

Donna, a vaca brasileira mais cara da história foi avaliada em R\$ 54 milhões



Crise dos Correios: os desdobramentos do pedido de empréstimo



Andreia Bonzo, do grupo Coalizão, e os negócios de conservação atrelados ao agro



ISTO É Dinheiro

Edição 11 - 5/12/25

O PARADOXO DAS GIGANTES

Ricas e poderosas como nunca, as grandes empresas de tecnologia americanas enfrentam oscilações dramáticas de valor e criam o temor de uma bolha prestes a estourar





Capa

Página
16

Expediente

ISTOÉ
publicações

ISTOÉ PUBLICAÇÕES LTDA.

CEO E DIRETOR EDITORIAL
Daniel Hessel Teich

ISTOÉ
Dinheiro

EDITORA
Érica Polo

DIRETOR DE ARTE
Alexandre Akermann

DESIGNER
Mayara Novais

www.istoedinheiro.com.br

Instagram
[instagram.com/istoe_dinheiro/](https://www.instagram.com/istoe_dinheiro/)

YouTube
[m.youtube.com/@istoe_dinheiro](https://www.youtube.com/@istoe_dinheiro)

X
x.com/istoe_dinheiro

Facebook
[facebook.com/istoedinheiro](https://www.facebook.com/istoedinheiro)

TikTok
[tiktok.com/@revistaistoe](https://www.tiktok.com/@revistaistoe)

LinkedIn
[linkedin.com/company/istoe-dinheiro/](https://www.linkedin.com/company/istoe-dinheiro/)

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

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

As 'big techs' e o temor de bolha pelo alto volume de investimentos em IA

Índice

CAPA: MONTAGEM COM FOTOS DE MAHONEYFOTOS/PEXELS, ALEX QUEZADA/UNSPASH, ALLEN.DASILVA.GYN E CDI

3 ENTREVISTA

6 ECONOMIA

9 BRASIL

11 INTERNACIONAL

15 NÚMEROS DA SEMANA

16 MERCADO DE CAPITAIS

20 FINANÇAS

22 EMPRESAS

28 ESG

30 CONSUMO

32 RURAL

37 ESTILO DE VIDA

38 O MELHOR DAS REDES

39 PALAVRA POR PALAVRA

40 COLUNA



Isenção de IR: dívida afeta compra de bens



Flamengo: primeiro clube a faturar R\$ 2 bi



MasterChef vira restaurante em Sorocaba

“Não descartamos cenários, nem o de voltar a fabricar no Brasil”

Martín Galdeano, CEO da Ford para a América Latina, aborda as estratégias da montadora no país, que representa cerca de 50% do volume no continente, e é um polo para o desenvolvimento de tecnologias usadas em todo o mundo

Galdeano: satisfação com o modelo atual, mas se houver um projeto produtivo que faça sentido instalar no Brasil, montadora não deixaria de investir



RODRIGO NOBRE/ODI

Quatro anos após deixar de produzir em solo brasileiro, a Ford se diz satisfeita com a decisão, mas não descarta uma volta futuramente. O Brasil continua o mercado mais relevante para a montadora na América do Sul, ao representar cerca de 50% do volume de vendas local. O país se tornou um polo estratégico para a Ford, voltado ao desenvolvimento de tecnologia, e reúne uma equipe de 1,5 mil engenheiros.

Em entrevista à IstoÉ Dinheiro, o CEO da Ford para a América Latina, Martín Galdeano, aborda a necessidade de o país aprimorar legislação e sistema tributário para ganhar espaço no jogo da competitividade global, a estratégia ‘power of choice’ – sobre oferta de soluções de combustão e eletrificação, e transição energética.

Eduardo Vargas

A Ford, fundada por Henry Ford, vendeu mais de 4 milhões de veículos no último ano, faturando 185 bilhões de dólares globalmente. Aqui no Brasil, parou de produzir há alguns anos, mas segue vendendo e mantém o país como um polo de engenharia, empregando mais de 2.700 pessoas. Qual é a importância do Brasil, e por que a decisão de

mantê-lo como um polo de tecnologia e não de produção?

O Brasil é hoje o nosso principal mercado da América do Sul e o maior mercado da indústria. Essa importância é inegável. A decisão de parar de produzir carros pequenos, em 2021, foi puramente estratégica: a empresa perdia entre US\$ 700 milhões e US\$ 1 bilhão por ano na região. Era difícil investir. Então houve a decisão de focar [vendas] nos segmentos em que a Ford tem escala global e eficiência, como picapes, SUVs e veículos comerciais. Hoje vendemos perto de 150 mil carros, um terço do volume anterior, mas estamos lucrativos há 17 trimestres na América do Sul.

Por que vocês decidiram manter o Brasil como polo de tecnologia e engenharia?

Tem a ver com a expertise que nós tínhamos aqui. A qualidade da engenharia de nosso time é muito reconhecida globalmente. Decidimos reforçar o time e hoje estamos quase duplicando a quantidade de engenheiros que tínhamos em 2021, que era um time entre 700 e 800 pessoas. A equipe brasileira é responsável por cerca de 30% a 35% da engenharia e tecnologia dos carros Ford no mundo. Estamos desenvolvendo tecnologias se não da próxima geração de carros, mas de duas à frente. Há exemplos do que foi gestado aqui e levado para fora, como, em alguns produtos elétricos, a tecnologia One Pedal Drive, desenvolvida aqui. Ela permite dirigir usando apenas o acelerador, sem acionar o pedal do freio. Outra é a contour seats, bancos que oferecem opções de massagens com intensidades diferentes. Há outros exemplos. Além disso, somos responsáveis pelo manejo de todas as over-the-air updates [permite a atualização de sistemas operacionais dos veículos por meio de internet sem fio, como ocorre com smartphones] que fazemos nos carros.

Após quatro anos com o modelo de importação, a volta da produção local no Brasil está fora de cogitação?

Nós estamos satisfeitos com o modelo que temos hoje, mas se nós tivermos um programa que faça sentido localizar no Brasil, não duvidaríamos muito em



RODRIGO NOBRE/ODI

fazer esses investimentos. Nossa escolha [de parar de produzir] não teve a ver com Brasil, então nós não descartamos nenhum cenário, que seja ele de voltar a fabricar aqui. É preciso ter um nível de eficiência e competitividade gigantesco. Nós, como empresas privadas, temos que colocar tecnologia e ter acordos sindicais que permitam ser competitivos. Mas o Brasil precisa gerar condições para que o produto feito aqui saia ao mundo e seja competitivo, comparado a países como China ou Tailândia. É preciso uma legislação que permita exportações de maneira competitiva. Isso é algo que a nossa região continua precisando.

A indústria automotiva no Brasil ficou menos competitiva nos últimos anos por conta desse ambiente?

Eu diria que o Brasil é o mais relevante e mais competitivo da região [América do Sul]. O que precisamos é ter regras do jogo equivalentes às da concorrência global.

A China é o grande "inimigo comum" do setor? A concorrência é desleal?

Eu acredito que ninguém entende toda a profundidade da concorrência chinesa. O que vemos é que não são regras do jogo equivalentes. O que nós te-

mos que solucionar é como nós somos os mais eficientes dentro do país para sair e concorrer do melhor jeito.

O que torna a concorrência asiática desleal?

É o envolvimento dos governos na regra do jogo. Se há subsídios à exportação ou um conteúdo impositivo muito baixo, isso gera uma disparidade. A lei trabalhista também tem um impacto, mas o marco impositivo é o principal.

Qual é o impacto do juro alto?

A demanda está presente. Estamos crescendo acima de 20% na região. A preocupação do lado do cliente, como o setor agro, é que uma taxa de juros alta torna esses negócios mais marginais. Mas o nível de emprego está muito bem, e o nível da indústria não gera preocupação real nos números de hoje.

O que fez o carro ficar tão mais caro nos últimos 10 anos?

Primeiro, a tecnologia agregada [segurança, emissões, conectividade] faz o carro ficar mais caro, mesmo sem inflação. Segundo, fatores de inflação e câmbio. Terceiro, a crise de semicondutores e a logística, mas o que mais agregou custo foi a tecnologia. E nós vamos a ter mais e mais tecnologia, que agrega custo. Isso será balanceado com eficiência no desenvolvimento e parcerias para amortizar esse capital. A indústria está passando por uma transformação que requer muito capital.

A busca por mais parcerias é a estratégia para baixar custos?

Sim. Não fazer tudo dentro de casa, ou fazer dentro de casa, mas amortizando esse custo com um parceiro, com outra montadora, ou com um especialista na tecnologia. Tivemos parceria com a Volkswagen e com parceiros na China.

O carro elétrico é rentável para a indústria hoje?

O desenvolvimento de tecnologia e a escala que ela vai ganhando farão com que esses carros híbridos, plugin ou 100% elétricos, se tornem cada vez mais competitivos em custo. Sobre os elétricos, e o que falta para a renovação da frota ser intensa no Brasil, podemos citar infraestrutura e lei brasileira. A



RODRIGO NOBRE/CDI

infraestrutura pública de carregamento, um dos pontos a citar, é crucial para viagens longas. A velocidade de carga [hoje cerca de 40 minutos para ir de 0 a 80%] é o que precisa evoluir para equiparar ao carro a combustão. Além disso, a legislação brasileira marcou o caminho da descarbonização com o híbrido com etanol como a principal alternativa.

Sobre produto, a Ford Ranger híbrida plugin (a ser lançada a partir de 2027) será flex?

Sim, será uma Ranger híbrida plugin, com motor especialmente preparado para o Brasil e desenvolvido pela engenharia brasileira. O híbrido plugin tem todos os benefícios de um híbrido full [combina motor a combustão e elétrico], mas consegue plugar e estender o alcance elétrico. Estamos focando nesse motor para

entregar performance, buscando uma que seja superior até mesmo ao diesel.

Poderia comentar a estratégia Power of Choice da Ford?

É continuar investindo em todos os segmentos e tecnologias: combustão, híbrido e 100% elétrico. É o cliente quem tem o poder de escolha.

Como a Ford enxerga o Brasil no curto prazo (1-3 anos)?

O mercado tem potencial para continuar crescendo, apesar da volatilidade da taxa Selic. O Brasil é a fonte de abastecimento do que o mundo precisa, como em agro e mineração, e tem superávit comercial com a China. O potencial de crescimento está muito à frente. A Ford espera crescer acima de 20% na região este ano em volume. **D**

O resultado do trimestre reflete a política de alta de juros do Banco Central



Quase parando

Produto Interno Bruto cresce 0,1% no terceiro trimestre do ano, com avanços em agro e indústria — e estagnação no consumo das famílias

Os dados do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, divulgados nesta quinta-feira, 4, entregaram, de certa forma, o que boa parte dos economistas esperavam. A atividade econômica desacelerou um pouco mais no terceiro trimestre de 2025 ao registrar alta de 0,1% na comparação com os três meses imediatamente anteriores. O desempenho evidenciado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) confirma a tendência de enfraquecimento da economia respondendo à política monetária contracionista em prática pelo Banco Central (BC). Em

valor corrente, o PIB alcançou R\$ 3,2 trilhões entre julho e setembro. Alguns economistas esperavam avanço de 0,2%.

Além disso, o instituto revisou para baixo o crescimento do segundo trimestre deste ano, para uma alta de 0,3% — a leitura anterior indicava avanço de 0,4%. A fotografia mostrou que o desempenho econômico do terceiro trimestre foi o mais fraco desde o último trimestre de 2024, quando a economia teve retração de 0,1%. Já se comparado com o terceiro trimestre do ano passado, o resultado cresceu 1,8%. Embora a agropecuária tenha crescido 0,4% e, a indústria, 0,8%,

o setor de serviços, que tem maior peso na economia, ficou praticamente estável em 0,1%. Se observados os subsetores, na indústria, houve um desempenho positivo na comparação com o segundo semestre entre as extrativas, com alta de 1,7%, na construção (1,3%) e nas indústrias de transformação (0,3%).

Já a atividade de eletricidade e gás, água, esgoto, e gestão de resíduos recuaram 1% no mesmo período comparativo. Nos serviços cresceram os transportes, armazenagem e correio (2,7%), informação e comunicação (1,5%), atividades imobiliárias (0,8%), comércio (0,4%), administração, defesa, saúde e educação públicas e seguridade social (0,4%) e outras atividades de serviços (0,2%). Por outro lado, as atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados recuaram 1%.

Pelo aspecto da demanda, o consumo das famílias refletiu uma quase estagnação, com alta de 0,1%, em comparação ao crescimento de 0,6% no pri-



ROYENA ROSA/AGÊNCIA BRASIL

O consumo das famílias ficou praticamente estagnado, com alta de 0,1%

meiro e segundo trimestres. O do governo cresceu 1,3%, enquanto a formação bruta de capital fixo (investimentos) de modo geral subiu 0,9% em relação ao trimestre imediatamente anterior.

O resultado do PIB trimestral é amplamente visto como um reflexo da política monetária contracionista, ou seja, dos juros básicos elevados (taxa Selic) do Banco Central (BC) para controlar a inflação. O ciclo de alta da Selic teve início em setembro de 2024 e estacionou em 15% ao ano em junho deste ano. O BC diz que manterá a Selic nesse nível por período prolongado até que a inflação chegue à meta de 3% (acumulado em 4,6% nos últimos doze meses). Mesmo com a desaceleração evidenciada no terceiro trimestre, alguns economistas descrevem o movimento como um “pouso suave” da economia, onde o mercado de trabalho ainda está aquecido e o setor de serviços, impulsionado pelo

consumo das famílias, continua tendo algum destaque positivo.

O mercado de trabalho, via de regra o último indicador a responder à política monetária contracionista, ainda se mostra aquecido. Na manhã desta quinta, 4, logo após a divulgação do PIB pelo IBGE, o economista-chefe do banco Bradesco, Fernando Honorato Barbosa, disse à TV Globo que uma parte da explicação para isso é o efeito das plataformas. Com a economia digital, muitas pessoas que perdem o emprego partem para aplicativos como Uber ou ifood, para citar poucos exemplos de alternativas. Além disso, a reforma trabalhista também afeta o contexto, comentou ainda. As mudanças flexibilizaram regras em relações de trabalho e, embora o impacto real das medidas na rotina e criação de empregos esteja em constante debate, um dos efeitos foi a redução de custos de contratação. **D**

Expectativa e revisão

A expectativa dos economistas e agentes financeiros para o PIB anual é de um crescimento de 2,16%, seguido de um avanço de 1,78% em 2026. No ano passado, a economia brasileira avançou 3,4%. Espera-se que os dados de emprego comecem a reagir nos próximos meses. Além do retrato entre julho e setembro, o IBGE revisou para baixo os dados sobre o crescimento no segundo trimestre de 2025. Segundo o instituto, a economia brasileira cresceu 0,3% no segundo trimestre em comparação aos três meses imediatamente anteriores. A divulgação anterior apontava uma alta maior, de 0,4%. Por outro lado, houve revisão para cima nos dados do primeiro trimestre, uma expansão de 1,5% em comparação a 1,3% informado antes.

A festa vai ser menor

A isenção de Imposto de Renda deverá injetar R\$ 30 bilhões na economia, mas o alto endividamento da população compromete a aquisição de bens duráveis, indica pesquisa

Darlan Alvarenga



Lula: mudança alivia o bolso e pode incentivar a compra de “TVs maiores”

A partir do próximo ano, a ampliação da faixa de isenção do Imposto de Renda (IR) vai aliviar o bolso de milhões de famílias e ajudará a estimular o consumo. O trabalhador com teto de renda em R\$ 5 mil por mês poderá economizar até R\$ 4 mil por ano – ou quase um salário extra com as novas regras do IR válidas a partir de 2026. Em um pronunciamento em cadeia nacional no domingo, 30, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva disse que a isenção de imposto vai injetar R\$ 28 bilhões na economia brasileira no próximo ano – e que o “desconto no contracheque” vai virar “dinheiro extra no bolso”.

É receita que poderá ser usada, reiteratei Lula, para comprar uma “televisão

com tela maior para ver a Copa do Mundo no ano que vem”. Um levantamento da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), contudo, indica que apenas 28% dos bilhões projetados como valor extra à economia serão destinados para a compra de bens, o que inclui os duráveis, como TVs, como sugeriu o presidente da República. A CNC calcula que a reforma do IR vai implicar em uma renúncia fiscal de até R\$ 31 bilhões no próximo ano – pouco mais de R\$ 8 bilhões serão destinados para o consumo de bens e uma parcela de valor similar irá para serviços.

“A disponibilização desses bilhões pode dar um empurrãozinho nas vendas e ajudar o comércio no curto prazo, mas

não vai fazer, nem de longe, a diferença entre um ano bom e outro ruim para o varejo. Especialmente se a gente considerar esse patamar de juros, que é um limitador para a expansão do consumo de bens duráveis no Brasil”, afirma Fábio Bentes, economista-chefe da CNC.

No varejo, os segmentos mais beneficiados devem ser aqueles menos dependentes de crédito e o de bens não duráveis, como supermercados, combustíveis e farmácias. O grupo “outros segmentos”, que inclui móveis e eletrodomésticos, deve receber uma injeção de recursos ao redor de R\$ 650 milhões em 2026, segundo o estudo, à frente apenas de vestuário e calçados.

Por conta do excesso de endividamento das famílias – e com a inadimplência no maior nível desde 2012 –, a chegada destes recursos deve ter como destinação principal o abatimento e quitação de dívidas. Em longo prazo isso deve favorecer a economia. “Mas, no curto prazo, não deve produzir grandes efeitos”, continua o economista. A CNC estima que 33,6% do dinheiro extra à renda dos trabalhadores deve ter como destino o abatimento ou a quitação de dívidas e 12% irá para poupança ou reserva financeira.

A mais recente Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor da CNC, vale lembrar, mostrou que mais de 30% das famílias possuem contas em atraso, um recorde na série histórica de 15 anos do levantamento.

Vale lembrar que com o novo teto fixado pela reforma, dez milhões de pessoas deixam de pagar IR – e, por fim, universo de 15 milhões de pessoas no país, somadas as que não pagavam o imposto antes, formam a categoria de isentos. Além da isenção para rendas até R\$ 5 mil, haverá redução de cobrança para ganhos entre R\$ 5.000,01 e R\$ 7.350,00. A partir da última faixa nada muda, e incidem as alíquotas progressivas existentes atualmente. Para compensar a perda de arrecadação, a reforma prevê alíquota mínima de até 10% para quem ganha acima de R\$ 50 mil por mês e a taxa de lucros e dividendos. **D**

FABIO RODRIGUES - POZZEROW/AGÊNCIA BRASIL

Costura elétrica

Dois leilões de linhas de transmissão marcados para 2026 vão atrair R\$ 25 bilhões para a inclusão de quatro mil quilômetros de linhas ao Sistema Interligado Nacional

O governo federal confirmou a realização de dois leilões de transmissão de energia para 2026 – o primeiro deles vai acontecer em março. O plano é adicionar 4,3 mil quilômetros de novas linhas à infraestrutura energética do país, como forma de ampliar a segurança do sistema. Os projetos vão exigir R\$ 25 bilhões de investimentos. O anúncio ocorre em um momento es-

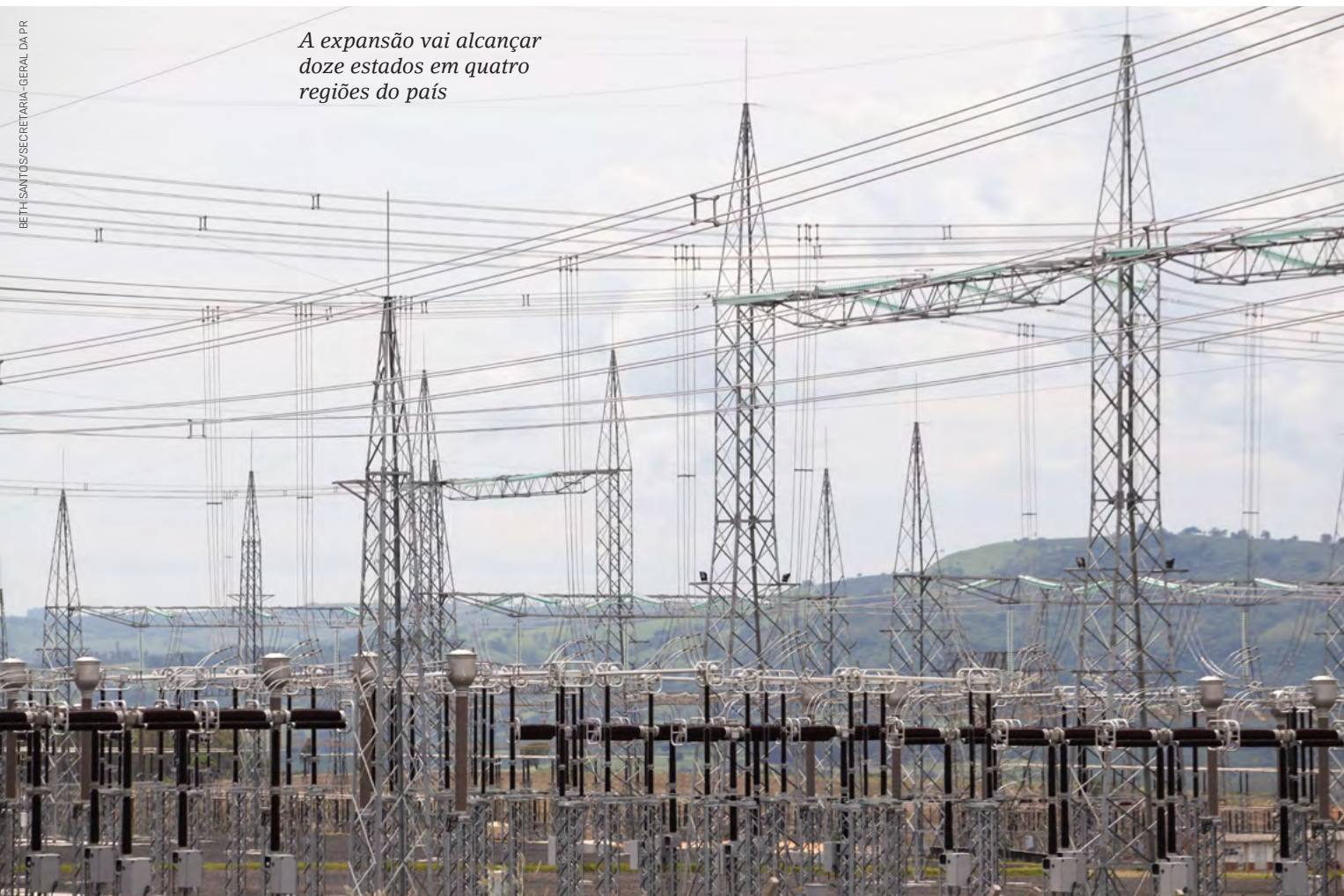
tratégico, após o país alcançar a marca de 100% de conexão ao Sistema Interligado Nacional (SIN). Isso quer dizer que as matrizes de geração estão conectadas ao sistema, sem ilhas isoladas.

A expansão das linhas de transmissão, portanto, é necessária para garantir segurança energética. Ao fazer o anúncio, o ministro de Minas e Energia, Alexandre Silveira, disse que haverá “um

leilão em cada semestre” do próximo ano para fortalecer a rede, de forma que ela suporte o crescimento da demanda e da geração de energias renováveis.

O primeiro certame, marcado para março de 2026, já possui lotes definidos e está em fase final de consulta pública na Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel). Este leilão deve atrair estimados R\$ 5,7 bilhões em investimentos para a construção de 888 quilômetros de linhas de transmissão em doze estados: Bahia, Ceará, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe. Já o segundo leilão

A expansão vai alcançar doze estados em quatro regiões do país



do próximo ano deve atrair um aporte maior, com possibilidade de ultrapassar R\$ 20 bilhões para a construção de mais de 3,5 mil quilômetros de novas linhas. Os detalhes específicos e os lotes deste leilão serão divulgados após a conclusão dos estudos técnicos aprofundados pela Empresa de Pesquisa Energética (EPE).

O anúncio aconteceu na sexta-feira, 28, durante uma cerimônia focada nos investimentos da estatal chinesa State Grid (uma das maiores empresas de energia do mundo) no Brasil. O evento marcou a assinatura do contrato de compra de ações da Mantiqueira Energia, da canadense Brookfield, pela State Grid Brazil Holding (SGBH). A Concessionária Mantiqueira opera treze linhas de transmissão, somando mais de 1,3 mil quilômetros em 54 municípios, todos situados em Minas Gerais.

Em operação desde 2022, a concessão tem validade até 2046. Esta operação consolida mais um investimento da State Grid, que, por meio de sua subsidiária no Brasil, já aplicou mais de R\$ 28 bilhões no país desde 2010. Silveira, chefe da Pasta do governo federal, disse na ocasião que o ambiente é favorável e há “confiança de empreendimentos internacionais”. “Isso [o negócio] é a prova de que o Brasil voltou a ser solo fértil e seguro para empreendimentos internacionais”. **D**



Frio reduz o consumo

O Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) anunciou ao final de novembro a revisão de suas estimativas para o consumo de eletricidade no país, e apontou para uma desaceleração no crescimento em 2025. A nova projeção para o consumo total é de 81.302 megawatts (MW) médios, o que representa uma alta na comparação anual de 1,58%. É inferior à estimativa anterior, que previa 82.389 MW médios e representaria um aumento mais robusto de 2,94% na comparação com 2024.

A diminuição está relacionada ao comportamento da carga no submercado Sudeste e Centro-Oeste, o principal centro de consumo do país. Técnicos do ONS informaram, durante a reunião do Programa Mensal de Operação (PMO), que

as temperaturas mais baixas registradas nos grandes centros ao longo do segundo semestre afetaram diretamente a demanda de eletricidade — houve menos uso de equipamentos de refrigeração, como o ar condicionado, por exemplo. Nestas regiões (Sudeste/Centro-Oeste), a previsão de carga para o ano agora é de consumo de 45.576 MW médios, o que representa uma alta anual de 0,48%. A estimativa anterior do ONS era de 46.351 MW médios, com alta de 2,19% na mesma base de comparação.

Se observado isoladamente o mês de dezembro de 2025, assim como nas expectativas para o ano completo, as projeções também foram reduzidas. O ONS estima agora uma carga de 82.225 MW médios, o que representa uma elevação de

2,7% em relação ao verificado em dezembro de 2024. Mas, anteriormente a essa estimativa mais atual, a expectativa era de um consumo de 82.657 MW médios, o que equivaleria a uma alta na comparação do com o mesmo mês do ano passado de 3,3%. No recorte regional para dezembro, a previsão para o Sudeste/Centro-Oeste é de 45.557 MW médios, mantendo os números previstos anteriormente, com aumento anual de 0,8%.

Já na região Sul, a previsão é de que o consumo suba 5,2% em dezembro na comparação com o mesmo mês do ano passado ao alcançar 14.097 MW médios. Ainda assim, a projeção anterior para o mês era mais alta e considerava um crescimento de 8,5% na comparação com dezembro de 2024.



Modelo afetado é da família de aeronaves A320, carro-chefe da fabricante europeia

DIVULGAÇÃO

Apertem os cintos...

Falha em software levou a europeia Airbus a um dos maiores avisos de recall de sua história – seis mil aeronaves tiveram de esperar ajuste em solo

Uma falha de software levou a fabricante europeia Airbus a um dos maiores avisos de recall em pouco mais de 50 anos neste final de 2025. Pelo seis mil aeronaves do modelo A320 espalhadas pelo mundo a serviço de gigantes aéreas receberam o aviso – e muitas tiveram de ficar no chão até que fosse feito um ajuste pela indústria. Um dos desdobramentos do problema foi o

impacto ao funcionamento de computadores de voo. O incidente que motivou o recall da Airbus ocorreu num voo da norte-americana JetBlue, em 30 de outubro, em um trajeto entre Cancun, no México, a Newark, em Nova Jersey, nos Estados Unidos. O avião teve uma perda súbita de altitude, o que acabou ferindo quinze pessoas a bordo e houve a necessidade pouso antecipado na Flórida.

A própria Airbus fez uma investigação interna sobre o ocorrido, e rastreou o problema até um sistema de voo chamado ELAC, um dos principais computadores de voo do modelo, essencial para manobras de subida e descida. A fabricante concluiu, após avaliar o episódio, que a radiação solar intensa pode corromper dados essenciais para o funcionamento desses equipamentos da família de aeronaves A320. O modelo afetado é um dos mais vendidos do mundo – e o episódio aconteceu num momento ingrato para a companhia europeia, ou seja, poucas semanas depois de seu A320 superar o Boeing 737, da rival norte-americana Boeing, como o modelo mais entregue.

O CEO da Airbus, Guillaume Faury, pediu desculpas a passageiros e companhias aéreas por meio de um comunicado oficial pelo que chamou de “desafios logísticos e atrasos”, disse que a correção ocorreria “o mais rápido possível”. O aviso de recall imediato destinado a 350 operadores impactou o tráfego aéreo no fim de semana passado, e provocou atrasos e cancelamentos de voo – principalmente na Ásia,

Guillaume Faury, CEO da Airbus, pediu desculpas a passageiros e companhias aéreas

ABDUL SABOOR / REUTERS





Aviões do modelo integram sobretudo frotas na Índia e China

onde os aviões desse modelo são muito usados em voos de curta distância, especialmente na Índia e na China. Na maior parte dos casos, o problema pode ser resolvido com o resgate de uma versão anterior de um software, informou uma reportagem da agência alemã Deutsche Welle. Mas a mudança precisa ser feita antes que os aviões possam voltar a voar, o que explica a razão de boa parte dos cancelamentos de voo mundo afora.

Em cerca de mil aeronaves, por exemplo, a Airbus informou ser necessário fazer mudanças de hardware, o que pode demorar algumas semanas. Aéreas europeias, como a AirFrance e

a Lufthansa, tiveram alguns voos cancelados, enquanto a colombiana Avianca suspendeu a venda de bilhetes até 8 de dezembro após anunciar que o recall afetava mais de 70% de sua frota. No Brasil, onde o A320 é operado pela Latam e pela Azul, as companhias anunciaram que o ocorrido não terá impacto sobre voos domésticos. Contudo, a Latam informou que o recall afeta um “número limitado de aviões das afiliadas da Colômbia, Chile e Peru”, e que informará os passageiros sobre “qualquer impacto operacional”. O episódio força a companhia a priorizar a segurança e a revisar suas projeções de entrega para o próximo ano. **D**

Disputa de gigantes

A disputa entre a europeia Airbus e a americana Boeing define a estrutura do mercado global de fabricantes de aeronaves, um setor caracterizado por um duopólio que monopoliza a produção de jatos comerciais de grande porte. A rivalidade teve início na década de 1970 com a formação do consórcio Airbus — e transcende a queda de braço por pedidos de companhias aéreas. Abrange tecnologia, inovação em segurança e geopolítica.

As empresas do segmento dominado por essas duas gigantes obtiveram receita de US\$ 214,4 bilhões em 2024 (valor recebido pelas entregas de aeronaves) e há uma projeção de crescimento para US\$ 293,6 bilhões até 2029, indicam consultorias especializadas como a Mordor Intelligence. A Airbus e a Boeing são as principais fabricantes setoriais. A Airbus tem garantido a liderança em entregas anuais em anos recentes, impulsionada pelo sucesso da família A320 e suas versões modernizadas, como o A320neo e o A321neo, superando a família Boeing 737. Embora distante no ranking das duas gigantes, a brasileira Embraer tem um papel de destaque específico: não é uma gigante “generalista”, mas foca em nichos estratégicos, e fornece jatos comerciais.

A principal característica do segmento onde atuam essas fabricantes é o alto volume de capital necessário para operar. A fabricação de aeronaves exige décadas de pesquisa e desenvolvimento, certificações rigorosas e uma complexa cadeia de fornecimento global. O cenário cria barreiras de entrada praticamente intransponíveis para novos atuantes, resultando em um mercado de pedidos que, anualmente, é avaliado em centenas de bilhões de dólares. A carteira de pedidos de ambas as empresas representa uma produção garantida por até dez anos.

Dinheiro no mundo

As notícias que se destacaram no noticiário internacional

Estados Unidos

Apple troca o chefe de IA

A Apple anunciou nesta semana que o diretor de sua equipe dedicada à Inteligência Artificial (IA) deixará o cargo, enquanto a empresa americana apresenta atrasos na integração da tecnologia a seus produtos. O vice-presidente sênior de 'Machine Learning' (ML) e Estratégia de IA da Apple, John Giannandrea, vai continuar como consultor até sua aposentadoria, prevista para o início de 2026. O anúncio teve participação do próprio Tim Cook, CEO da big tech. Em seu lugar entra o ex-Microsoft e ex-Google Amar Subramanya, que chega para liderar "áreas críticas" em modelos fundamentais de IA e ML.

Jamaica

Desastre climático e o socorro bilionário

A Jamaica recebeu um pacote de ajuda internacional de US\$ 6,7 bilhões (ou R\$ 35 bilhões na cotação atual) após o furacão Melissa causar danos estimados em US\$ 8,8 bilhões. O socorro ao país virá do Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional e do Banco Interamericano de Desenvolvimento. A ilha caribenha foi gravemente afetada pelo fenômeno no final de outubro, e considerado o pior desastre climático na história do país, com danos equivalentes a 30% do PIB, segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). A tempestade deixou quase cinco milhões de toneladas de destroços, que bloquearam as vias e interromperam o acesso a serviços básicos.

França

Michelin para vinhos

Depois das estrelas para os restaurantes e das chaves para os hotéis, o prestigioso guia francês Michelin expande-se com uma nova classificação para os vinhedos, anunciou nesta terça, 2, o diretor da marca, Gwendal Poullennec. Haverá três classificações, informa a AFP: vinhedos de "grande qualidade", os considerados de "excelência" e os produtores "excepcionais". Assim como acontece com os restaurantes e hotéis, haverá menção aos "recomendados". As primeiras regiões visitadas serão Bordeaux e Borgonha.

Itália

Prada conclui compra da Versace

O grupo italiano de moda Prada anunciou nesta terça, 2, ter concluído a aquisição da concorrente Versace, uma operação já anunciada em abril deste ano por 1,25 bilhão de euros (ou R\$ 7,75 bilhões). A Prada informou em nota que o acordo com a americana Capri Holdings, proprietária da Versace, recebeu todas as aprovações regulatórias necessárias. O presidente da Versace será Lorenzo Bertelli, filho da estilista Miuccia Prada. A marca adquirida atravessa alguns anos de declínio, ao contrário do grupo Prada, que apresenta solidez financeira.

R\$ 166 bilhões

é o volume movimentado pelos consumidores brasileiros via **Pix** na sexta, 28, em 297,4 milhões de transações — um **novo recorde**, informou o Banco Central. O novo recorde, em volume e em receita, ocorreu no mesmo dia em que foi depositada a primeira parcela do 13º salário e também realizada a Black Friday do ano.



IMAGEM GERADA POR IA

78,6%

é o tamanho da **dívida pública** bruta do país como proporção do Produto Interno Bruto (PIB) em outubro, e alcançou R\$ 9,8 trilhões. No mês anterior, a fatia era de 78,1%. Já a dívida líquida do setor público cresceu de 64,8% para 65% no mesmo período.

6,11%

é quanto vai **subir a conta de água** em São Paulo a partir de 1º de janeiro de 2026, informou a Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado de São Paulo (Arsp), órgão de responsabilidade do governo estadual. Em fato relevante, a Sabesp disse que estava autorizada a fazer uma correção média de 6,5%. O ajuste corresponde à variação da inflação oficial acumulada entre julho do ano passado, quando a empresa foi privatizada, e outubro de 2025. É a primeira alta de preços desde a privatização.

US\$ 2.440

ou R\$ 13 mil na cotação atual, é o preço do **primeiro smartphone dobrável de três telas** da Samsung Eletrônica, lançado nesta terça, 2. O Galaxy Z TriFold se desdobra numa tela de dez polegadas — quase 25% maior que o mais recente dobrável da companhia, o Galaxy Z Fold 7 (com dois painéis e menos polegadas). A gigante sul-coreana quer reforçar posição em campo onde rivais chinesas, como a Huawei, ganham terreno.



KIM HONG 17/REUTERS

R\$ 4,64 bilhões

é o valor do **empréstimo** aprovado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (**BNDES**) para investimentos do grupo espanhol Aena em onze **aeroportos** que administra no Brasil — um deles é Congonhas, em São Paulo. O investimento total em ampliações e modernizações somará R\$ 5,7 bilhões.



DIVULGAÇÃO

Amazon, em Seattle: recuo de 5% no acumulado entre janeiro e 24 de novembro

O espectro da bolha

Poderosas, tentaculares e riquíssimas, as gigantes da tecnologia estão sujeitas também a picos de desvalorização como o que ocorreu nas últimas semanas, um fenômeno que lança dúvidas sobre a sustentabilidade de tanta exuberância

Érica Polo

O terceiro trimestre das gigantes globais de tecnologia, batizadas como “As Sete Magníficas” (The Magnificent Seven), foi para lá de positivo. Exceto Meta e Tesla, que apresentaram lucros menores, os outros cinco colossos norte-americanos – Apple, Amazon, Alphabet (controladora do Google), Microsoft e a preferida do momento, a fabricante de chips Nvidia –, superaram todas as expectativas do mercado. Em meio a tamanha exuberância, contudo, o grupo derreteu, somado, US\$ 1,75 trilhão em apenas um mês. Tal solavanco, cravado na bolsa novaiorquina dedicada ao setor de tecnologia, a Nasdaq, foi concentrado entre os dias 19 de outubro e 20 de novembro e contabilizado pela consultoria Elos Ayta. Desde então, até o dia 3 de dezembro, as gigantes recuperaram US\$ 1 trilhão.

O sobe e desce tem sido frequente. Os fenômenos que movem trilhões a cada tacada retratam (e fomentam) entre agentes que operam em Wall Street, o coração financeiro dos Estados Unidos, dúvidas quanto à sustentabilidade dos

negócios ligados à inteligência artificial (IA), trazendo, com isso, o temor de uma nova bolha do setor tecnologia. Tal qual uma assombração que ressuscita, a oscilação no valor dos papéis reviveu a lembrança de um episódio perdido no passado, mas não o suficiente para estar esquecido: a bolha das empresas ponto-com, que abalou a economia mundial no início dos anos 2000. Na ocasião, centenas de empresas do universo de tecnologia e internet quebraram.

As especulações em torno de uma bolha em IA ganharam força a ponto de os executivos das big techs começarem a se pronunciar a respeito. Em uma entrevista à BBC, o CEO do Google, Sundar Pichai, disse que a alta nos investimentos é “extraordinária”, mas admitiu que há alguma “irracionalidade”. O recuo entre outubro e novembro não foi o primeiro em 2025. Antes, as chamadas ‘big techs’ americanas tomaram um chacoalhão entre janeiro e abril em consequência da política comercial errática do governo de Donald Trump – que gerou uma preferência dos investi-

dores por ativos menos sujeitos ao sobe e desce da bolsa. Tanto no início do ano como no período mais recente, a macroeconomia teve sua parcela de interferência nos preços dos papéis das Sete Magníficas. Elementos como a condução da política de juros do Federal Reserve, o Banco Central dos Estados Unidos, os resultados corporativos e as tensões geopolíticas estão na conta. “Em momentos assim, investidores realizam lucros justamente nas ações mais procuradas, no caso, as ‘big techs’”, diz Einar Rivero, CEO da Elos Ayta. Especialistas consultados pela IstoÉ Dinheiro acreditam que a principal causa para o tombo mais recente foi uma correção de alta da Nasdaq, um movimento comum quando as ações sobem muito – e então os investidores decidem passar os papéis para frente e embolsar os lucros.

A bolsa norte-americana chegou à maior pontuação nominal de sua história em 29 de outubro, ao marcar 23.958 pontos, auxiliada sobretudo pela Nvidia, que renovou marcas históricas no mesmo período, e ajudou a puxar a Nas-

Força econômica: o presidente americano Donald Trump recebeu os titãs de tecnologia para um jantar em setembro



ALEX BRANDON/AP



Sundar Pichai, CEO do Google, admite certa "irracionalidade" na euforia relacionada à IA

DIVULGAÇÃO

daq. "Quando o mercado exagera nas altas, é natural um ajuste para níveis considerados mais sustentáveis", segue Rivero. Última das big techs a divulgar o balanço do terceiro trimestre, em 20 de novembro, e líder no ranking das gigantes em valor de mercado, a Nvidia apresentou receita de US\$ 57 bilhões entre julho e setembro, e lucrou US\$ 32 bilhões – com avanço de 65% em comparação ao mesmo período de 2024. "O micro da Nvidia permanece extremamente favorável, como indicado pela revisão de guidance [diretriz, meta da companhia] para o quarto trimestre do ano, com receita estimada em US\$ 65 bilhões", escreveu o analista do BTG Marcel Zambello em relatório pós-divulgação do balanço.

A exuberância dos números das gigantes de tecnologia costumam ser irresistíveis aos investidores, que no entanto precisam ter em mente que a volatilidade é a marca dessas companhias. É que o mercado reflete não apenas os fundamentos (ou seja, os dados econômicos de fato), mas suas expectativas em relação ao desempenho das empresas – atualmente, muito altas. Quando há uma expectativa de um crescimento acelerado e o ritmo diminui, ou apenas normaliza, qualquer decepção leva a quedas mais fortes. "E como essas em-

presas valem trilhões, qualquer oscilação parece gigantesca", pondera Rivero.

É a desconfiança em relação às altas expectativas que alimenta o temor de bolha. Não se trata de um receio necessariamente novo, mas que ganhou força em Wall Street recentemente. Não à toa, outros ativos de risco, como as criptomoedas, despencaram na esteira desses temores. O receio decorre da concentração de capital e das expectativas infladas em relação ao crescimento das big techs – e sua capacidade de moldar a economia atual. O valor de mercado desses mastodontes corporativos, somado, supera US\$ 20 trilhões e representa quase 40% do S&P 500 – a lista das 500 maiores companhias listadas na Bolsa de Nova York (NYSE) e na Nasdaq. Se estoura uma bolha, o impacto em portfólios de investimentos de fundos de pensão e investidores individuais é imediato. Desse modo, o debate sobre a sustentabilidade dos negócios relacionados à IA deverá dominar a cena nos próximos trimestres, acreditam especialistas de mercado.

Um ponto desafiador para quem está do lado de fora dos boards das gigantes é desatar nós de visão estratégica. Os movimentos dessas empresas são ultra rápidos e os anúncios de aportes mundo afora são constantes. Recentemente, a Nvidia investiu na OpenIA, que por sua vez é cliente da Nvidia. A Microsoft também investiu na OpenIA, que por sua vez apostou na Anthropic, uma startup de IA fundada por executivos saídos da OpenIA. Além de misturas desse tipo, há outros pontos que levam a questionamentos. "Algumas empresas vão precisar de financiamento para investir. E é preciso observar a capacidade de gerar receita para pagar as dívidas", explica Enzo Pacheco, analista de ações da Empiricus. Um relatório recente, o HSBC concluiu que faltam US\$ 207 bilhões para a OpenIA fechar as contas nos próximos cinco anos.

Não há dúvidas sobre o potencial da tecnologia em si, mas o mesmo não pode ser dito da forma como ocorrem os investimentos nas empresas desse setor,

se são sustentáveis ou se seguem a melhor estratégia na linha do tempo. Com a IA, um viés relevante, por exemplo, é a construção e a expansão de data centers, estruturas de processamento cruciais para suportar as operações globais das 'big techs'. Os aportes necessários nessas instalações específicas para atender a esse tipo de tecnologia são gigantesco. Para efeito de comparação, se data centers tradicionais trabalham com capacidade de 10 a 20 megawatts (MW), os que atendem IA precisam de 50 a 100 MW no mínimo – o que exige aporte de recursos que pode ser mais de vinte vezes maior se comparado a um equipamento convencional. Um data center para atender operação relacionada à IA pode custar US\$ 25 bilhões (é o valor de um projeto que será construído na Argentina no âmbito da iniciativa Stargate, apoiada tanto pelo governo norte-americano quanto por empresas privadas).

Pelo perfil dinâmico do negócio de tecnologia, a cada ano surge a necessidade de aportar recursos em novas estruturas ou produtos – daí os vultosos investimentos. Recentemente, Michael Burry, um dos investidores mais conhecidos dos Estados Unidos, famoso por seus lucros fabulosos na crise do subprime de 2008 e retratado no filme "A grande aposta", levantou questionamentos sobre empresas estarem inflando os lucros por reconhecerem despesas de depreciação menores do que deveriam. Burry encerrou o seu fundo de investimentos Scion Asset Management

REPRODUÇÃO/INSTAGRAM



Einar Rivero, da Elos Ayta: sete magníficas derreteram US\$ 1,75 trilhão entre outubro e novembro

em novembro e faz barulho com uma newsletter paga intitulada 'Cassandra Unchained', inspirada na personagem Cassandra, da mitologia grega, que faz previsões, mas está condenada a não ser ouvida. Na newsletter, já disseminou suas teorias sobre o futuro da IA, e chega a classificar a Nvidia como uma nova Cisco: ou seja, indispensável (a segunda, na época das pontocom), supervalorizada e apoiada em um volume de investimentos de longa duração que pode não se sustentar. Vale dizer que a Cisco opera de forma sólida atualmente e colhe bons resultados no presente.

"Na visão do Burry, e não estou falando que esteja correta, uma GPU tem uma vida, uma depreciação de dois a três anos, mas as empresas estão considerando depreciação de cinco a seis anos. Então, quando se aumenta a vida útil desse ativo, você reconhece menos despesa de depreciação por ano, e consequentemente o seu lucro aumenta", comenta Pacheco. GPU, vale explicar para quem desconhece, é um circuito eletrônico projetado para realizar cálculos complexos em alta velocidade. Isso acelera o processamento de imagens, vídeos e outras tarefas ligadas à computação.

O GPU é o forte do negócio da Nvidia, a preferida entre as gigantes – mas é importante separar quem é quem entre as próprias 'big techs'. No capítulo específico dos chips, Amazon, Google, Tesla, Microsoft e Meta são compradoras e usuárias dos chips. A Apple fabrica e compra. Os comentários publicados na "Cassandra Unchained" repercutiram além dos meandros de Wall Street e incomodaram o board da Nvidia, que emitiu boletim destinado aos analistas do mercado financeiro. "O comentário de Burry não faz sentido", proclamou a companhia. A Nvidia lançou chips há seis anos que, na visão do Burry esta-



Apple, com sede em Cupertino, na Califórnia, é uma das Sete Magníficas

riam na leva dos depreciados, mas que ainda têm forte demanda, diz a empresa.

Os receios de bolha seguem, e estão na mira de quem investe, mas ainda não arranharam seriamente as sete magníficas na visão de especialistas consultados pela IstoÉ Dinheiro. Para Rivero, da Elos Ayta, a comparação entre a euforia atual das big techs e a bolha das empresas pontocom, dos anos 2000, não se sustenta quando observados os fundamentos. "Diferentemente daquele período, hoje falamos de companhias maduras, hiperlucrativas e com geração de caixa consistente, inseridas em um ecossistema tecnológico consolidado", opina. Para ele, não se trata de "uma bolha clássica", mas de ocorrência em um mercado que precifica perfeição e, por isso, não tolera decepções.

As sete magníficas têm potencial econômico. Elas dominam o cenário: smartphones, IA, publicidade digital, computação em nuvem, redes sociais, hardware e veículos autônomos. Mesmo com os dois picos de queda neste ano (desde 2020 ocorreram cinco, superiores a US\$ 1 trilhão), se observado o recorte anual, as ações acumulam ganhos. En-

tre janeiro e 24 de novembro, a Nvidia saltou 32% (para US\$ 179,45). A Alphabet ganhou 61%, para US\$ 314. Apple e Microsoft ganharam entre 17% e 11%, nesta ordem, e a que menos variou foi a Tesla, 2,7%. A Amazon e a Meta recuam no acumulado, 5% e 2,7%. Apesar da leitura conjunta, é preciso observá-las à parte. Embora não seja simples projetar tendência para um segmento tão volátil, e mesmo com o temor de bolha, Marcos Praça, diretor de análise da Zero Markets Brasil, enxerga um viés de alta em meses à frente. A resposta é simples: a adesão a novas tecnologias e inteligência artificial não vai desacelerar. Os preços das ações estão elevados, mas na visão de especialistas brasileiros não ainda a ponto de preocupar. O desnível entre a alta do preço do papel e a do desempenho entregue pelas companhias era muito maior em 2000. À época, havia gigantes como a Cisco, novamente citada como exemplo, que chegaram a negociar cem vezes o lucro por ação – a Nvidia negocia perto de 25 vezes o lucro por ação. É alto, acima da média de 12 a 20 vezes, mas ainda considerado fora de zona de risco por aqui. **D**

A Alphabet, controladora do Google, ganhou 61% entre janeiro e novembro





Onça de ouro, ou 31 gramas do metal, dobrou de valor ao longo de 2025 e passou a valer US\$ 4,2 mil

Ganho de ouro

Falta de confiança em governos e instituições financeiras gera corrida de investidores por fundos do metal, que dobra de valor em menos de um ano

O preço do ouro disparou nos últimos meses, sinalizando uma perda de confiança dos investidores em governos e instituições financeiras. Uma onça do metal (equivalente a 31,1 gramas), que no início deste ano era cotada a US\$ 2,6 mil, dobrou de valor ao alcançar recentemente US\$ 4,2 mil.

Para o grupo suíço MKS PAMP, um dos principais players internacionais do setor e processador de metais preciosos, a valorização traz uma outra questão relevante à tona agora, que é a capacidade de absorção da demanda, ou seja, se os fundos de ouro conseguirão absorver o volume maciço de capital que os busca. A busca por um ativo seguro levou a um movimento recorde de capital para os

instrumentos financeiros lastreados em ouro, como os Exchange Traded Funds (ETFs), que são fundos de investimento negociados em bolsa como se fossem uma ação, replicando o preço do ouro, sem que o investidor precise adquirir e armazenar o metal físico. Muitos desses ETFs mantêm ouro de fato em cofres vinculados ao patrimônio do fundo, sendo por isso chamados de “papéis de ouro”. Ao contrário dos fundos de ações, os ETFs de ouro têm apenas um componente, sem diversificação de risco entre diferentes ativos – razão pela qual não são permitidos em alguns países europeus, como a Alemanha.

O patrimônio global administrado pelos ETFs subiu de US\$ 472 bilhões

em setembro para US\$ 503 bilhões em outubro, um aumento de 6%, informou a associação que reúne o maiores produtores do metal do mundo, o World Gold Council. Só em outubro, os aportes somaram US\$ 8,2 bilhões, bem acima da média anual de US\$ 7,1 bilhões. Entre julho e setembro deste ano, os ETFs de ouro com lastro físico registraram um fluxo recorde de US\$ 26 bilhões, com investidores americanos liderando o aumento (US\$ 16,1 bilhões), enquanto fundos europeus também tiveram forte demanda, entregando US\$ 8,2 bilhões em aportes.

O entusiasmo em torno da alta foi descrito pelo jornal Financial Times como “medo – banhado a ouro – de ficar de fora”, sendo alimentado pelo receio dos investidores de perder retornos e pela preocupação com a inflação crescente, disse reportagem da emissora alemã Deutsche Welle. O maior valor do ouro foi atingido em meados de outubro deste ano, com mais de US\$ 4,3 mil por onça. Diante do cenário, o banco norte-americano Morgan Stanley chegou a recomendar a investidores, em setembro, que alterassem a estrutura de seus



Fundos de investimentos temem não dar conta da demanda dos investidores

A redução de juros cria mais liquidez em um sistema que talvez não precise disso, opinam analistas, que acrescentam a alta valorização de ativos-bolha em IA, ações americanas e uma crise em ouro e prata como consequências. Não é apenas o fluxo de capital para ETFs, contudo, que impulsiona a alta do metal. A empresa americana Tether – maior companhia global de ativos digitais, sediada em El Salvador e emissora da criptomoeda Stablecoin Tether (USDT) – também desempenha um papel importante. A empresa promove investimentos em “Goldcoins” e é a maior detentora individual de barras de ouro fora dos grandes bancos centrais, possuindo reservas semelhantes às de alguns países, como Grécia ou Hungria.

O mercado de ouro superaquecido, avaliam os analistas consultados, é um sinal de que justamente o ativo considerado porto seguro está se tornando objeto de especulação, evidenciando uma verdadeira formação de bolha nos mercados financeiros. **D**

portfólios, integrando o ouro como “pilár central”. Em vez de aplicar 60% em ações e 40% em títulos, o novo modelo sugere dividir o total aplicado em títulos e aplicar metade disso em produtos ligados ao ouro. O diretor de investimentos, Mike Wilson, afirmou à agência de notícias Reuters que o ouro é o principal “ativo antifragilidade”, por oferecer estabilidade e proteção especialmente em tempos incertos.

O ouro seguirá se valorizando, acredita o analista de mercado Martin Siebert, do banco público do estado alemão LBBW, já que muitos argumentos favoráveis continuam válidos. “Os fluxos para os ETCs de ouro [fundos de commodities] devem permanecer sólidos”, acrescenta. A previsão do LBBW é que, até o fim de 2026, o preço da onça do ouro chegue a US\$ 4,6 mil. Entre as razões apontadas para a continuidade da valorização, destacam-se a queda dos juros nos EUA. Isso mantém as dúvidas sobre a futura independência do Federal Reserve (Fed, o banco central americano) e a solidez do dólar, com a expectativa de mais surpresas na política comercial americana em 2026.

REPRODUÇÃO/INSTAGRAM



Paolo Ardoino, CEO da Tether: a dona da Stablecoin Tether é a maior detentora de barras de ouro além dos bancos centrais mundo afora

Plano de retomada em xeque

Tesouro Nacional negou o aval para a contratação de um empréstimo de R\$ 20 bilhões pelos Correios. Estatal precisa refazer seu modelo de negócios, impactado por gigantes como Amazon e Mercado Livre

Um passo no processo da esperada reestruturação dos Correios ocorreu nesta semana, e parece dificultar os planos da estatal. O Tesouro Nacional negou o aval para a contratação de um empréstimo de R\$ 20 bilhões para socorrer o caixa da companhia. O Tesouro não aceitou os juros cobrados por Banco do Brasil, Citibank, BTG Pactual, ABC Brasil e Safra por estar acima do limite definido para operações com garantia da União. Os bancos pediram uma remuneração de 136% do CDI, acima do limite de 120% definido pelo governo. A diretoria da estatal informou que avalia saídas, em conjunto com ministérios, para o problema de caixa. No sábado, 29, o conselho da estatal havia

dado sinal verde para a operação com o consórcio de bancos, e aguardava o retorno do Tesouro. A crise na companhia, e os movimentos para resolver o problema, vem ganhando força ao longo do semestre. Os Correios querem um empréstimo de R\$ 20 bilhões para socorrer o caixa, que registrou prejuízo de R\$ 4,37 bilhões só no primeiro semestre de 2025.

Membros do Tribunal de Contas da União (TCU) têm se reunido com representantes da estatal nas últimas semanas para tratar do assunto, incluindo o presidente da companhia, Emmanoel Schmidt Rondon, que assumiu o cargo em setembro. O tema integra a Lista de Alto Risco do TCU e, pela gravidade, tem recebido acompanhamento prio-

ritário da corte de contas. Os R\$ 20 bilhões a serem levantados figuram como o maior empréstimo já concedido com aval da União para estatais, Estados e municípios no acumulado dos últimos quinze anos. O Tesouro foi avalista de 767 empréstimos internos (concedidos por instituições financeiras do país) para agentes públicos.

Os Correios acumulam doze trimestres consecutivos de prejuízo, com aumento de gastos, de um lado, e redução de receitas, de outro. O quadro de estresse financeiro ocorre por diversos motivos. Um deles é a queda nos envios de cartas, ramo onde a companhia possui exclusividade, e no aumento da competição pelas entregas de compras



SHIZUO ALVES / MCDM

Emmanuel Rondon, presidente dos Correios: o plano de reestruturação prevê readequar o modelo operacional

feitas de forma online – nicho com melhores margens. A digitalização reduziu o envio de correspondência tradicional a apenas 14% do faturamento, um nicho irrelevante num mundo de e-mails e mensagens instantâneas. Mas o golpe fatal veio da concorrência no e-commerce: gigantes como Mercado Livre, Loggi e Amazon criaram redes próprias, tomando market share e acelerando o declínio da estatal, que precisará reformular-se.

O plano de reestruturação, aprovado no mês passado pelas instâncias de governança da estatal, prevê demissões voluntárias e fechamento de agências. Há ideia de remodelar os custos com plano de saúde, com foco em modernizar e readequar o modelo operacional e infraestrutura tecnológica. Haverá, ainda, a venda de imóveis, o que deve gerar, segundo a estatal, uma receita em potencial da ordem de R\$ 1,5 bilhão. A gestão também mira otimizar a rede

de atendimento com redução de até mil pontos deficitários, expansão do portfólio para e-commerce e fazer parcerias estratégicas. Operações de fusões, aquisições e outras reorganizações societárias também não são descartadas.

Com o plano, há expectativa por parte dos dirigentes da estatal de haver uma queda no déficit em 2026 – e que a companhia passe a fechar ‘no azul’ a partir de 2027. No acumulado do ano passado, os Correios tiveram um prejuízo líquido de R\$ 2,6 bilhões, ainda com ressalvas de dados contábeis pela auditoria. Neste ano de 2025, só nos primeiros seis meses, o prejuízo foi maior do que o ano passado todo, ao somar R\$ 4,4 bilhões. A receita total, de R\$ 8,9 bilhões, caiu 9% na base anual. As despesas, contudo, cresceram: com precatórios (dívidas reconhecidas pela Justiça), saltaram 512%, e as despesas administrativas subiram de R\$ 1,2 bilhão para R\$ 3,4 bilhões. **D**

O modelo de negócios

A Lei nº 6.538/1978, que regula os serviços postais no Brasil, reserva aos Correios o monopólio legal apenas sobre o envio de cartas pessoais e comerciais, cartões-postais e correspondências agrupadas (malotes). Já o envio de encomendas e serviços de logística de pacotes – o que engorda o caixa no mundo atual – não está sujeito à exclusividade estatal e pode ser explorado por empresas privadas como as gigantes já citadas (Mercado Livre e Amazon criaram redes próprias). A isso somam-se decisões gerenciais ruins, cortes em investimentos, frota sucateada e um passivo trabalhista que já beira R\$ 700 milhões em 2025.



Onde o plano encolheu: iniciativas de descarbonização

A redução nos investimentos previstos atingiu principalmente os projetos de energias de baixo carbono e em iniciativas de descarbonização, informou a companhia. Na área de Gás e Energias de Baixo Carbono, a Petrobras anunciou investimentos de US\$ 9 bilhões, uma redução em comparação aos US\$ 11 bilhões aportados no plano anterior. A estatal cortou os investimentos em descarbonização (emissões operacionais) para US\$ 4,3 bilhões no horizonte do plano, US\$ 1 bilhão a menos em relação ao programa anterior. Além disso, reduziu os aportes previstos para energias de baixo carbono (eólica onshore, solar e outras) para US\$ 3,1 bilhões, em comparação aos US\$ 5,7 bilhões anteriores. O único aumento neste capítulo ocorreu em biocombustíveis, que saiu de US\$ 4,3 bilhões no plano anterior para US\$ 4,8 bilhões no atual. Os investimentos em Refino, Transporte e Comercialização foram estimados em cerca de US\$ 20 bilhões, estáveis em comparação às projeções do programa anterior. Os recursos serão direcionados a projetos para ampliar a capacidade instalada de processamento de 1,8 milhão barris por dia para 2,1 milhões de barris até 2030. Além de prometer maior eficiência na alocação dos aportes em ativos, a companhia prevê medidas para otimizar custos, com economia estimada de US\$ 12 bilhões nos gastos operacionais entre 2025 e 2030. Isso representa uma redução média anual de 8,5% em relação ao plano anterior.

O que esperar da Petrobras

O anúncio de investimento da estatal evidenciou a disciplina esperada pelo mercado financeiro. Mas desagradou investidores por reduzir dividendos

A Petrobras aprovou um plano de investimentos para o período entre 2026 e 2030 de US\$ 109 bilhões. O valor, embora robusto, representa queda de aproximadamente 1,8% na comparação com o plano anterior (2025-2029), refletindo a cautela da companhia em meio a projeções mais baixas para os preços internacionais do petróleo e um reforço no compromisso com a disciplina de capital e o controle de gastos. A estatal implementou um novo mecanismo de segurança financeira para assegurar a sustentabilidade do plano.

O valor aprovado marca o primeiro recuo no investimento da estatal em seu programa plurianual desde o plano anunciado em 2020, durante a pandemia de covid-19. Apesar da redução no investimento geral, o corte não atingiu a área prioritária da companhia. A divisão de Exploração e Produção de petróleo e gás (E&P) teve seus investimentos elevados em US\$ 1 bilhão em relação ao plano anterior, somando US\$ 78 bilhões. É a maior fatia do plano, e consolida a área como o principal foco estratégico da companhia.



Magda Chambriard, presidente da Petrobras: investimento em produção cresce US\$ 1 bilhão

DIVULGAÇÃO

A Petrobras prevê atingir, no período, o pico de produção de óleo de 2,7 milhões de barris por dia em 2028 – é um volume que supera a projeção diária prevista para 2026 em 200 mil barris. Para o ano que vem, a produção de petróleo da Petrobras deve crescer 100 mil barris por dia o total produzido em 2025, que somará 2,4 milhões de barris/dia. Já em 2027, a empresa projeta produzir 2,6 milhões de barris/dia, o mesmo nível projetado para os dois últimos anos do plano.

O aumento da produção da petroleira nos próximos anos será garantido pela implantação de oito novos sistemas de produção até 2030, sendo que sete já estão contratados. A Petrobras atua como operadora de todos esses campos, com exceção do campo de Raia, operado pela Equinor. É do campo de Búzios, no pré-sal Bacia de Santos, que virá boa parte do crescimento. Lá, a Petrobras prevê concluir a implantação de onze unidades que permitem a extração em alto mar, conhecidas como FPSOs, até 2027.

E os dividendos?

Uma estrela da bolsa brasileira, com muitos acionistas de olho em seu desempenho, a Petrobras demonstrou maior cautela com a remuneração aos acionistas. No relatório, a companhia disse que os dividendos ordinários (parte do lucro) ficarão em faixa de US\$ 45 bilhões a US\$ 50 bilhões no período do plano, enquanto no plano anterior a previsão era até US\$ 55 bilhões. Em contrapartida, a empresa deixou de prever dividendos extraordinários (pagamentos adicionais quando há lucro acima do esperado ou venda de ativos, por exemplo), que antes eram vistos em até US\$ 10 bilhões.

Do total de investimentos anunciado, US\$ 91 bilhões estão previstos para a carteira de projetos em implantação. Contudo, o valor pode ser reduzido para US\$ 81 bilhões caso o cenário de preços do petróleo se mostre menos favorável, um novo mecanismo para dar segurança à financiabilidade do plano. A companhia declarou que avaliações trimestrais, à luz das projeções de fluxo de caixa e estrutura de capital, determinarão o avanço desses projetos, bem como eventual priorização. A Petrobras prevê o Brent (referência internacional para o preço do barril de petróleo), em uma faixa entre US\$ 63 e US\$ 70 nos anos seguintes, em comparação aos US\$ 77/barril considerados na época do plano anterior. O patamar mais alto é considerado otimista para analistas de bancos.

Os outros US\$ 18 bilhões em investimentos estão enquadrados na carteira de projetos em avaliação, composta por oportunidades com menor grau de maturidade. **D**



SEBASTIAN CASTANEDA/REUTERS

Mais que bilionário

Ao conquistar o prêmio da Libertadores em 2025, o Flamengo se torna o primeiro clube brasileiro a alcançar receita de R\$ 2 bilhões

Eduardo Vargas

Com a conquista da Libertadores da América 2025, o Flamengo se torna o primeiro clube brasileiro da história a atingir uma receita anual de R\$ 2 bilhões. A vitória traz US\$ 24 milhões de premiação (cerca de R\$ 128 milhões no câmbio atual) ao caixa do clube. Além disso, US\$ 3 milhões (R\$ 16,4 milhões) se somam pela participação na fase de grupos e adicionais US\$ 330 mil (R\$ 1,8 milhão) por vitória que o time acumulou no torneio. Além da alegria para os torcedores ao superar o Palmeiras na final do campeonato no sábado, 29, realizada em Lima (Peru), o prêmio contribui para as contas do Flamengo.

O título chega num momento em que o clube acabava de evidenciar a obtenção de receitas históricas – inclusive acalmando um pouco as preocupações em torno do salto de seu endividamento entre 2023 e 2024. O relatório do terceiro trimestre de 2025, divulgado ao final de outubro, mostra que o clube contabilizou R\$ 1,56 bilhão em receita nos primeiros três trimestres de 2025, e figura como a maior cifra registrada por uma equipe brasileira. Entre as fontes de renda estão as premiações, como a da Libertadores, negociações de jogadores, patrocínios, direitos de transmissão e outros itens.

Apesar da gestão profissionalizada, e consolidação da liderança em receita à frente de outros clubes, o endividamento do clube preocupou no primeiro semestre, quando divulgados dados financeiros que indicavam elevação da dívida de R\$ 50 milhões em 2023 para pouco mais de R\$ 300 milhões no ano passado. Parcela do volume de dívida vence em curto prazo, e parte da alta é atribuída a investimentos em atletas. Contudo, no mesmo ano de 2024, o clube também teve um desempenho significativo em ganhos: a soma de direitos de transmissão, patrocínios, bilheteria e sócios contribuiu para que o



SEBASTIAN CASTANEDA/REUTERS

Clube recebeu o prêmio principal, de US\$ 24 milhões, e valores adicionais, como por participação na fase de grupos

total de receita ultrapassasse R\$ 1,28 bilhão. Até agora, apenas três clubes alcançaram a marca de R\$ 1 bilhão em faturamento anual: Flamengo, Palmeiras e Corinthians. Os balanços recentes indicam que o trio opera em um nível de arrecadação distante dos demais competidores da Série A, criando uma nova hierarquia econômica no universo de clubes brasileiros. Entre os mais ricos, o Flamengo lidera o ranking histórico com folga. A equipe do Rio de Janeiro registrou faturamento acima de R\$ 1 bilhão em quatro exercícios fiscais seguidos, com o recorde nacional de cerca de R\$ 1,37 bilhão em 2023.

O modelo de negócios da gestão rubro-negra se baseia em receitas comerciais, direitos de transmissão e arrecadação com jogos, o que reduz a depen-

dência da negociação de jogadores para fechar as contas no azul.

Já o Palmeiras somou R\$ 1,27 bilhão no ano passado, impulsionado pela transferência de atletas formados nas categorias de base, e já quebrou o próprio recorde novamente. A equipe paulista, até o balanço mais recente, considerado o retrato visto em setembro, acumula receita acumulada no ano de R\$ 1,4 bilhão. A projeção da diretoria é de fechar os doze meses com ganho de R\$ 1,7 bilhão.

O Corinthians, por fim, completa a lista de exceções de clubes. A agremiação gerou mais de R\$ 1,1 bilhão em 2024. Diferente dos rivais diretos, no entanto, o clube utiliza grande parte do que fatura para cobrir os custos operacionais e o passivo financeiro acumulado, o que

dificulta a apresentação de lucro líquido no final do exercício. A disparidade do trio mais rico fica evidente na comparação com outras equipes tradicionais, como São Paulo e Atlético-MG, com receitas que oscilam entre R\$ 600 milhões e R\$ 800 milhões nos anos de melhor desempenho.

Se investida, a bolada ganha em receita neste ano pelo Flamengo renderia dezenas de milhões. Na poupança, um investimento tradicional porém com rendimentos mais moderados, a receita do clube geraria R\$ 13,4 milhões ao mês. Em um Certificado de Depósito Bancário (CDB), com ganho de 120% do CDI, a receita geraria mais de R\$ 21,8 milhões. Em um Tesouro Pré-Fixado com vencimento em 2027 o retorno mensal seria de R\$ 14 milhões, indica uma simulação. **D**

O clube poderia reformar o Maracanã

Mas o que compra a receita do rubro-negro? O valor embolsado pelo clube carioca seria mais do que suficiente para comprar todo o seu elenco, avaliado em 195,90 milhões de euros (cerca de R\$ 1,206 bilhão na cotação atual), indicam dados do Transfermarkt, especializado em futebol. O valor também é cerca de 20 vezes a cifra que o clube pagou para contratar o atacante Gabriel Almeida (o Gabigol), da Inter de Milão em meados de 2020 por 17 milhões de euros. Por fim, a receita gerada pelo Flamengo também cobriria uma reforma feita no Maracanã igual à da Copa do Mundo de 2014, quando foram gastos R\$ 1,2 bilhão. A obra original, de construção do estádio em 1950, custou 250 milhões de cruzeiros — valor que chegaria a algo entre R\$ 1,5 bilhão e R\$ 2 bilhões nos valores atuais.



RODRIGO CASTRO/UNSPASH

*Para a advogada Andreia Bonzo
há caminho para transformar
conservação em fonte de renda*



ISTOE
sustentável

Cultivo de preservação

Iniciativas que atrelam os sistemas produtivos à conservação avançam, e país pode transformar a proteção ao meio ambiente em negócio

Jennifer Ann Thomas

Proteger florestas e transformar sistemas produtivos rurais são passos decisivos para o Brasil cumprir suas metas climáticas. O setor de uso da terra — que inclui agropecuária e mudança de cobertura vegetal — responde pela maior parcela das emissões nacionais de gases de efeito estufa. Para Andreia Bonzo, advogada e colíder do Grupo de Trabalho Clima da Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura, há um caminho para transformar a conservação

em fonte de renda. “Quando falamos de mercado de conservação, temos um potencial gigantesco”, afirma.

Há dez anos, a Coalizão articula setores que defendem a compatibilidade entre produção e conservação. “A atividade rural pode ser uma base para a conservação e vice-versa. Elas se suportam, até porque se há uma área degradada, há prejuízo no cultivo”, explica Andreia. Por outro lado, áreas conservadas mantêm serviços como regulação

do ciclo da água e proteção do solo, benefícios que retornam ao produtor.

Nesse cenário, a tecnologia aparece como um fator de transformação. Consultora de bancos multilaterais, ela destaca o papel das inovações na transição para uma produção mais sustentável. “A tecnologia pode ser um game changer para fazer com que a escala de produção assegure a segurança alimentar ao mesmo tempo em que há diminuição do percentual de conversão de uso do solo



Mercado de conservação propõe remunerar quem mantém vegetação nativa

FOTOS DIVULGAÇÃO EMBRAPA

e recuperação de pastagens degradadas”, afirma. Monitoramento por dados, agricultura de precisão e irrigação mais eficiente permitem produzir mais sem expandir a área cultivada.

O mercado de conservação propõe remunerar quem mantém vegetação nativa ou adota sistemas de baixa emissão de carbono. Um exemplo é a integração lavoura-pecuária-floresta, em que a mesma área combina agricultura, pecuária e árvores em rotação ou consórcio. “Na reserva legal ou em uma área conservada de conexão, você aumenta os efeitos daquela conservação. É possível gerar crédito para complementar a renda”, explica a colíder do GT Clima.

No centro dessa discussão estão as finanças verdes. Uma força-tarefa da Coalizão trabalha com taxonomia — critérios para classificar atividades econômicas como sustentáveis. “Como os bancos conseguem puxar essa cadeia positiva? Como vamos fazer as métricas? Como vamos reportar isso?”, questiona a advogada. Métricas, formas de reporte e criação de produtos financeiros adequados estão em pauta entre instituições públicas e privadas que buscam direcionar

capital para atividades de baixo carbono. Instrumentos como o Plano Safra e o Plano ABC disponibilizam recursos para a produção sustentável. Acessar esses recursos, porém, depende de conhecimento. “O ATER é um recurso de educação, de mostrar como podemos ser mais sustentáveis na produção rural”, destaca a advogada sobre a Assistência Técnica e Extensão Rural. Por isso, a Coalizão considera a assistência técnica uma de suas agendas prioritárias.

A silvicultura de espécies nativas é outra frente. Diferente da silvicultura de exóticas, voltada para produção de celulose em larga escala, ela permite explorar recursos florestais mantendo os serviços que essas árvores prestam à região — como proteção de nascentes e manutenção da biodiversidade. “Como podemos explorar esse recurso nacional de forma sustentável e assegurando os outros serviços ecossistêmicos que essas nativas prestam para a localidade?”, provoca. Combinado com outras atividades, o cultivo de nativas pode gerar múltiplas fontes de renda na mesma propriedade.

O Brasil tem extensas áreas de pastagens degradadas que podem virar florestas ou sistemas mais produtivos. Essa restauração compõe o mercado de conservação e representa uma oportunidade econômica. “Precisamos dos nomes dessas áreas para que possamos destiná-las corretamente, restaurá-las, conservá-las”, explica a advogada. Recuperar o que foi degradado é uma das agendas de avanço da Coalizão na última década.

Por meio do pagamento por serviços ambientais (PSA), proprietários rurais podem ser remunerados por manter nascentes protegidas ou conservar a biodiversidade. Combinado com o mercado de carbono, o instrumento amplia as possibilidades de renda para quem conserva. “Tem todos os instrumentos no Código Florestal. Eles combinados com outros, por exemplo, o PSA, podem trazer renda”, afirma. Com essas ferramentas já disponíveis, o Brasil tem a chance de transformar conservação em negócio — e provar que produzir e preservar podem caminhar juntos. **D**

Pecuária e produção de grãos e frutas utilizam o modelo interdependente



Mudança de rumos

Consumidores alteram o comportamento na Black Friday 2025 ao manter um patamar mais firme de intenção de compras. Além disso, produtos distintos ganharam atenção, como as “canetinhas” emagrecedoras

Eduardo Vargas

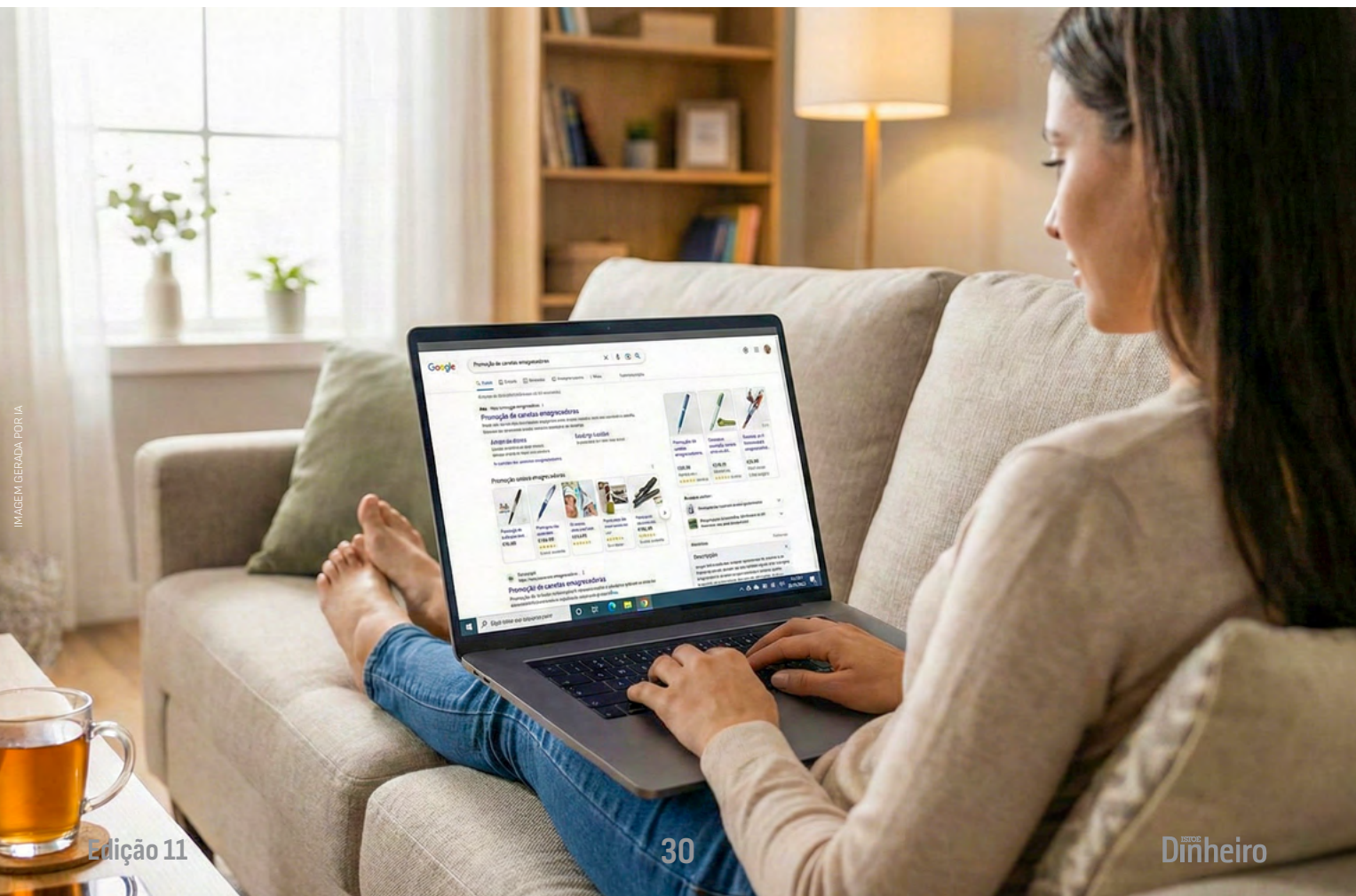
Os medicamentos isentos de prescrição médica foram uma das surpresas de consumo na Black Friday 2025 – entre eles, as “canetinhas emagrecedoras”, como Mounjaro e Ozempic. A leitura foi feita a partir de dados do Google. A categoria, que não era destaque em anos anteriores, catapultou o segmento para um dos quinze mais desejados do período promocional. Os medicamentos adquiridos sem a necessidade de receita médica integraram um grupo já bem conhecido de desejo num período de promoções, liderado por ce-

lulares, perfumes, roupas e acessórios, cursos preparatórios e calçados, para citar alguns dos mais desejados.

Executivos do Google conversaram com jornalistas às portas do início da Black Friday deste ano, realizada na sexta-feira, 28. A data evidenciou outras mudanças no comportamento de consumo (não só pelo perfil de produto buscado) em relação aos anos anteriores, constatarem executivos da companhia. Via de regra, o interesse de compra caía um pouco às vésperas da data promocional. É natural, já que as pessoas fi-

cam à espera do melhor momento para realizar a compra, com base em preço. Mas, em 2025, a intenção de compra manteve patamares.

O Google olhou para os movimentos de busca ao longo do semestre. O consumidor costuma olhar com atenção e interesse para produtos de mais de seis categorias em meados de julho, por exemplo, e pouco antes do período da promoção, esse interesse ou intenção de compra caía para baixo de quatro categorias em anos passados. Mas neste ano, a intenção se manteve: em outubro,



a média para intenção de compra foi de 5,8 categorias distintas.

Além disso, do total de entrevistados pelo Google, 40% afirmaram que pretendiam gastar mais do que na edição do período promocional anterior, sendo o Pix o método de pagamento preferido por 67% deles. Parcelar no cartão foi apontada como opção de 60% dos consumidores. O ritmo é bom por alguns fatores. Um deles, o desemprego é baixo (apesar da política monetária elevar os juros com a intenção de esfriar a economia), há de se considerar o recuo da inflação e, sobretudo, o fato de a data promocional ter ocorrido no dia do pagamento da primeira parcela do 13º salário. Este último fator fator de vento favorável pelo varejo, avaliou o Google.

Tendência IA

Mais um dado chamou a atenção: a mesma pesquisa apresentada pelo Google às vésperas da data indicou que cerca de 10% dos entrevistados usaram inteligência artificial (IA) para buscar e avaliar promoções da Black Friday em 2025, surfando a onda dos chatbots. É um movimento considerado como tendência pela gigante, e demanda anúncios mais completos por parte das marcas e dos marketplaces. O Gemini, IA da gigante de tecnologia, ainda não possui uma integração com o Google Shopping, mas o tema não é descartado. **D**



IMAGEM GERADA POR IA

Canetas irregulares

A alta do interesse de compra pelas “canetinhas emagrecedoras” via web é acompanhada por um alerta das autoridades. Na quinta-feira, 27, veio à tona uma operação da Polícia Federal (PF), batizada “Slim”, que cumpriu 24 mandados de busca e apreensão contra um grupo envolvido na produção, fracionamento e comercialização ilegal de tirzepatida (princípio ativo do Mounjaro, da farmacêutica Eli Lilly, usado para o tratamento de diabetes e obesidade). Foram cumpridos mandados em São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia e Pernambuco — em clínicas, laboratórios, estabelecimentos comerciais e residências ligadas aos

investigados. Irregularidades e falsificações já ocorreram antes nesse universo, inclusive com o Ozempic, concorrente da fabricante Novo Nordisk.

As ações da PF na semana anterior foram realizadas com o apoio da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e das Vigilâncias Sanitárias dos estados de São Paulo, Bahia e Pernambuco. A investigação identificou que o grupo mantinha estrutura de fabricação em condições incompatíveis com padrões sanitários, realizando envase, rotulagem e distribuição do produto de forma irregular. A PF informou que a comercialização do material também ocorreu por meio de

plataformas digitais. As ações realizadas quinta, 27, buscaram interromper a atividade ilegal, identificar os envolvidos na produção e distribuição, e coletar materiais para análise e perícia dos itens confiscados.

A tirzepatida, que integra o Mounjaro, é produzida pela farmacêutica norte-americana Eli Lilly, detentora do registro para comercialização junto à Anvisa no Brasil. Outras versões, produzidas sem controle de qualidade e garantia de segurança para os usuários não podem ser vendidas. A companhia mantém carta aberta em sua página na internet com orientações sobre os riscos de produtos adulterados.

Uma paixão de negócio

Uma família gaúcha transformou o cultivo de oliveiras por prazer em uma empresa em 2002. Neste ano, sua marca de azeites chegou ao pódio global

Bruno Pavan



DIVULGAÇÃO

O empresário gaúcho Lucídio Goelzer tinha, entre suas paixões, o azeite. Depois de viajar vários países provando produtos de primeira qualidade, teve a ideia de começar a própria produção, focada primeiramente em abastecer a família e os amigos. Criada em 2002 – e com produtos lançados comercialmente desde 2019 –, por fim, o negócio de Goelzer ganhou musculatura (e estatura). A Estância das Oliveiras, localizada em Viamão, no Rio Grande do Sul, por fim se tornou a terceira marca de azeites mais premiada do mundo, de acordo com o EVOO World Ranking 2025, uma referência ao classificar produtos nesse universo.

O ranking premia as marcas de destaque do ano. Entre produtos do mundo, a brasileira ficou na terceira colocação. Entre os dez melhores azeites brasileiros, a empresa lidera com sete deles. Outras quatro marcas brasileiras aparecem entre as 50 melhores: Azeite Mantikir (14ª), Al Zait (39ª), Azeite Sábá (48ª) e Prosperato (50ª). “Se alguém me dissesse, há 25 anos, quando plantei as primeiras oliveiras para ter um azeite honesto na mesa da família, que um dia estaríamos no pódio mundial, seria muito difícil de acreditar”, disse Lucídio Goelzer. O negócio começou com mil árvores, e hoje chegou a 6,5 mil pés de azeitona. A produção em garrafas de 250 ml também vem crescendo ano após ano: a produção no ano passado somou nove mil, e há estimativa de 25 mil garrafas para 2025.

Com o sucesso, a estrutura da empresa continua familiar: o fundador Lucídio continua à frente da companhia. O filho mais velho, André Sittoni Goelzer, atua como avaliador internacional de azeites; o segundo filho, Rafael Sittoni Goelzer, cuida das relações com o mercado; o filho mais novo, Lucas, cuida da parte financeira; e a esposa de Lucídio, Sônia, cuida da parte do oliveturismo.

A entrada nas premiações mundiais aconteceu por acaso. O desejo da família era ter um laudo técnico da qualidade do azeite e como isso era muito caro. Então, a saída foi inscrever

Negócio gerenciado pelos Goelzer inclui visitas guiadas à propriedade

Azeite: cobertor curto

Apesar do aumento da produção de azeite no país nos últimos anos, o volume ainda não atende o consumo. Por mais que as empresas brasileiras estejam em destaque (e sendo premiadas), a produção ainda não consegue disputar com os importados em preço. A Ibraoliva, que representa os produtores nacionais, disse recentemente à IstoÉ Dinheiro que a maior safra de azeite produzida no país foi registrada em 2023, com 640 mil litros. Para se ter uma ideia comparativa, o consumo anual de azeite pelos brasileiros se aproxima de 100 milhões de litros. O Rio Grande do Sul é principal produtor.



Produção interna ganha qualidade, mas não dá conta do consumo

FOTOS DIVULGAÇÃO

os azeites em concursos internacionais. “A nossa percepção era a de que o azeite produzido tinha uma qualidade superior, mas era uma análise passional e descobrimos que uma avaliação técnica independente era muito cara. A saída foi inscrever nossos azeites em prêmios para termos essa análise sem custos. Na primeira oportunidade, em 2022, nós já fomos premiados”, contou Rafael Sittoni Goelzer, filho de Lucídio e diretor da companhia.

A companhia esteve no Top 10 do mesmo ranking em três edições: 2023, na 9ª colocação; em 2024, na 5ª, e finalmente chegando ao pódio, como terceiro lugar, em 2025. Desde 2020, quando lançou o primeiro azeite comercial, a Estância das Oliveiras também aposta no oliveturismo. Gerenciado por Sônia, esposa do fundador, os passeios pelo local são vistos como um negócio de “grande potencial econômico” em termos de turismo com agregação de valor, comparado ao enoturismo (turismo do vinho) de 30 anos atrás.

Rafael conta que, inclusive, há negociações para mais de 500 casamentos no local para os próximos três anos, e que também há um cronograma regular de visitas com shows de música e jantares típicos. As visitas incluem um tour guiado de mais de uma hora pela propriedade. O percurso passa pelos olivais e pelo lagar (estrutura onde se esmagam os frutos), permitindo a visualização do processo de produção. O

objetivo é combater a desinformação, já que muitas pessoas desconhecem a vida da olivicultura. O diretor da companhia explica, ainda, que a produção prioriza qualidade. Por isso, há a colheita precoce das azeitonas – o que gera perda

na quantidade. “Se a colheita fosse realizada com a azeitona madura, a gente poderia ter 50% a mais de azeite. Mas optamos por colher antes da hora para amplificar as notas de sabor”, encerra Rafael Goelzer. **D**



Marca de Lucídio Goelzer deve triplicar a produção em 2025



Espécie não originária do Brasil tem sido encontrada fora das áreas produtivas



Nos domínios da tilápia

Inclusa na lista da Conabio de espécies exóticas invasoras, espécie de origem africana já move dois terços da produção de pescados. Debate na cadeia deve elevar custos

Ismael Jales

Nenhuma proteína animal cresceu tanto no Brasil na última década quanto a tilápia. Embora ainda distante das campeãs de consumo local – bovinos, frangos, suínos –, o peixe escalou: sua produção saltou de 285 mil toneladas em 2014 para 660 mil toneladas no ano passado – e há expectativa

de um novo avanço em 2025. O motivo? Caiu no gosto do brasileiro e a produção não é tão cara. Uma recente publicação da Comissão Nacional de Biodiversidade (Conabio), órgão vinculado ao Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, contudo, acendeu um sinal de alerta para os produtores da cadeia no agro.

É que a tilápia foi incluída na Lista Nacional Oficial de Espécies Exóticas Invasoras da Conabio. Isso quer dizer o seguinte: a espécie não é natural do Brasil, mas originária da bacia do Rio Nilo, no continente africano, o que a caracteriza como exótica, ou invasora. Uma espécie é classificada desta forma quando passa a ocupar ambientes onde não é nativa, e há o risco, portanto, de afetar o ecossistema local. No caso da tilápia, indivíduos têm sido encontrados em rios fora das áreas de produção. A inclusão da espécie na lista de exóticas invasoras, por ora, não proíbe sua criação, dizem as autoridades brasileiras.



Produtores terão de investir em estruturas mais seguras para evitar fugas

MANOEL PEDROZA

Os 'invasores' do agro

A tilápia não é a única espécie não nativa amplamente cultivada no país. Diversos cultivos fundamentais ao agro brasileiro vieram de outras partes do mundo e se adaptaram muito bem, como a soja (China), a cana-de-açúcar (Sudeste Asiático) e o café (África). Mas isso não é regra. "Nem toda espécie exótica se adapta com facilidade. A tilápia conseguiu se estabelecer porque é altamente resiliente e possui grande capacidade de reprodução", explica Douglas Oliveira, pesquisador da Universidade Una. Não acontece em todos os casos. O bagre africano, por exemplo, sucumbiu. Já foi criado no Brasil, perdeu interesse comercial e hoje aparece em alguns rios, mas não se tornou dominante. Ainda assim, por ser um predador, representa risco para outras espécies.

Mas isso não impede que os produtores brasileiros já temam futuras restrições e um aumento nos custos de produção.

Um especialista explica o retrato. Quando a tilápia escapa de criatórios, geralmente por falhas estruturais ou situações excepcionais, como enchentes, ela ocupa ambientes onde originalmente não existia, tornando-se invasora. "Seu alto potencial reprodutivo aumenta rapidamente a biomassa em rios, lagos e represas, o que pode alterar a qualidade da água, favorecendo a tilápia, mas prejudicando espécies nativas. Além disso, apesar de ser onívora, a tilápia pode consumir larvas e peixes pequenos de outras espécies, afetando o equilíbrio ecológico", explica Douglas Veloso Oliveira, pesquisador e técnico de laboratório de piscicultura da Universidade Una.

Em meio a mais um debate que mescla impactos ambientais e impacto socioeconômico, produtores pontuam

que a tilápia vem ganhando importância ao ocupar cada vez mais espaço na mesa do consumidor. Segundo a Associação da Piscicultura (Peixe BR), o consumo per capita cresceu 93% em dez anos, passando de 1,47 quilo por habitante ao ano, em 2015, para 2,84 quilos em 2024. Há uma expansão também global. A Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO) projeta que a produção mundial de tilápia alcançará 7,3 milhões de toneladas em 2025 — crescimento de 5% em relação ao ano anterior. Isso envolve um grande número de famílias produtoras nesse negócio.

Apesar dos avanços, a produção de tilápia e de pescados está ainda distante de outras proteínas. A Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) estimou que, em 2024, as carnes bovinas, de frango e suína somaram, juntas, 31,57 milhões de toneladas no Brasil — desse total, metade do volume é de frangos. Os pescados, conforme a Peixe BR, alcançaram 968,7 mil toneladas, sendo que 662 mil toneladas só de tilápia. Afora devido ao gosto do consumidor, a produção cresce porque a criação exige baixo investimento inicial, há versatilidade e rápido crescimento da espécie, que atinge o peso de mercado em pouco tempo. Isso permite ciclos produtivos curtos e maior retorno ao produtor, explica a associação.

Por ora, a inclusão do peixe na lista da Conabio não proíbe a criação. Segundo o Ministério do Meio Ambiente, o reconhecimento de espécies exóticas com potencial de impacto sobre a biodiversidade serve como "referência técnica para políticas públicas e ações de prevenção e controle". Em nota, o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), responsável por autorizar o cultivo de espécies exóticas na aquicultura, reforçou que a criação de tilápia segue permitida. Ainda assim, os produtores enxergam o cenário com "extrema preocupação". Num primeiro momento, eventuais adequações podem exigir novos investimentos. As medidas incluem estruturas mais seguras para evitar fugas, adequações às normas dos órgãos fiscalizadores, planos de manejo mais rigorosos e maior controle populacional nos criatórios. **D**

Donna, a estrela do campo

Avaliada em R\$ 54 milhões, animal da raça Nelore ultrapassa a marca da antecessora mais valiosa e redesenha valor em melhoramento genético

Ismael Jales

O agro brasileiro tem uma nova recordista no campo da genética bovina. Donna FIV CIAV (siglas que se referem ao processo de fertilização in vitro) se tornou o bovino mais caro da história, cotada a R\$ 54 milhões no Leilão Cataratas Collection, realizado na quinta-feira, 20 de novembro, pela Casa Branca e RS Agropecuária em Foz do Iguaçu (PR). O valor do animal chamou a atenção por alcançar o dobro do recorde anterior (e pertencente à própria mãe de Donna, a nelore Parla FIV AJJ), avaliada em R\$ 27 milhões.

A raça Nelore, vale explicar, é valorizada no Brasil por sua resistência ao calor e a parasitas, características que permitem sua adaptação a diferentes regiões do país. Além disso, apresentam facilidade de reprodução, crescimento eficiente e carne magra de qualidade, tornando-se ideais para sistemas de produção de corte em grande escala. Sua robustez e baixo custo de manejo também contribuem para a preferência dos pecuaristas em todo o país.

Há mais de um proprietário do animal. Donna teve 25% de sua propriedade arrematados por R\$ 13,5 milhões por

Nelore Huff (do cantor sertanejo Murilo Huff) e Nelore Traia Veia, que se juntam à Casa Branca Agropastoril, Agropecuária Mata Velha e Nelore LMC. Aos dez anos, Donna possui uma trajetória de muitas conquistas, tendo sido eleita a melhor matriz do ranking nacional Nelore 2023/2024. “No momento em que adquiri a Donna, foi pensando não só em investimento, mas também na paixão que eu sempre tive pelo gado de eli-

te. Muita gente, na época, me chamou de doido, dizendo que eu paguei um valor muito alto por ela. Hoje, um ano e meio depois, já estamos com mais de R\$ 20 milhões de faturamento no condomínio”, diz Lucas Moura, da Nelore LMC.

No mercado de gado de elite, o termo “condomínio” se refere a um grupo de criadores que compartilham a posse de animais de alto valor e dividem os lucros obtidos com leilões, com no caso da Donna. Os R\$ 54 milhões representam a avaliação total da matriz, considerado o preço estimado de todo o seu potencial em leilões, reprodução e venda de descendentes.

O animal integra um grupo de animais valiosos por sua genética. Os recortes anteriores à Donna foram Parla FIV AJJ, avaliada em R\$ 27 milhões; Carina FIV do Kado, R\$ 24 milhões; e Viatina-19 FIV da Mara Móveis, equivalente a R\$ 21,5 milhões. A raça Nelore, de Donna, forma aproximadamente 80% do rebanho brasileiro, o que corresponde a cerca de 150 milhões de animais, segundo estimativas da Associação dos Criadores de Nelore do Brasil. **D**



ALLEN DASILVA GYN

Rebanhos e raças

O rebanho total de bovinos no país é de aproximadamente 238 milhões de cabeças, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O Nelore é a raça mais representativa, ao responder por 80% do rebanho. Sua origem é indiana (classificada como raça zebuina), e reconhecida pela rusticidade e adaptabilidade a altas temperaturas. Desse modo, é a base da pecuária no Brasil. Em seguida está a raça de origem europeia Angus – e seus cruzamentos, como o feito com o zebuino Brahman que resultou no Brangus. Esse perfil de animal ganha espaço sobretudo no Sul e Sudeste do país. Em seguida está o Brahman. Desenvolvido nos Estados Unidos a partir de linhagens de animais indianos, chegou ao Brasil na década de 1930 e se adaptou ao clima. Os criadores combinam frequentemente a raça com Nelore e Angus, como forma de aprimorar as características dos animais como ganho de peso e resistência.

Donna, da raça Nelore, já é o bovino mais caro da história no país



Da TV para o prato

Endemol Shine Brasil, Mení e grupo ZT se unem para abrir a primeira versão brasileira do restaurante MasterChef – inspirado em iniciativas realizadas em Madri e Dubai

André Ruoco

O universo do MasterChef Brasil está prestes a ganhar um novo sabor fora da TV. A cidade de Sorocaba, localizada no interior de São Paulo, a cerca de 100km da capital, receberá o “MasterChef – The TV Experience”, primeiro restaurante fixo da marca no Brasil, em um movimento que reforça a expansão do reality show para além das telas. A inauguração oficial está marcada apenas para janeiro de 2026, mas com a promessa de marcar o início de uma fase em que gastronomia e entretenimento se encontram de forma ainda mais direta com o público.

A ideia nasce da parceria entre a Endemol Shine Brasil, produtora responsável pelo licenciamento do MasterChef no país, a Mení Negócios em Gastronomia, que há anos desenvolve projetos ligados ao formato, e o grupo ZT Gastronomia, um experiente operador do

setor. Juntas, as empresas transformam uma marca consolidada na televisão em um espaço físico pensado para acolher fãs, curiosos e amantes de boa comida. “O MasterChef ultrapassou a tela e se tornou parte da rotina das pessoas. Agora, essa comunidade apaixonada poderá viver a experiência ao vivo”, disse Fernanda Abreu, vice-presidente de licenciamento da Endemol Shine Brasil.

Inspirado em iniciativas internacionais já realizadas em cidades como Madri, na Espanha, e Dubai, nos Emirados Árabes Unidos, o restaurante brasileiro chega maior, mais completo e com ambientação totalmente voltada à identidade do programa. O espaço terá mais de mil metros quadrados assinados pelo arquiteto Herbert Holdefer, com elementos cenográficos que remetem ao clima das provas, como mercado, mezanino e a clássica bancada central – tu-

do pensado para quem quer comer bem e, ao mesmo tempo, se sentir imerso no universo do reality.

O conceito segue o modelo casual dining, permitindo um ambiente acolhedor, e com valores, de certa forma, mais acessíveis. A proposta é ampliar o alcance da marca e aproximá-la do público. Caio Romano, da Mení, conta que o ticket médio deve girar em torno de R\$ 120. “Queremos um espaço democrático, onde as pessoas possam vivenciar o MasterChef sem que isso seja algo inacessível”, segue Romano.

O cardápio é de responsabilidade do chef Diego Sacilotto, vencedor do MasterChef Profissionais 2022 – e nome conhecido por sua atuação em cozinhas de referência, como o D.O.M. e o Savoy Hotel, de Gordon Ramsay. Com sua experiência internacional e forte influência da cozinha artesanal, Diego assina pratos marcantes do programa, adaptados para uma operação de grande fluxo. Além disso, ele também assina a consultoria de hospitalidade da casa. A chegada do restaurante a Sorocaba é também uma esperança para movimentar o turismo e aquecer a cena gastronômica local, além de reforçar um movimento global de marcas fortes transformando experiências televisivas em vivências reais. Para o público, significa ter acesso a um pedacinho do programa longe das câmeras. Para a marca, representa um caminho natural de crescimento, que pode abrir portas para novas unidades e formatos no futuro. E, para o mercado gastronômico, mais um case de como entretenimento, marca e estilo de vida podem se misturar à mesa. **D**

Baleia meme da Faria Lima e azeite famoso

A decoração de Natal de uma escultura símbolo em São Paulo, a terceira marca de azeite mais premiada do mundo e a IA que devolveu a voz ao fundador da China In Box

Gorro da Baleia da Faria Lima vira meme e obriga Teatro B32 a reposicionar adereço

Um dos símbolos da Avenida Faria Lima, a escultura da baleia virou meme nas redes sociais por conta da decoração de Natal deste ano, o que convenceu os responsáveis pelo gorro natalino gigante a rever o "look" do cetáceo metálico do centro financeiro de São Paulo. A escultura que fica em frente ao Teatro B32 estava com um gorro enorme que cobria a cabeça da baleia, numa decoração que lembrava um símbolo fálico. O modo como o adereço vermelho foi colocado rendeu uma enxurrada de piadas e gozações. A baleia da Faria Lima passou a ser chamada de "Jebarte", "Moby Dick" e "Pirorca".



Com o uso de IA, Shiba dá 1ª palestra após acidente e volta ao Shark Tank

O empresário Robinson Shiba, fundador da franquia China In Box e um dos investidores das primeiras temporadas do programa Shark Tank Brasil, voltou a dar uma palestra na última sexta-feira, 28. Em 2019 ele sofreu um acidente de moto que deixou sequelas motoras e na fala. Por causa do incidente, Shiba passou seis anos afastado da mídia e de grandes interações com o público.



Terceira marca de azeite mais premiada do mundo é produzida por família do RS

Depois de viajar por vários países provando azeites de primeira qualidade, Lucídio Goelzer resolveu começar a própria produção, focada no consumo doméstico, na cidade de Viamão (RS), na grande Porto Alegre. Criada em 2002 e com produtos lançados comercialmente desde 2019, a Estância das Oliveiras se tornou a terceira marca de azeites mais premiada do mundo, de acordo com o EVOO World Ranking 2025.



Daiane Vanoni transforma minimercado de condomínio em uma rede com 650 unidades

Daiane Vanoni, fundadora da Fast4you, transformou a ideia de um minimercado dentro do condomínio em uma rede com mais de 650 unidades, tornando-se pioneira no setor de mercados autônomos. Hoje, mira faturar R\$ 100 milhões e tem mais de metade das franquias lideradas por mulheres.



Em nova fase, Mari Maria fala sobre gestão, liderança e expansão internacional

A empresária Mari Maria revisita a trajetória, comenta a reorganização da carreira e explica como conduz a marca de maquiagem que alcança milhares de pontos de venda.



www.istoedinheiro.com.br

TikTok: tiktok.com/@revistaisto

Instagram: instagram.com/istoe_dinheiro/

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

YouTube: myoutube.com/@istoe_dinheiro

X: x.com/istoe_dinheiro

Facebook: facebook.com/istoedinheiro

Palavra por palavra



TOMAZ SILVA/AGÊNCIA BRASIL

"Lula me chamou para ajudar a empurrar o PIB do país"

Magda Chambriard, presidente da Petrobras, em um discurso no evento de ampliação da Refinaria Abreu e Lima, em Pernambuco

"Qualquer um que venda [cocaína] em nosso país está suscetível a ser atacado. Não apenas a Venezuela"

Donald Trump, presidente dos Estados Unidos, sobre a Colômbia

"Não ameace a nossa soberania, porque vocês vão despertar a onça. Atacar a nossa soberania é declarar guerra, não prejudique dois séculos de relações diplomáticas"

Gustavo Petro, presidente da Colômbia, em um post no X em resposta à fala de Trump

CLAUDIA GREGO/REUTERS



"A marca [Versace] é muito maior que seu volume de negócios, e nós gostamos de missões difíceis"

Lorenzo Bertelli, que assumiu a presidência da Versace, após a compra da marca pelo grupo Prada



BRIAN SNYDER/REUTERS



FABIO RODRIGUES-POZZEBOM/AGÊNCIA BRASIL



"Da mesma forma que o povo teve uma notícia ruim quando o Trump anunciou a taxaço, acho que está perto de ouvir uma notícia boa. Na conversa pessoal ele é outra pessoa"

Luiz Inácio Lula da Silva, presidente da República, sobre mais uma conversa nesta semana com o presidente americano

LUISA GONZALEZ/REUTERS

O poder das marcas: legado e a economia da memória



**Tati
Oliva**

é CEO da Cross Networking

Nos últimos anos, o mercado global passou a olhar para o conceito de legado com nova atenção. A combinação entre tecnologia, profissionalização da gestão e valorização da economia criativa reacendeu o interesse por marcas históricas, culturais e afetivas. Em 2025, esse movimento ganhou força no Brasil com um dos casos mais simbólicos do país: a marca Pelé voltou a ser administrada por brasileiros, após a NR Sports assumir sua gestão global. A operação marca uma nova fase, mais estratégica e estruturada, focada em transformar sua história em ativo cultural, educacional e econômico de longo prazo.

E Pelé não é o único exemplo dessa virada. A Senna Brands, criada pela família de Ayrton Senna, já movimentou bilhões em licenciamento ao redor do mundo e se tornou um case consolidado de profissionalização de marca, financiando parte dos projetos educacionais do Instituto Ayrton Senna. Ziraldo permanece vivo por meio de exposições imersivas e do Instituto Ziraldo, que leva seu universo para novas gerações. Até Elis Regina, décadas após sua partida, voltou ao debate público ao resurgir digitalmente em campanhas publicitárias, reacendendo discussões éticas, jurídicas e culturais sobre o uso da imagem.

O que conecta todos esses casos é evidente: legado não é nostalgia. É negócio.

Nos últimos anos, esse tema também deixou de ser teórico para mim. A doença e a perda do meu pai me fizeram compreender, de forma íntima, o que permanece de alguém quando sua presença física se vai. Ele continua guiando minhas decisões, meu estilo de liderança e a maneira como educo minhas filhas. Esse é o lado pessoal do legado. Mas existe também o lado público: aquilo que deixamos para o mundo, marcas, obras, causas, valores que atravessam gerações e seguem influenciando pessoas, mesmo em ausência.

É exatamente esse território que Pelé, Senna, Ziraldo e Elis ocupam. Suas narrativas se tornaram plataformas capazes de gerar impacto humano, cultural e econômico muito além de suas biografias. Isso ocorre porque fazem parte da chamada economia da memória, um ecossistema que combina

capital simbólico, proteção jurídica e parcerias estratégicas. O simbolismo, composto por atributos, valores e narrativas explica por que essas marcas seguem tão presentes. O capital jurídico garante que esse patrimônio seja preservado e protegido de usos indevidos. Já o capital relacional amplia o alcance do legado, conectando-o a novas categorias, tecnologias e públicos.

Quando a Senna Brands estrutura uma operação global ou quando a marca Pelé é repatriada para um reposicionamento voltado à educação e cultura, estamos vendo a memória se transformar em ativo perene. Quando exposições imersivas sobre Ziraldo percorrem o país, novas gerações são apresentadas à sua obra, atualizando continuamente o valor cultural e econômico do autor.

Para CEOs, CFOs e investidores, esse fenômeno representa tanto oportunidade quanto responsabilidade. Estamos falando de marcas com alta lembrança, força emocional e enorme potencial de expansão. Um estudo da McKinsey — *The rising value of industrial brands* (2021), que avalia a correlação entre força de marca, predisposição de compra e crescimento, mostra que marcas com forte lastro simbólico geram até 3 vezes mais predisposição de compra e crescem mais rápido em novos mercados. Mas essa potência exige curadoria criteriosa, coerência e sensibilidade ética, especialmente em temas como inteligência artificial, reconstruções digitais e licenciamento global.

E esse tema não se limita a ícones do esporte ou da cultura. Ele vale para qualquer empresa e para qualquer pessoa que deseje construir valor de longo prazo. Toda marca, seja corporativa ou pessoal, está escrevendo seu legado agora mesmo. Ele é formado diariamente nas decisões estratégicas, nas parcerias escolhidas, na reputação construída e na coerência entre discurso e prática.

No fim, legado é uma parceria entre tempos. Uma ponte entre o que fomos e o que deixamos. Alguns nomes saem das manchetes. Outros viram marca. Poucos se tornam legado vivo, capaz de seguir gerando impacto humano, cultural e econômico muito depois do último capítulo. **D**

Paixão sobre rodas.

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

MOTOR SHOW

www.motorshow.com.br

