de investimentos é 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. 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. ■

Cidades conectadas

TIM é a primeira operadora a levar a tecnologia 5G para mil municípios brasileiros, mas apesar do alcance, ainda é a terceira do ranking atrás de Vivo e Claro

A tecnologia 5G vem ganhando terreno no Brasil desde que começou a ser implementada, em 2022. Na última semana de outubro, a TIM foi a primeira operadora a levar o 5G para mil cidades – enquanto Vivo e Claro alcançam 700 e 500 municípios, nessa ordem. Os dados são da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), órgão que abriu caminho para o 5G no Brasil

após os leilões de frequências em 2021 – com a ativação efetiva da tecnologia já no ano seguinte. A milésima cidade onde a TIM ativou o 5G foi Paracatu (MG), um polo conhecido pela mineração e agropecuária, antecipando em quase dois anos as metas de cobertura definidas pela agência reguladora.

Considerada a atuação de todas as operadoras, a tecnologia alcançou pou-

co mais de 60% do território do país, e superou a meta de 58% estabelecida pela Anatel para 2027. Vale lembrar que a entrega do 5G não depende apenas das operadoras, já que é necessária a aprovação de legislações municipais para a instalação de antenas. Entre os benefícios da tecnologia está a velocidade e a baixa latência, ou seja, a redução no tempo de resposta da rede. A baixa la-



Diferenciais do 5G

A tecnologia 5G fornece conectividade de velocidade superior ao 4G, baixa latência e maior capacidade de conexão simultânea de dispositivos. No quesito velocidade favorece download e upload de vídeos em alta resolução em segundos, enquanto a baixa latência refere-se à redução no tempo de resposta da rede para uso mais eficaz de aplicações em tempo real, em carros autônomos, cirurgias remotas ou jogos online de alta performance.



tência é importante para o uso de aplicações em tempo real, como exemplos, em carros autônomos, cirurgias remotas e jogos online de alta performance. Outra vantagem observada por companhias é que a satisfação do cliente (medida pelo indicador NPS, Net Promoter Score) dobra ao passar do 4G para o 5G, devido à maior velocidade e estabilidade do sinal.

Há, ainda, um outro efeito dessa tecnologia: as redes e as antenas 5G consomem menos energia que as de 4G, e geram, portanto, economia com a manutenção da infraestrutura. O custo por

gigabyte trafegado no 5G é um terço do valor registrado no 4G. A TIM informou que tem 15 milhões de clientes conectados ao 5G, o equivalente a 24% da sua base total. Este grupo já gera 40% do tráfego de dados, uma vez que um usuário dessa tecnologia consome, em média, mais que o dobro de dados em relação ao cliente 4G, impulsionando o uso de serviços de streaming de música e vídeo. É justamente nesse consumo que a operadora fatura, pois esses usuários tendem a migrar para planos com mais dados e preços mais altos.

Além do consumidor final, o investimento na cobertura abre novas oportunidades de negócios para a TIM no setor corporativo (B2B) – com atendimento a demandas de conectividade em rodovias, minas e fazendas. Nos últimos doze meses, o setor corporativo já gerou R\$ 400 milhões de faturamento contratado. Alberto Griselli, presidente da TIM, disse à Agência Estado que os casos de uso de 5G para o universo corporativo estão florescendo e começam a suportar o crescimento desse segmento na estrutura da operadora. □

Uma disputa acirrada



Embora a TIM tenha mais cidades cobertas pelo 5G, a sua participação de mercado na nova tecnologia está abaixo das rivais Vivo e Claro. A TIM detém 23,8% dos usuários da nova geração de internet, enquanto 35,4% são da Claro e à frente, com 40,3%, está a Vivo. A TIM também enfrenta a perda de clientes na portabilidade. De janeiro a agosto deste ano, a Claro ganhou um total de 418 mil clientes por essa via, enquanto a Vivo atraiu 137 mil – e a TIM perdeu 861 mil usuários, evidenciam dados da Anatel. Hipótese levantada para a superioridade das concorrentes é a capacidade de Claro e Vivo se sobressaírem por oferecerem planos convergentes, que reúnem internet móvel e fixa em um só pacote, uma oferta

limitada na TIM, cuja cobertura de banda larga é menor.

A participação de mercado é uma métrica relevante, mas não a mais importante, na avaliação de Griselli. "Valorizamos mais a sustentabilidade do crescimento de receita, a expansão da margem, geração de lucro e a geração de fluxo de caixa, todos indicadores onde temos performance destacada versus nossos pares", disse. Para o executivo, liderar o 5G em cobertura e qualidade é elemento-chave para alcançar percepção favorável do cliente. O executivo ponderou ainda que, no último ano, a TIM foi a operadora que mais cresceu no segmento pós-pago (o mais rentável) e perdeu menos clientes no pré-pago.

*Rotação de culturas,
a exemplo da soja,
favorece a produtividade*

PEDRO LUIZ DE FREITAS/EMBRAPA



Cana contra milho

Produtores de cana-de-açúcar ampliam investimentos em tecnologia e correm contra o tempo para não perder espaço para o milho – que avança como matéria-prima do etanol

Ismael Jales

A cana-de-açúcar, um dos pilares da economia agrícola brasileira e a segunda maior cultura em Valor Bruto de Produção (VBP), estimado em R\$ 105 bilhões em 2024, atravessa um período de profundos desafios estruturais. Quedas consecutivas na produtividade, causadas primariamente por fatores climáticos, e a crescente e mais eficiente concorrência do etanol de milho vêm pressionando o setor – forçando-o a buscar modernização de forma célere e ampliar investi-

mentos em agricultura de precisão para garantir a competitividade.

Dados recentes de produtividade revelam a urgência do cenário. No ciclo produtivo atual da região Centro-Sul, a média produtiva por hectare alcançou 77,7 toneladas – ou seja 5,5 toneladas (ou 6,5%) a menos do que a registrada na temporada passada (83,2 toneladas por hectare), indica o Centro de Tecnologia Canavieira (CTC). João Paulo Félix, diretor da Cooperativa dos Plantadores

de Cana do Estado de São Paulo (Coplacana), projeta que a safra, ao todo, não deve ultrapassar os 600 milhões de toneladas. A causa, diz, é seca severa e prolongada e os impactos dos incêndios como fatores preponderantes para a revisão dos números.

A indústria também mostra preocupação. Em entrevista recente à IstoÉ Dinheiro, Pierre Santoul, CEO da Tereos no Brasil, um dos principais grupos sucroalcooleiros do país, reiterou que



PAULO LANZETTA/EMBRAPA

a produtividade da cana nos últimos 15 anos é "bastante estável". "A produtividade de outras grandes culturas do Brasil quase dobrou no mesmo período comparativo. Acredito que, para quem faz açúcar, como nós, não há assunto de produtividade ou de competitividade, porque o mundo precisa do açúcar brasileiro. Mas para quem faz só etanol, há um desafio de competitividade contra o etanol de milho", comentou.

A ameaça mais contundente, de fato, reside na disputa com o milho. A consultoria Datagro projeta que, até 2034, a capacidade de produção de etanol de milho atingirá 24,7 bilhões de litros no país. Mantida a estagnação na produção da cana, a alternativa a partir do cereal poderá responder por cerca de 50% do biocombustível brasileiro em apenas nove anos. Para efeito de mensuração, hoje, a produção de etanol a partir de cana representa cerca de 80% do total. É dizer 28,8 bilhões de litros, de um total de etanol produzido no país de 36 bilhões de litros na safra 2024/25, segundo a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab).

A superioridade competitiva do milho está em suas características opera-

cionais. Diferentemente da cana, uma cultura semiperene, o milho é anual e, mais crucialmente, pode ser estocado e processado durante todo o ano, garantindo produção contínua e ajudando a mitigar a volatilidade de preços. A cana, por sua vez, tem seu ciclo limitado a uma janela de produção entre abril e novembro, e precisa ser moída em até 48 horas após a colheita, o que restringe a capacidade produtiva.

Diante do desafio, o setor sucroenergético brasileiro investe em modernização intensiva. Félix, da Coprlana, atesta que o manejo mecânico já é quase total, com "praticamente 100% dos canaviais" manejados dessa forma, eliminando o uso do fogo (processo usado para facilitar o corte). O foco está na adoção de tecnologias de agricultura de precisão para aumentar a eficiência. O georreferenciamento de máquinas rastreia colhedoras e tratores com precisão milimétrica, permitindo uma gestão de tráfego que minimiza o pisoteio, o que resulta em melhor brotação, longevidade e produtividade do canavial. O mapeamento detalhado do solo identifica áreas ri-

cas e pobres, possibilitando a aplicação localizada e correta de corretivos e fertilizantes, otimizando recursos e a logística operacional.

Outras soluções incluem o uso de irrigação para garantir o vigor constante, e o controle biológico (liberação de *cotélia* – uma microvespa – para combater uma praga da planta, a broca da cana). A rotação de culturas, com o cultivo estratégico de soja durante a reforma do canavial, é uma técnica que melhora a matéria orgânica e favorece a produtividade futura da cana. Apesar da rápida adoção tecnológica, a fragmentação do setor é um obstáculo. Estima-se que os quinze maiores grupos correspondam a 49% de toda a moagem, deixando a outra metade para produtores menores e cooperativas. O ponto é o alto custo dos equipamentos – uma colhedora pode custar cerca de R\$ 1,8 milhão –, fator que dificulta a viabilidade do investimento para produtores que moem menos de 60 mil toneladas de cana por ano – evidenciando, portanto, que a sobrevivência da competitividade da cana-de-açúcar depende da expansão e democratização do avanço tecnológico. □

Ostras com origem controlada

Nem só de cafés e queijos vive a lista de produtos brasileiros com reconhecimento de indicação geográfica. Frutos do mar de Cabaraquara acabam de ganhar selo do Inpi

Matheus Almeida

Nem só cafés e queijos do Brasil já levaram o selo de indicação geográfica (IG) – aqueles que tornam o produto uma referência no mercado por características únicas, o que acaba refletido em preço. As ostras de Cabaraquara, no litoral do Paraná, tornaram-se o segundo fruto do mar brasileiro a conquistar um registro de indicação geográfica emitido pelo Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (Inpi). Até

então, nessa seara, apenas o camarão de Costa Negra (CE) ostentava um selo do tipo.

Apesar de o Brasil contabilizar 145 reconhecimentos de IGs, a maior parte segue atrelada aos segmentos mais cristalizados como produção nacional no imaginário do país, o caso dos já citados cafés (disparado o primeiro na quantidade de registros) e queijos. “Nós temos condições de ter outros produtos

[do mar] com reconhecimento”, afirma a consultora de negócios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná (Sebrae-PR), Catiiane Santos. “O que a gente precisa é olhar com um pouquinho mais de atenção e carinho para a nossa produção pesqueira.”

Localizada no município de Guaratuba, Cabaraquara é uma região de Mata Atlântica próxima ao mar. Na comu-

Ostra é o segundo fruto do mar do país a obter o selo depois do camarão



ADRIANO OLTRAMARI/AGÊNCIA SEBRAE



Cadeia do litoral do Paraná deu os primeiros passos na década de 1990

INOVE

nidade, dez produtores de ostras organizaram-se para buscar o selo de IG que reconhece a qualidade de sua produção. "São produtores familiares, com distintos níveis de estruturação. Tem aqueles que estão um pouco maiores, mais estruturados, e que inclusive têm um restaurante também além da produção", explica Catiane Santos. Ela conta que a cadeia teve início na década de 1990. "A gente já consegue perceber que os filhos casaram e estão dando continuidade e trazendo os agregados, genro ou nora, para fazer parte da comunidade e seguir a produção."

As ostras da região apresentam sabor característico e, de acordo com o INPI, têm um sabor leve e adocicado. Elas se tornaram uma fonte de renda sustentável e de baixo impacto ambiental para os empreendedores locais. Com a conquista da IG, a expectativa dos produtores é de ganhar reconhecimento não só para eles, mas trazer efeito à economia da região. "A indicação tem uma condição de ampliar a visibilidade do município como um todo", afirma Santos, citando como um exemplo adicional o município paranaense de Antonina, conhecido como capital brasileira da bala de banana.

Efeitos das IGs

As consequências de tornar-se indicação geográfica (IG) não estão ligadas apenas aos produtores. Estes acabam por verificar uma alta significativa em seu faturamento, o que leva algum tempo. Mas outros efeitos são a inclusão das cidades onde eles estão em novas rotas de turismo e o ganho de autoestima das comunidades, o que gera benefícios locais. O mercado de produtos com indicação geográfica (IG) no Brasil chegou a 134 registros apenas no mês de maio, de acordo com um levantamento recente, com histórias de transformações em muitas regiões brasileiras.

Uma Indicação Geográfica, vale lembrar, é um selo oficial de reconhecimento, usado para identificar produtos ou serviços que são originários de um local específico (como uma cidade, região ou país). O registro garante que o produto possui qualidades únicas, o que acaba por conferir reputação ao lugar. Na prática, o selo de IG protege o nome da região contra imitações e garante ao consumidor que ele está comprando um produto autêntico e com qualidade diferenciada. Exemplos clássicos no Brasil são o Queijo da Canastra (MG), os vinhos do Vale

dos Vinhedos (RS) e o Capim Dourado do Jalapão (TO). No mundo, os mais famosos são o Champanhe (da França) e o queijo Parmesão (da Itália).

As IGs se dividem em duas modalidades. A Indicação de Procedência (IP) é utilizada para consolidar ou reconhecer uma região que se tornou amplamente conhecida pela produção de um certo item ou pela prestação de um serviço. Já a Denominação de Origem (DO) é uma categoria mais restrita, que exige comprovação técnica de que as qualidades únicas do produto são resultado direto e exclusivo daquele ambiente geográfico (incluindo fatores naturais e humanos). O selo concedido às ostras de Cabaraquara é o IP.

Essas denominações não são tão antigas no Brasil se comparado ao movimento europeu, onde surgiram as primeiras IGs – ainda no século 18. Dados da União Europeia já registram mais de 3,5 mil patentes, que incluem nomes famosos até no Brasil como o já citado Champanhe da França, o queijo gorgonzola da Itália e o queijo gouda da Holanda. Especialistas acreditam que a concessão de IGs podem dobrar o tamanho do agro do país. ■

Vale mineiro atrai turistas e compradores de outras regiões



União faz a força

Produtores do mineiro Vale do Jequitinhonha colhem os frutos da organização estratégica e cadeias como café, apicultura e artesanato se destacam

Matheus Almeida

Com a identificação de várias cidades entre os piores Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) em Minas Gerais, o Vale do Jequitinhonha já sofreu muito tempo com o estereótipo de pobre e atrasado. Mas trabalhos coletivos empreendem, hoje, um esforço para expandir as belezas e riquezas da região em áreas como a cafeicultura, a apicultura e o artesanato. O ponto é a organização estratégica: produtores de diferentes cadeias têm trabalhado juntos para ultrapassar os limites de seus municípios e entorno próximo – e isso tem inclusive atraído compradores de longas distâncias do Brasil.

Já se viu no café. Há dono de torrefadora que encare longa viagem – dois aviões e ônibus – para participar do Prêmio Chapa de Minas, onde são comercializados cafés de destaque regionais. Um dos primeiros produtores de café fixados na região, aliás, Cláudio Nakamura, de 60 anos, conta que “a mudança não é muito rápida, mas gradativamente a região tem melhorado bastante”. Neste ano, Nakamura foi um dos premiados na 4ª edição do Prêmio Chapa de Minas de cafés especiais, e realizou a maior venda da história do concurso: três sacas de 60kg (por R\$ 8,4 mil cada), o que resultou em um ganho superior a R\$ 25 mil.

Como ele, outras famílias instaladas há anos na região começam a ver a renda aumentar. “Em São Paulo ou Belo Horizonte, se tivermos um salário melhor, a gente não interfere tanto na economia como em distritos assim. Aqui reflete muito rápido”, analisa a professora Tatiana Nunes Amaral, do Instituto de Ciência e Tecnologia da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). A injeção acontece no comércio local, e as famílias acabam por fixar-se nos territórios.

No centro das mudanças estruturais está o trabalho de associações focadas em levar a produção local para além dos



limites de suas cidades. Gerente regional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) para as regiões Jequitinhonha e Mucuri, Rogério Nunes Fernandes, conta que organizar-se primeiro é fundamental para ganhar força diante do mercado consumidor. Uma vez montadas as organizações coletivas, o Sebrae oferece apoio para a estruturação dos negócios, a profissionalização dos produtores e a conexão com vendedores. "Atendendo

de forma individual, sair para o macro e ter impacto é muito difícil. Então, para que a gente consiga ter escala e um resultado em nível regional e global, mais horizontalizada, mais capilarizada, com mais transversalidade, é essencial que existam grupos organizados", detalha Julian Silva, analista do Sebrae na mesma região.

A Cooperativa dos Apicultores do Vale do Jequitinhonha (Coopivaje), por exemplo, estabeleceu nos últimos três

anos parcerias com distribuidores para vender seu mel em outras regiões de Minas Gerais – e inclusive em outros estados. Desde então, a quantia comercializada por ano passou de 150 kg para 650 kg, e pode chegar a 1,3 mil kg em 2026. "A gente, felizmente, vem conseguindo bons resultados com o trabalho feito. Mas não foi um processo fácil", afirma o coordenador da Coopivaje, César Oliveira. No início os produtores "apanharam" bastante já que buscavam o mercado de uma maneira desorganizada, disse.

O acesso a mercados de forma individualizada, continua Tatiana, da UFVJM, reforça o poder de negociação junto aos compradores e há ganho em preço. "Em qualquer cadeia, se você vai comprar uma unidade ou 10 mil, o valor muda", continua ela. Em outro exemplo, artesãs da região do Campo do Buriti, na cidade de Turmalina, passaram a receber grandes encomendas após estruturarem-se na Associação de Artesãs Coqueiro Campo. Elas já venderam produtos para Camicado e Tok&Stok.

Ao mesmo tempo em que os moradores do Jequitinhonha passam a enviar sua produção para fora, muitos turistas começam a chegar à região, muitas vezes movidos justamente pelo ímpeto de compra. O Prêmio Chapa de Minas de cafés leva anualmente, desde 2022, um grupo de compradores para a cidade de Capelinha (MG), interessados nos grãos especiais que passaram a ser cultivados na região. Na edição de 2025, o empresário Bruno Wariss veio de Belém, no Pará. Ele é proprietário de uma torrefação que finaliza os grãos para distribuição nas cafeteria de seu estado, e trabalha com cafés especiais desde 2008. Wariss foi um comprador que encarou a longa viagem. "Eu vim de longe para chegar aqui. São dois aviões, um ônibus, mas vale a pena porque tem excelentes cafés", diz.

Na esteira do crescimento regional, ainda há espaço para maior exploração do potencial turístico. Iniciativas têm sido estruturadas para atrair visitantes a fazendas, a eventos gastronômicos e também a festas religiosas. O potencial é grande, avalia Tatiana, da UFVJM. "Tem gente em Brasília, São Paulo, BH que nunca sequer viu uma vaca. As iniciativas movimentam a economia [local] de forma absurda", finaliza.

O repórter viajou a convite do Sebrae Minas

Solução à vista

Governo chinês abre diálogo com as montadoras brasileiras e um caminho para a resolução da "crise dos chips" parece se abrir

O mais recente imbróglio relacionando a um novo risco de escassez de semicondutores parece caminhar rumo a uma solução. O embaixador da China no Brasil, Zhu Qingqiao, informou ao governo brasileiro que Pequim vai abrir canais de diálogo com a indústria automotiva do Brasil para evitar o desabastecimento desses itens, essenciais à produção de veículos no país. O pano de fundo é geopolítico. O problema está relacionado às restrições de fornecimento sofridas pela Nexperia, uma fabricante de semicondutores de origem chinesa, cujo controle foi assumido pelo governo

holandês no fim do mês passado – companhia que detém, sozinha, 40% do mercado global. Trocar de fornecedor é possível, mas demanda tempo devido aos processos de aprovação das montadoras.

O diálogo em esfera governamental entre Brasil e China abre caminho para o fim do embargo às importações de semicondutores da Nexperia. O objetivo é que as empresas brasileiras solicitem exceção ao embargo por meio da embaixada ou diretamente com o Ministério do Comércio da China. A China concederia a licença para importação a partir da análise de cada caso, garantindo que

o Brasil, tradicional importador final desses componentes, possa escapar dos efeitos imediatos da disputa geopolítica.

Em meio à disputa sobre propriedade intelectual com a Holanda, a China já proibiu a exportação dos semicondutores, grande parte dos quais é embalada em território chinês. Tal bloqueio gerou a interrupção imediata do fornecimento de semicondutores da Nexperia às empresas da cadeia de autopeças no Brasil, colocando em risco a continuidade da produção. Daí o problema em curtíssimo prazo para o setor automotivo, inclusive em escala global. A notícia sobre o retorno do governo chinês ao Brasil veio no último sábado, 1, e partiu do vice-presidente da República, Geraldo Alckmin, também ministro do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC). Alckmin abriu caminho para a



Restrição é gerada por disputa tecnológica entre China e Holanda



articulação diplomática em esfera governamental na semana passada, após reunir-se com representantes das associações de fabricantes brasileiras, Anfavea e Abipeças.

O risco para a oferta de chips afeta sobretudo a produção de carros modernos, especialmente os modelos flex, que são a maioria dos automóveis produzidos no mercado brasileiro. O setor automotivo, que representa aproximadamente 20% da indústria de transformação do país, alertou o governo federal de que as montadoras brasileiras teriam insuficiências para apenas cerca de duas semanas de produção – o alerta foi feito pelas associações do segmento, como a Anfavea, que reúne montadoras, em meados de outubro. Uma eventual paralisação poderia impactar diretamente 130 mil empregos e, indiretamente, 1,3 milhão de postos de trabalho em toda a cadeia de fornecedores. A abertura do diálogo com a China foi comemorada pelos articuladores setoriais após o anúncio de Alckmin. O entendimento é o de que o governo chinês concordou em analisar

a concessão de autorização especial às empresas brasileiras que estiverem com dificuldades para importar os chips.

A “crise dos chips”, como tem sido chamado o episódio, começou quando o governo holandês decidiu assumir o controle da fabricante Nexpria, uma gigante de semicondutores que atua naquele país, e é subsidiária do grupo chinês Wingtech – a qual foi incluída em uma lista de avaliações do governo dos Estados Unidos no ano passado (sinalizando-a como um possível risco à segurança nacional norte americana). Em meio ao imbróglio geopolítico, a empresa holandesa passou a temer que a tecnologia fosse adquirida por sua proprietária chinesa. Como resposta, a China impôs restrições à exportação de componentes eletrônicos, o que já afeta a produção em algumas fábricas automotivas na Europa e arrisca parar as montadoras no Brasil.

Indústrias instaladas por aqui como Volkswagen, Stellantis, GM, Toyota, Hyundai, BYD, para citar algumas gigantes, poderão paralisar suas pro-

duções devido à escassez de chips. Nas últimas semanas, as indústrias de peças observaram redução significativa na disponibilidade de componentes eletrônicos essenciais para módulos de controle, sistemas de injeção e produtos de alta tecnologia aplicados em veículos leves, comerciais e industriais. Essa informação foi enviada a Alckmin antes da reunião realizada na terça, 28 de outubro.

A atual crise remete a um cenário semelhante ao vivido durante a pandemia. O impacto da falta de semicondutores afeta mais que o setor automotivo, mas uma gama de segmentos industriais que dependem desses componentes. Os chips estão por toda parte do carro, como qualquer tipo de acionamento do automóvel (como trancar portas), multimídia, painel de instrumentos, gestão do conjunto mecânico, e por aí vai. Para ter uma ideia, um veículo moderno usa, em média, de mil a três mil chips. Sem esses componentes, as fabricantes não conseguem manter a linha de produção em andamento. **D**



DIVULGAÇÃO

Croissant de Pequim

Chinesa Geely consolida a compra de 26% da operação brasileira da francesa Renault. A parceria deverá incentivar competição no mercado automotivo local

O grupo francês Renault e a chinesa Geely formalizaram nesta segunda-feira, 3, um acordo que garante à montadora asiática uma participação de 26,4% na subsidiária brasileira da companhia de origem europeia. O acordo permite que a Geely utilize a fábrica da Renault do Brasil em São José dos Pinhais, no estado do Paraná, para montar seus veículos e distribuí-los por meio da rede de vendas da montadora francesa. A Renault, por sua vez, aumentará o conhecimento tecnológico para reforçar sua linha de veículos de zero e baixa emissão de carbono.

A cooperação visa acelerar o desenvolvimento de ambas as marcas no mercado brasileiro, que, no primeiro semestre de 2025, foi responsável por mais de 40% dos emplacamentos de veículos na América Latina. Um foco da parceria é o aumento da taxa de utilização da fábrica de São José dos Pinhais, que atualmente opera com cerca de 50% de sua capacidade anual de 400 mil unidades. A Renault possui fábricas de automóveis em cerca de uma dúzia de países, incluindo França, Espanha e Índia. Desde 2024, a empresa também produz e comercializa o Grand Koleos, desenvolvido na plata-

forma da Geely na Coreia do Sul. Mas o objetivo da francesa vai além do interesse no Brasil. A parceria anunciada com a Geely localmente marca um passo decisivo para a estratégia internacional, disse a Renault no comunicado que anunciou o trabalho conjunto. "Mais uma vez, a combinação de nossas forças nos tornará mais competitivos, mais inovadores e mais ágeis em um mercado automotivo em rápida evolução", disse o CEO da Renault, François Provost.

A montadora francesa tem intensificado suas parcerias com outros pares, especialmente as chinesas, em merca-

François Provost, da Renault: parceria estratégica com chinesas em vários mercados



Divulgação

Remédio para a China

Todo o poder de fogo da indústria automotiva chinesa (no Brasil, na China ou em qualquer mercado) é evidente – contudo está em xeque, indicam agentes setoriais. Existe dúvida se há potencial de consumo nos mercados globais para o volume produzido pelos asiáticos, que jogam cada vez mais para baixo os patamares de preços mundo afora, após o reforço de uma política que entregou subsídios bilionários para essa indústria ao longo de pelo menos quinze anos. A maioria das concessionárias chinesas está abarrotada e a ociosidade do setor é impressionante: as montadoras locais têm capacidade fabril para produzir o dobro dos 27,5 milhões de carros feitos no ano passado, dado da consultoria Gasgoo Automotive Research Institute. A crise parece iminente no país asiático, e terá implicações maiores para a economia local, onde a indústria automobilística e serviços relacionados já representam cerca de um décimo do Produto Interno Bruto (PIB).

Já se sabe que um dos passos futuros, por parte da China, será criar mecanismos de seleção para restringir os veículos exportados para proteger a reputação das marcas – e essa restrição, esperam alguns agentes setoriais, poderá mexer com os preços. Os vendedores de carros elétricos deverão seguir as regras do governo chinês que determinam que apenas as montadoras e suas empresas autorizadas solicitem licenças de exportação, movimento válido a partir de 2026, informou recentemente o próprio governo chinês. Seleção é um caminho natural para as marcas. Uma projeção também recente da consultoria AlixPartners aponta que apenas 15 das 129 marcas de veículos elétricos e híbridos chineses serão financeiramente viáveis até 2030. Um movimento é certo: o mundo vai ver uma reestruturação setorial, com o desaparecimento de algumas montadoras e a consolidação de outras, na leitura de especialistas setoriais – movimento que já teve início mundo afora.

dos globais. O empenho pelo aumento de eficiência das fábricas e em prol da competitividade de seus produtos no Brasil acontece num momento em que grandes players como a também chinesa BYD expande seus negócios no maior mercado da América Latina. O movimento estratégico de Renault e Geely é concretizado enquanto a BYD avança por aqui com a oferta de modelos elétricos e híbridos plug-in a preços acessíveis. Ademais, depois de algum vai-e-vem para abrir oficialmente as portas de sua fábrica brasileira em Camaçari, na Bahia, a BYD inaugurou a unidade em 9 de outubro – em um evento que fez barulho com a participação do presidente global da marca, Wang Chuanfu, e o presidente da República, Luiz Inacio Lula da Silva.

O acordo anunciado com a Geely, contudo, não exclui outras parcerias da francesa com fabricantes distintos em outros mercados, disseram executivos da Renault. A Chery é outra chinesa na mira da estratégia da empresa europeia. Já ocorrem contatos para explorar parcerias semelhantes, embora nenhum projeto tenha sido ainda finalizado. **D**

Bilhões na pista

Grande Prêmio de Fórmula 1 se firma como um dos eventos mais importantes de São Paulo ao movimentar ao menos R\$ 2 bilhões na economia da cidade

Eduardo Vargas



Prova atrai fãs pelo esporte e alavanaca faturamento de hotéis e restaurantes

também registram alta de consumo, e o setor de transporte por aplicativo e locação de veículos têm forte expansão de demanda. Mais um fator que ajuda a explicar o crescimento econômico do GP é a transformação do perfil do público. Relatórios do próprio evento indicam o aumento na presença de mulheres e jovens: a proporção feminina subiu e faixas etárias mais jovens também cresceram. Essa mudança amplia o alcance da Fórmula 1 e gera um impulsionamento do interesse de marcas e patrocinadores a diversificarem suas estratégias de marketing.

"Embora o público predominante continue sendo a faixa dos 30 a 39 anos, há participação crescente tanto de pessoas acima dos 50 anos quanto de jovens. Em 2024, por exemplo, o grupo de 25 a 29 anos já representou quase 24% do público, e somado aos de 18 a 24 anos, ultrapassa 40%, mostrando que a nova geração também está cada vez mais conectada ao evento", disse o presidente da SPTuris, Gustavo Pires. A venda de ingressos reflete a força da demanda. As entradas para a corrida estão praticamente esgotadas. Os preços variam entre R\$ 300 e até quase R\$ 20 mil, dependendo do setor e dos serviços incluídos. O contrato entre a prefeitura e a organizadora da categoria vai até 2030, e o autódromo recebeu cerca de R\$ 500 milhões em investimentos públicos e privados nos últimos anos, destinados à modernização da pista e instalações. □

O Grande Prêmio de São Paulo de Fórmula 1, disputado no Autódromo de Interlagos, promete gerar um impacto econômico estimado de R\$ 2,2 bilhões. A projeção é da São Paulo Turismo, ou SPTuris, companhia que promove eventos e o turismo na capital paulista. O valor supera o registrado em 2024, quando o evento movimentou quase R\$ 2 bilhões. Esse montante coloca o GP de São Paulo em um patamar comparável ao do faturamento trimestral de empresas listadas na bolsa de valores brasileira, a B3. O impacto econômico do evento equivale a mais de 40% da receita líquida da Gol Linhas Aéreas, que mesmo em um processo de recuperação, registrou R\$ 4,8 bilhões no segundo trimestre de 2025. Em um outro paralelo, considerado o mesmo recorte de tempo, a rede de academias Smart Fit obteve receita de cerca de R\$ 1,8 bilhão – ou seja, o GP da Fórmula 1 no Brasil supera em mais de 20% o faturamento trimestral da companhia.

O impacto é explicado por ao menos três fatores: o crescimento de público, a diversificação dos visitantes e o aumento do gasto médio por pessoa. No ano passado, cerca de 292 mil pessoas passaram por Interlagos durante os três dias do evento, que além da corrida em si, inclui os treinos classificatórios. Já a edição de 2025 – marcada para 7 a 9 de novembro – deverá atrair número semelhante ou maior, com 15% de estrangeiros entre os espectadores, esperam os organizadores. O gasto médio por turista subiu de cerca de R\$ 930 em 2004 para mais de R\$ 4,6 mil no ano passado, informa a SPTuris.

Além do evento por si só, a Fórmula 1 ajuda a movimentar outras cadeias, como a de hospedagem, alimentação, transporte e entretenimento. A rede hoteleira da capital costuma operar com capacidade próxima da lotação máxima com o aumento expressivo de busca por diárias durante o fim de semana do grande prêmio. Restaurantes e bares

Mudanças na transmissão

Notícia recente sobre a F1 que chamou a atenção, vale lembrar, é a transmissão: os direitos vão passar por uma mudança a partir de 2026.

O evento voltará para as telas da Globo, que fechou acordo com a Liberty Media, detentora da categoria, para retomar a exclusividade da exibição no país. Esse contrato é válido até 2028. A Band, atual transmissora da prova, cumprirá o contrato vigente até o final da temporada 2025. O novo acordo prevê a exibição de 15 Grandes Prêmios na TV aberta (TV Globo) e a totalidade de 24 corridas, além de treinos livres.

Carreira musical, dívidas e alimentação saudável

Empresária que aproxima artistas e público, o impulso do endividamento do brasileiro e uma marca de alimentos que estuda o desembarque na Europa foram destaques nas redes

Mercado reduz projeção para inflação pela 6ª semana, e vê IPCA em 4,55% em 2025

O mercado financeiro reduziu a expectativa para a inflação neste ano pela sexta semana seguida, passando a ver o IPCA de 2025 próximo do teto da meta, mostra o Boletim Focus divulgado pelo Banco Central (BC) nesta segunda-feira, 3. O levantamento, que capta a percepção do mercado para indicadores econômicos, apontou que a expectativa para a alta do IPCA agora é de 4,55% para este ano e o próximo, ante 4,56% na semana anterior.



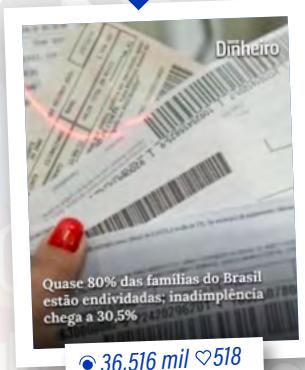
Vini JR. e Virginia: Veja as marcas por trás da fortuna do casal

Vinicius Jr., do Real Madrid, e a influenciadora Virginia Fonseca confirmaram o relacionamento nesta terça, 28. Juntos, eles reúnem dezenas de milhões de seguidores e fortunas que ultrapassam centenas de milhões de reais. Aos 25 anos, Vini Jr. é o sexto jogador mais bem pago do futebol mundial, com ganhos de US\$ 60 milhões anuais entre salário e contratos com marcas como Nike, Prada, Gatorade e PlayStation. Seu valor de mercado é estimado em € 180 milhões, e ele também mantém o Instituto Vinicius Junior, voltado à educação pública no Brasil. Virginia, por sua vez, construiu um império na beleza. Fundadora da WePink, marca de cosméticos com faturamento anual de R\$ 750 milhões, ela é a influenciadora mais seguida do país.



Caroline Steinhorst leva estratégia e sensibilidade ao mercado musical

Caroline Steinhorst viu, no digital, uma oportunidade de aproximar artistas do público. Como cofundadora da agência b+ca, ela desenvolve estratégias que unem música, audiovisual e marketing para fortalecer carreiras no setor. A empresa já realizou projetos com nomes como Emicida, Liniker e Lulu Santos.



Com a Divina Terra, Kerlin Schmitz transforma estilo de vida saudável em negócio

A Divina Terra, cocriada por Kerlin Schmitz em 2011, reúne 80 lojas em 13 estados e projeta faturar R\$ 114 milhões em 2025. A marca, que atua no segmento de alimentação saudável, estuda a entrada no mercado europeu.



Palavra por palavra



"Eu saí da reunião com o presidente Trump certo de que a gente vai estabelecer um acordo. Quando terminar a COP, se não tiver marcada a reunião entre os meus negociadores e os dele, eu vou ligar para Trump outra vez"

Luiz Inácio Lula da Silva, presidente da República, durante evento em Belém do Pará, que vai sediar a COP30, sobre as negociações tarifárias com os Estados Unidos

"É um impacto muito pequeno dentro do Orçamento para causar uma turbulência. Se não for aprovado, vou ter que fazer ajuste pequeno"

Fernando Haddad, ministro da Fazenda, sobre o PL que aumenta tributos sobre bets e fintechs



ADRIANO MACHADO/REUTERS

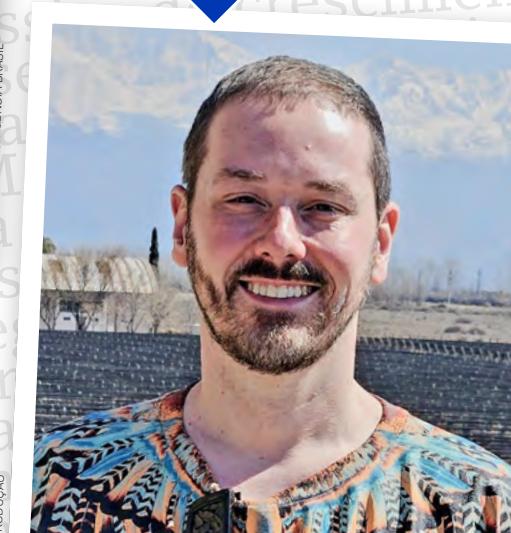


"Sem um planeta saudável, não há liberdade; sem vida, não há negócios"

Marina Silva, ministra do Meio Ambiente, em evento em São Paulo, ao defender reforma no sistema global de financiamento climático

MARCELO CAVARGO/AGÊNCIA BRASIL

REPRODUÇÃO



REPRODUÇÃO

"Houve falhas de segurança"
Rachida Dati, ministra da Cultura da França, ao reconhecer que o sistema de segurança do Museu do Louvre, assaltado em outubro, é obsoleto



STEPHANE MAHE/REUTERS



**Tati
Oliva**

é CEO da Cross Networking

Grande realização chega com uma tremenda responsabilidade

Os grandes veículos impressos do país já cruzaram a marca de um século. Se suas versões digitais terão a mesma longevidade, ainda veremos. Nem que seja porque a internet, que já parece que existe desde sempre, tem por volta de 30 anos, no formato como a conhecemos. Mas a verdade é que, se um viajante do tempo chegasse de 1925, estranharia muita coisa – mas reconheceria a linguagem dos grandes veículos.

Eu tenho um fraco por revistas. Sou viciada em mídias que trazem assuntos de forma ampla e aprofundada. Leituras mais longas. Livros, por exemplo: sempre comprei e li muitos. Mas, sobre as revistas, um prazer que tinha e ainda tenho – mesmo com a modernização dos meios – é o de observar as capas nas bancas. E sempre que comprei uma, li tudo que havia entre aquela capa – que me atraiu – e a contracapa.

O curioso é que, no mesmo ano em que eu começava dar meus primeiros passos profissionais, nascia também uma grande referência para me acompanhar e ajudar a me ‘formar’ como líder. Em 1998 chegava às bancas a Isto É Dinheiro e ela me possibilitou entender o valor das relações no mundo corporativo, falando de economia com alma. Era uma década marcada pelo plano Real e, principalmente por um país que iniciava um aprendizado de planejamento e uma geração de empreendedores dispostos a fazerem seus sonhos darem certo. E foi nesse tempo, também, que surgiam mulheres fortes e determinadas a ocupar esses espaços.

Talvez esse olhar feminino para os negócios tenha trazido um novo modelo de liderança para o mercado. A exemplo de nomes como Luiza Trajano, que mostrava que gerir no varejo não se limitava a abrir lojas, aumentar a rede ou administrar resultados. Era sim algo muito maior como cuidar de pessoas, valorizar o coletivo e acreditar que gerar lucro também pode estar na gentileza. Eu me inspirava e queria ser uma delas. Desses que fazem diferente e diferença.

Fazer parte dessa história – e ter a minha própria história profissional formada nesse período tão importante do mercado e da comunicação – torna ainda mais significativo ver o meu nome em um veículo de tanto respeito. Quando comecei a trabalhar, política e economia começaram a ocupar porções crescentes da minha atenção. Dados, fatos, tudo compunha o cenário que eu tinha que entender para navegar nesses novos mares. Decifrar tantas informações, principalmente no início, não é algo que se faça sozinho – algum guia é preciso. E, para mim, a revista IstoÉ cumpriu esse papel de maneira excepcional.

Muita coisa mudou em mais de duas décadas – na forma de fazer negócio e na forma de fazer comunicação. Nas duas, a velocidade das decisões é uma das grandes chaves. Mas tem algo que não muda: para fazer bem feito temos que enxergar além, o humano atrás das planilhas. E essa é a moeda de valor que não está apenas entre empresas, mas entre pessoas, ideias e propósitos. E foi dentro dessa pauta que construí um negócio revolucionário e um método novo no mercado.

Isso é o que você poderá conhecer a partir de agora, através dessa coluna. Tentarei traduzir uma parte da minha bagagem em palavras. Essas eu espero que cheguem em cada um dos leitores da melhor forma: mudando uma visão de negócios ou agregando algo no cotidiano das pessoas. Porque desde que construí a Cross Networking e comecei a fazer os negócios nascerem da confiança, acredito que a base de tudo é saber que ninguém faz nada sozinho.

Muito prazer, sou Tati Oliva e este artigo é a minha estreia em um veículo dos mais tradicionais da imprensa brasileira. Estar entre seus colunistas coroa minha trajetória com a realização de um desejo que acalentava há décadas. Ao mesmo tempo que assumo, com isso, a imensa responsabilidade de compartilhar um conteúdo valioso que faça diferença concreta na vida de quem me lê. ■

Paixão sobre rodas.



MOTOR SHOW

www.motorshow.com.br

