

Transformada
em um zumbi,
a Oi segue com
poucas chances
de recuperação



Four Seasons,
de Bill Gates,
volta para o
Brasil e abrirá as
portas no Rio



A expectativa
do mercado
financeiro com
o IPO da SpaceX,
de Elon Musk



ISTO É Dinheiro

Edição 13 - 19/12/25

CURTO-CIRCUITO

A desastrosa gestão da crise causada por mais um
apagão impõe à italiana Enel um desafio gigantesco
que pode lhe custar a concessão da distribuição
de energia na região metropolitana de São Paulo



enel
BRASIL

Capa

Página

8

A italiana Enel pode perder a concessão em SP depois de mais uma crise

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)

Índice

CAPA: MONTAGEM COM FOTOS DE SENSAY/FREEPIK, DIVULGAÇÃO E KENT NISHIMURA/REUTERS

3 ENTREVISTA

6 ECONOMIA

8 BRASIL

12 INTERNACIONAL

18 NÚMEROS DA SEMANA

19 FINANÇAS

21 EMPRESAS

30 ESG

32 RURAL

36 ESTILO DE VIDA

38 O MELHOR DAS REDES

39 PALAVRA POR PALAVRA

40 COLUNA



Escala 6x1: texto caminha no Senado



Cade aprova fusão entre Petz e Cobasi



Hotel Four Seasons volta para o Brasil

'Altos e baixos da economia elevam terceirização de ativos'

Vittorio Danesi, CEO da Simpress, da HP, projeta que o mercado de aluguel de equipamentos, como notebooks, e os serviços prestados no modelo hardware as a service pode crescer até quatro vezes em cinco anos no Brasil

As empresas têm optado pelo aluguel desses ativos em vez da compra devido, em parte, ao alto patamar de juros e à inflação



CDI

Nove a cada dez impressoras no Brasil são alugadas, um modelo que o mercado chama de 'hardware as a service'. Com a digitalização a todo o vapor, a Simpress, da HP, que tinha como prática essa atividade, expandiu os seus negócios às portas da pandemia de Covid-19, quando passou a apostar no aluguel de outros equipamentos, como os notebooks. Numa economia que oscila como a brasileira, as empresas têm

preferido alugar equipamentos em vez de comprá-los – embora a prática ainda seja uma tendência em expansão: hoje, só 15% delas alugam os notebooks. É para esse universo que a companhia olha. “Nos próximos quatro a cinco anos, esse mercado de terceirização será de 60% do consumo”, projeta Vittorio Danesi, CEO da Simpress.

Eduardo Vargas

A Simpress nasceu lá em 2001 e manteve um foco grande na terceirização de impressoras. Quando vocês passaram a alugar PCs e outros equipamentos? Foi uma virada de chave para a companhia?

A jornada já é bastante longa no setor de tecnologia. Tivemos uma primeira fase da companhia, basicamente 18 anos, até o final de 2019, focada no

outsourcing [terceirização] de impressão, que foi praticamente o primeiro segmento de hardware [equipamentos] a ser terceirizado sob o modelo 'as a service'. Nosso papel é montar a infraestrutura para o cliente, mapeando a necessidade dele e operar essa infraestrutura, aliviando a carga da área de tecnologia da informação (TI). Essa jornada de 18 anos nos trouxe de um ponto zero a R\$ 660 milhões de faturamento em 2019.

E qual foi a motivação para a mudança de foco?

Um pouco antes de 2019 tínhamos uma preocupação com o próximo ciclo de crescimento da empresa. Sabíamos que a impressão de documentos estava sofrendo um ataque profundo pela digitalização e pela transformação digital. Percebemos que não éramos uma empresa de outsourcing de impressão, mas uma empresa agnóstica ao tipo de produto, com uma infraestrutura de processos, sistemas e serviços que poderia ser estendida para a terceirização de outros tipos de hardware de TI. Assim, surge, no final de 2019, o novo posicionamento: uma empresa de outsourcing de equipamentos de TI.

A pandemia acelerou o novo foco?

Exatamente. Lançamos as ofertas no último trimestre de 2019, com um plano de crescimento de quatro a cinco anos. Em março de 2020, com o home office generalizado, nosso negócio de impressão foi afetado profundamente, mas, ao mesmo tempo, as empresas passaram a ter uma demanda absolutamente exponencial por computadores, notebooks e dispositivos móveis. As empresas tiveram que se suportar em parceiros como a Simpress para fazer o refresh [renovação ou substituição] da infraestrutura. Isso fez com que nosso plano de cinco anos fosse encurtado em dois anos. Nos primeiros dois anos de lançamento já havíamos realizado o resultado que tínhamos previsto para cinco [anos seguintes].

O que justifica o crescimento exponencial nos notebooks, por exemplo, em comparação com as impressoras?

A razão desse crescimento é o tamanho do mercado. Enquanto o outsourcing de impressão já representa de



85% a 90% do consumo de impressoras corporativas no Brasil, o de PCs e notebooks representa em 2025 apenas 15% [ou seja, a maior parte das companhias ainda compram seus equipamentos]. Isso, em 2020, era praticamente inexistente. A previsão que eu faço é que nos próximos quatro a cinco anos, esse mercado de terceirização será de 60% do consumo. Se considerarmos que o mercado de PCs e notebooks é de dez a doze vezes maior do que o de impressão, dá para perceber o tamanho do dinheiro que está na mesa para capturar. Saímos de R\$ 660 milhões em 2019 para R\$ 1,7 bilhão em 2024 e devemos beirar R\$ 1,9 bilhão em 2025. Em 2019, tínhamos menos de 200 mil equipamentos instalados; encerraremos 2025 com 800 mil equipamentos sob gestão.

Como se deu a entrada da HP no negócio?

Nós éramos uma empresa independente até janeiro de 2015, quando o controle acionário foi adquirido pela Sam-

sung, que já era nossa fornecedora. A Samsung buscava usar nosso modelo de negócio para aprender a atender o mercado corporativo. Em 2017, porém, a HP bateu na porta da Samsung e comprou a divisão de impressoras. A Simpress fazia parte dessa transação e, em dezembro de 2017, nos tornamos um ativo da HP, que tomou a decisão de manter a Simpress independente. Convertemos a oferta das nossas soluções para a marca HP. Somos hoje responsáveis por cerca de 50% da participação do mercado de impressoras corporativas no Brasil. Além disso, somos a quarta maior operação da HP no mundo, depois de Estados Unidos, China e Índia. Somos também a segunda maior operação do mundo em outsourcing de PCs e notebooks dentro da HP.

Por que a adoção de aluguel de notebooks ainda está em 15% no Brasil?

Quando se pensa em outsourcing de infraestrutura, o Brasil tem lidera-

do essa transformação da metodologia de aquisição. No mercado externo, ainda há uma cultura de CAPEX [investimento de uma empresa na compra de bens duráveis] maior. Aqui, temos vários componentes a favor [do serviço prestado pela Simpress]. Primeiro, a economia brasileira, com seus altos e baixos, gera demandas de crescimento e diminuição de infraestrutura que o modelo de outsourcing consegue absorver rapidamente, sem que a empresa fique ancorada em um investimento. Diante de juro alto e inflação, as companhias optam por OPEX [gastos recorrentes para manter a empresa funcionando] em lugar do CAPEX. Segundo, o papel do executivo de TI mudou: hoje, ele tem uma demanda dos principais executivos para acelerar a transformação digital, e melhorar a jornada do cliente e a rentabilidade.

E como o outsourcing apoia esse novo papel do executivo de TI?

A gente alivia o executivo de TI de atividades que não geram valor, mas atrapalham muito se mal gerenciadas. Ele tem mais tempo e energia para se dedicar aos projetos nobres de inovação. Usando uma imagem lúdica, se os projetos de IA, Machine Learning e Cloud são os andares de um prédio de dez andares na Faria Lima, nós estamos no subsolo. Ninguém nos enxerga, mas se a fundação de TI – que é a infraestrutura de equipamentos – não é sólida, os andares de cima não ficam de pé. Somos importantes porque garantimos que as fundações da TI funcionem perfeitamente.

Qual é o perfil de clientes da Simpress e qual a sua capilaridade no território nacional?

Nós atendemos 3,1 mil empresas ou grupos econômicos, totalizando cerca de 8 mil contratos. Nosso público-alvo são médias e grandes contas, públicas ou privadas. Em paralelo, atuamos com uma rede de cerca de 80 revendedores, que complementam o trabalho das nossas 16 filiais. Na venda direta, cobrimos fisicamente do Ceará para baixo, atuando nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste. Cobrimos cerca de 87% do PIB [Produto Interno Bruto] brasileiro. O setor público, por exemplo, representa aproximadamente 30% do nosso faturamento.



Qual é a vida útil média dos equipamentos nos contratos de outsourcing e como funciona a política de renovação?

Os contratos hoje variam de 48 a 60 meses, com a tendência mais próxima dos 60 meses. A renovação é gerada por dois fatores: o envelhecimento do equipamento, que gera mais intervenções técnicas, e modificações tecnológicas que exigem troca de hardware, como a recente suspensão da manutenção do Windows 10 pela Microsoft, exigindo o Windows 11 para evitar vulnerabilidades de cibersegurança.

A Simpress lançou uma loja de e-commerce voltada para o consumidor final. Por que?

É a nossa primeira iniciativa voltada ao relacionamento com a pessoa física. Estamos super animados. Optamos por um modelo digital e nos sentimos orgulhosos de poder ser protagonistas em um processo de inclusão digital no Brasil, oferecendo equipamentos de primeira linha HP a um preço muito competitivo. Aproveitamos neste ano a

Black Friday e o Natal. Nosso portfólio inclui celulares, das marcas Samsung, Apple, Motorola, começando a R\$ 249 até modelos top de linha a R\$ 1,6 mil. Os notebooks remanufaturados começam em R\$ 999.

Vocês apostam em remanufatura. Ela se alinha aos princípios de ESG [sigla em inglês para ambiental, social e governança] da HP?

Nós já fazíamos isso há mais de vinte anos. O fato de estarmos no ecossistema da HP apenas reforça nossa cultura de reaproveitamento de equipamentos e o descarte ecologicamente responsável quando ele encerra o ciclo de vida. Na remanufatura usamos inteligência artificial para prever quais peças o equipamento precisará antes de chegar à fábrica. Nós temos uma planta industrial em que a gente reconstrói o equipamento e o transforma em seminovo. É o que hoje se chama de recirculação de produto. Os equipamentos se tornaram tão robustos em durabilidade que existe um mercado para esse tipo de hardware. **D**



Carvalho, relator no Senado, diz que o texto propõe redução gradual da jornada de trabalho

Um passo da escala 6x1

Proposta passou por comissão do Senado e vai a plenário. O debate é um dos temas que moveram engrenagens em Brasília ao longo de 2025

Projeto polêmico no país, a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 148 de 2025, que prevê o fim da escala de seis dias de trabalho por um dia de descanso (6x1) passou pela Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) do Senado. O projeto prevê a redução da jornada de trabalho das atuais 44 horas para 36 horas semanais, sem qualquer redução salarial. O tema segue agora para votação no Plenário do Senado.

O texto de autoria do senador Paulo Paim (PT-RS), teve como relator o senador Rogério Carvalho (PT-SE). Carvalho explicou que o texto propõe uma redução gradual: a jornada máxima de trabalho cairia de 44 para 40 horas semanais já no primeiro ano após a aprovação da PEC. Nos quatro anos seguintes, haveria uma redução de uma hora de trabalho por ano, até atingir as 36 horas semanais.

Ele explanou serem mais de 150 milhões de brasileiros os beneficiados, considerando os trabalhadores, famílias e também os contratantes, já que isso vai movimentar a economia. Em seu parecer, o relator argumentou que a jornada 6x1 está associada ao aumento dos riscos de acidentes em razão do cansaço, por diminuir a qualidade do trabalho e por causar danos à saúde, prejudicando o bem-estar do trabalhador.



MARCOS OLIVEIRA/AGÊNCIA SENADO

Opositores questionaram votação como matéria extra-pauta, mas presidente da CCJ diz não ser incomum

A aprovação da PEC na comissão do Senado aconteceu como matéria extra e por votação simbólica, o que gerou críticas do senador Eduardo Girão (Novo-CE). O senador de oposição se manifestou contrário à inclusão do tema sem aviso prévio na véspera do recesso, o que o impediu de pedir vista para analisar e contribuir com o texto. “Me sinto violentado por essa atitude. A única coisa que eu posso dizer é que vamos tentar, lá no Plenário, ver se é possível fazer uma audiência pública para melhorar o projeto, porque tudo pode ser melhorado”, disse Girão.

O presidente da comissão, senador Otto Alencar (PSD-BA), por sua vez, disse que a inclusão de matérias extra-pauta não é incomum, e que o tema já havia sido amplamente debatido em audiências públicas. Alencar lembrou que havia um compromisso com o senador Paulo Paim de votar a PEC ainda neste ano.

A Câmara dos Deputados também discute o tema em uma subcomissão especial dedicada a analisar a escala 6x1. Na semana passada, o deputado Luiz Gastão (PSD-CE), relator na Casa, apresentou um parecer que diverge do entregue pelo Senado. Ele rejeitou o fim da escala 6x1 e propôs apenas a redução da

jornada de 44 para 40 horas semanais. O relator alegou que o seu texto foi a saída “possível” dentro da realidade econômica das empresas brasileiras e da elevada informalidade do mercado de trabalho. Ele afirmou que a PEC original, que previa o fim do 6x1 e jornada de 36 horas, de autoria da deputada Erika Hilton (PSOL-SP), “poderia acarretar sérias consequências econômicas adversas, tais como queda na produção, redução da produtividade e elevação dos índices de desemprego”.

A deputada, por sua vez, já falou sobre a relação entre a redução da jornada e a criação de novos empregos. Para ela, a mudança permitirá a criação de mais turnos para manutenção de diversos setores profissionais. A defesa do fim da escala 6x1 e a redução da jornada estão alinhadas com os argumentos de bem-estar social, qualidade de vida e saúde do trabalhador. Os defensores argumentam que a atual jornada é exaustiva, o que leva ao esgotamento físico e mental do trabalhador; é incompatível com a vida pessoal, já que inviabiliza o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; e aumenta riscos associados a acidentes devido ao cansaço. Por fim, dizem, todo o quadro, por fim, compromete a produtividade das próprias empresas. **D**

0 modelo 6x1

No Brasil, a escala 6x1 e a jornada de 44 horas semanais foram estabelecidas a partir da criação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943. A CLT fixou a jornada de trabalho em oito horas diárias e 48 horas semanais, posteriormente reduzida para 44 horas com a Constituição Federal de 1988. A legislação também garantiu o direito a um descanso de 24 horas consecutivas por semana, preferencialmente aos domingos. Essa garantia do descanso semanal remunerado, em um contexto de trabalho de segunda a sábado, ou seja, seis dias, é o que define a estrutura da escala 6x1. Embora o modelo tenha sido uma vitória histórica sobre a jornada de sete dias sem descanso, agora é questionado pela própria mudança de contexto natural nas sociedades. Estudos sugerem que a produtividade não é sustentável em longas jornadas. Ademais, há demanda social crescente por maior equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, o que essa escala não proporciona.

Entre trevas e tempestades

Vendaval gerou danos à infraestrutura de energia e prejuízos à população paulistana

A distribuidora de energia Enel vive sua pior fase no país depois do apagão em São Paulo e pode ter seu contrato rescindido na maior cidade do país – um processo que pode ser turbulento e repleto de embates judiciais

Ana Carolina Nunes

Na terça-feira, 16, a companhia de energia italiana Enel se transformou em uma inusitada unanimidade. A desastrosa gestão da crise provocada pelo vendaval ocorrido na semana antes conseguiu unir contra a empresa expoentes políticos inconciliáveis em outros temas. Em uma reunião na sede do governo do Estado de São Paulo, o governador Tarcísio de Freitas, o prefeito Ricardo Nunes e o ministro das Minas e Energia Alexandre Silveira (representando o Governo Federal) decidiram entrar com um pedido de cancelamento da concessão de distribuição de energia na região metropolitana de São Paulo, o grande negócio da Enel no país. Depois de três apagões de grande porte, milhões de reais em multas e prejuízos bilionários decorrentes da falta de energia para empresas e cidadãos, as três esferas de governo decidiram colocar um ponto final no relacionamento com os italianos.

Essa não foi a primeira vez que a Enel atraiu a fúria dos paulistanos. Apesar da causa ser distinta, o apagão que se seguiu a fenômenos climáticos foi similar aos observados em outros episódios registrados nos últimos dois anos. Assim como na temporada de 2025, os meses de novembro e dezembro de 2023 e 2024 foram marcados por abalos na estrutura de fornecimento de energia na capital em decorrência das típicas tempestades recorrentes nesta época do ano. Não só os paulistas, contudo, já se viram em apuros por culpa do serviço precário prestado pela empresa italiana, claramente incapaz de se adequar à situação climática. No Brasil, Rio de Janeiro e Goiás já assistiram a um filme parecido. Além das fronteiras do país, a Enel já viveu crises similares no Chile e até mesmo em seu país de origem, a Itália. Se concretizado o fim contratual (o contrato se encerra em 2028), esta será a primeira caducidade decre-

tada na história do setor de distribuição de energia – e a Enel terá então direito à indenização bilionária.

O apagão em São Paulo aconteceu em decorrência de um ciclone extratropical, em que a velocidade dos ventos alcançou 98 quilômetros por hora na Lapa, bairro da zona oeste da capital. Trata-se de uma cifra inédita nos registros do Instituto Nacional de Meteorologia (Inmet) desde o início das medições, em 1963. No dia seguinte, mais de 1,3 milhão de casas estavam sem energia elétrica na grande São Paulo. O fenômeno levou os setores de comércio e serviços a perderem no mínimo R\$ 1,5 bilhão. O levantamento é da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP), divulgado pouco depois.

O clima não deve amainar ao longo de dezembro, o que desperta mais preocupações sobre o preparo da rede elétrica. A Agência Nacional de Energia



Promessa a Lula

O restabelecimento dos serviços de energia elétrica na região metropolitana de São Paulo pela concessionária local da Enel, após a passagem de um ciclone extratropical no dia 10 de dezembro, tem sido mais lento do que nos eventos climáticos extremos de 2023 e 2024, os quais despertaram críticas à distribuidora e resultaram em penalidades. Quando a Enel Brasil anunciou os aportes no ano passado, detalhou que havia foco em modernização, reforma das redes de baixa tensão e automação, com o objetivo de melhorar a qualidade da energia fornecida aos consumidores e responder mais rapidamente a ocorrências como quedas de energia a partir, por exemplo, de gerenciamento remoto.

Em outra frente, a Enel reforçaria as manutenções preventivas, com aumento das podas de árvores. Na distribuidora paulista, foram realizadas, em 2024, 600 mil podas na área de concessão, o dobro do ano anterior. As promessas foram feitas, inclusive, diretamente ao presidente Luiz Inácio Lula da Silva. “A gente está disposto a renovar o acordo se eles assumirem o compromisso de fazer investimento, e eles assumiram o compromisso de aumentar o investimento de R\$ 11 bilhões para R\$ 20 bilhões nos próximos três anos, prometendo que não haverá mais apagão em nenhum lugar em que eles forem responsáveis”, disse Lula à época.

Os problemas já renderam à Enel papel de protagonista em uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) na câmara municipal de São Paulo, que pediu o fim do contrato com a companhia e cobrou investimentos de R\$ 6,2 bilhões na rede de energia da capital paulista.



Enel diz ter mobilizado 1,6 mil equipes nos dias seguintes ao vendaval

Elétrica (Aneel) determinou nesta semana que as distribuidoras que atuam em São Paulo e Rio de Janeiro reforcem seus planos de contingência para garantir o fornecimento de energia durante os próximos dias, visto que há um alerta do Inmet relacionado a eventos climáticos severos. Os planos das concessionárias devem contemplar tanto a mobilização adicional de equipes treinadas para atuar na recomposição do sistema de distribuição em caso de falhas, como ter procedimentos de interlocação com órgãos públicos – a Defesa Civil e o Corpo de Bombeiros, além de autoridades locais.

A Enel confirmou, em nota após o dia 10, que sua área de concessão foi afetada por um ciclone extratropical e um “vendaval histórico”, e trechos inteiros da rede foram danificados. Em São Paulo, a companhia é responsável pela distribuição de energia para 24 cidades da região metropolitana, incluindo a capital. Depois dos graves problemas vivenciados em decorrência do clima nos últimos dois anos, a companhia voltou a fazer contratações, conforme já havia prometido, mas o quadro ainda é menor que o de 2019 – ano em que assumiu a operação. De acordo com o balanço do terceiro trimestre de 2025, hoje o quadro é formado por 20.185 colaboradores, somando próprios e terceirizados. Em 2019, esse número era de 23,8 mil. Ou seja, o quadro é hoje ainda 15,31% menor.

Desde os últimos meses de 2023 até agora, a Enel em São Paulo se comprometeu a aumentar suas equipes e melhorar a resiliência das redes elétricas. Além disso, a concessionária anunciou investimentos bilionários prometendo preparar-se para os eventos climáticos extremos mais recorrentes. Em setembro do ano passado, a empresa anunciou que iria ampliar as suas operações de campo com a contratação de cerca de cinco mil novos colaboradores próprios e a incorporação de 1.650 novos veículos à frota até 2026, como forma de reforço estrutural. As ações integram um plano de investimentos de R\$ 20 bilhões anunciados pela Enel Brasil em junho de 2024, recursos aplicados nos próximos anos, principalmente para reforçar as operações de suas distribuidoras de energia nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Ceará. Trata-se de injeção de musculatura para atuar após os impactos no fornecimento de energia causados por eventos climáticos.

Os dados constam nos balanços de resultados divulgados pela empresa trimestralmente. O CEO da Enel Brasil, Antonio Scala, destacou na ocasião o aumento do nível anual de investimentos a serem executados nas concessionárias do grupo. Em São Paulo, o valor investido anualmente passaria de R\$ 1,4 bilhão no período entre 2018-2023 para R\$ 2 bilhões em 2024-2026. Mas enquanto o número de colaboradores terceirizados e próprios entre 2019 e

ROVENA ROSA/AGÊNCIA BRASIL

Prejuízos em outras fronteiras

A dificuldade da Enel em lidar com situações de emergência e reestabelecer o fornecimento de energia e a frequência de interrupção dos serviços levou a Secretaria Nacional do Consumidor do Ministério da Justiça e Segurança Pública a multar a filial no Rio de Janeiro em R\$ 13,067 milhões. Em agosto deste ano, a Agência Reguladora do Estado do Ceará (Arce) aplicou uma multa de R\$ 28,5 milhões à duração das interrupções de energia, incluindo a demora nas ligações.

A agência cearense informou que, entre 2021 e 2023, o número de reclamações contabilizadas pela ouvidoria saltou 82,3%. Os problemas locais seguiram em 2024, com o número de reclamações entre janeiro e julho já superando o registrado em todo o ano de 2023. A concessionária já viveu problemas em Goiás, onde foi obrigada a vender sua concessão após três anos de um imbróglia que envolveu o governo estadual e a Aneel. Isso porque, quando comprou a Companhia Energética de Goiás (Celg) por mais de R\$ 2 bilhões em 2017, prometeu reduzir as quedas de energia no estado em 40%, em um prazo de três anos, por meio de investimentos para modernização da infraestrutura de distribuição. A promessa não foi cumprida. Então, a decisão das autoridades foi de repassar a operação para a Equatorial por R\$ 1,6 bilhão em 2022.

Vale dizer que consumidores chilenos passaram por problemas similares aos de brasileiros em agosto, quando a companhia demorou cinco dias para reestabelecer a energia de metade entre um milhão de unidades consumidoras em regiões do país — as quais ficaram sem luz após uma forte tempestade com rajadas de ventos de mais de 100 quilômetros por hora. Por lá, a operação da empresa também está sob risco, após o ministro de Minas e Energia do país, Diego Pardow, anunciar o início de um processo para rever a concessão. Problemas seguem a Enel até seu país de origem, a Itália. Lá, as reclamações estão concentradas nos valores das tarifas do serviço de energia e em como os reajustes são mal comunicados à população.

2025 diminuiu, o número de consumidores faturados (ou seja, as unidades consumidoras) cresceu. Nos últimos seis anos são 782.468 a mais. A Enel levou a cabo no período algumas ações de reestruturação no quadro de pessoal, mas disse que isso não impactou o efetivo de profissionais que atuam diretamente em campo. Eventuais ajustes ocorreram no âmbito administrativo, alinhados à modernização, digitalização e à eficiência operacional da companhia. “No que diz respeito ao reforço das atividades, a distribuidora contratou aproximadamente 1.200 profissionais próprios operacionais do início de 2024 até março deste ano, ampliando a capacidade de atuação em manutenção, atendimento emergencial”, informou a concessionária em nota.

O retrato vivido pela população paulistana nos últimos dias, contudo, evidencia que os passos dados em anos recentes não são suficientes para o plano de uma Enel mais preparada diante de eventos climáticos. O vendaval do

último dia 10 de dezembro causou danos severos à infraestrutura elétrica em diversas regiões. Com o quadro que tem, para acelerar os reparos, a companhia mobilizou nos primeiros dias cerca de 1.600 equipes. A distribuidora informou que em alguns pontos o trabalho é mais complexo, exigindo a reconstrução completa de trechos da rede, com substituição de postes, transformadores e até a recondução de quilômetros de cabos. Apesar dos esforços, dois dias depois mais de 600 mil imóveis seguiam sem energia em São Paulo.

A situação gerou um embate entre a empresa e autoridades. O prefeito de São Paulo, Ricardo Nunes, chegou a dizer em entrevista que a informação dada pela empresa, de que destacou 1.600 equipes para lidar com crise desta semana, é falsa. “Pegamos os dados das placas dos veículos que a Enel diz que tem, colocamos no SmartSampa e essas placas não aparecem circulando em nenhum local da cidade de São Paulo”, disse o prefeito da capital paulista. [D](#)

Apesar dos esforços, falta de luz afeta bairros



ROVENA ROSA/AGÊNCIA BRASIL

SpaceX: IPO será
um dos grandes
destaques de 2026



GABRIEL V. CARDENAS/REUTERS

Data centers vão ao espaço

Abertura de capital da SpaceX, de Elon Musk, é cogitada para 2026. O plano é levantar US\$ 25 bilhões e parte dos recursos pode ser destinada aos mega processadores

A SpaceX, empresa de exploração espacial de Elon Musk, quer levantar US\$ 25 bilhões por meio de uma oferta pública inicial de ações (IPO) em 2026 – uma medida que poderá elevar o valor de mercado da fabricante de foguetes para mais de US\$1 trilhão. A informação circula desde meados deste mês. A decisão da empresa de abrir seu capital na bolsa de valores nos Estados Unidos, o que pode se tornar um dos maiores IPOs globais, foi impulsionada prin-

cipalmente pela rápida expansão de seu negócio de internet via satélite Starlink.

A expectativa é que o capital financie os planos para serviço direto para dispositivos móveis e o progresso do programa de foguetes Starship, essencial para missões à Lua e a Marte. De acordo com a Bloomberg, a companhia quer usar os recursos do IPO para desenvolver data centers no espaço, incluindo a compra dos chips necessários para operá-los. A SpaceX iniciou con-

versas com bancos sobre o lançamento da oferta por volta de junho ou julho. A empresa, por enquanto, não deu detalhes. São informações que circularam a partir de pessoas próximas a Musk.

A companhia não é a primeira a pensar nisso. Executivos das também norte-americanas Starcloud e Lonestar já disseram em reportagens recentes que planejam a alternativa. Na Starcloud, o plano é que dentro de dez anos quase todos os novos data centers sejam

construídos no espaço, já que há limitações para obter energia na Terra – e o custo será cada vez mais alto, informou o principal executivo da companhia, Philip Johnston,, ao G1.

Como todo potencial negócio ligado a empresários que integram a lista das chamadas “Big 7” americanas, a notícia do IPO da SpaceX circulou e chamou a atenção. Não deixa de ser uma forma de os envolvidos enxergarem a aceitação do mercado – e há investidores à espera disso, informaram analistas financeiros. Musk, vale lembrar, é o dono da Tesla, uma das trilionárias “Big 7” da bolsa de valores Nasdaq, junto com Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet (dona do Google), Meta e Nvidia. No momento, aliás, há um temor de bolha relacionado a essas empresas listadas (quando as ações estão com valor superior ao que a empresa pode entregar em ganhos).

As negociações sobre o plano de abertura de capital de sua outra empresa, a SpaceX, estão se desenrolando em um contexto de ressurgimento do mer-

cado de IPOs em 2025, após um período de três anos de estagnação. Os principais executivos de Wall Street, o coração financeiro norte-americano, esperam que o ímpeto continue em 2026, impulsionado por uma série de empresas que se preparam para testar a demanda dos investidores. Para Samuel Kerr, o chefe de mercado de capitais da Mergermarket, a SpaceX representa uma das oportunidades “mais empolgantes” no mercado global de IPOs, já que está na lista de desejos de vários investidores há anos”. “Trata-se de um setor em franca expansão, com a tecnologia espacial sendo vista como uma fronteira fundamental tanto na defesa e na proliferação de satélites quanto na infraestrutura tecnológica em geral, incluindo o crescimento de data centers orbitais”, disse. A informação é da Reuters.

Dúvidas sobre a capacidade de Musk de administrar várias empresas de capital aberto avaliadas em mais de \$1 trilhão, contudo, podem manter os investidores cautelosos. “A SpaceX pode

ser uma das ações mais controversas a entrar no mercado em anos”, disse o analista da AJ Bell, Dan Coatsworth. Se a SpaceX abrir seu capital, vai haver pressão crescente sobre Musk para que ele se comprometa com apenas uma de suas empresas listadas – Tesla ou SpaceX. “É difícil imaginar como um indivíduo poderia administrar duas empresas de mais de U\$1 trilhão ao mesmo tempo”, continua Coatsworth.

A abertura de capital da SpaceX pode incentivar diversas grandes startups a lançarem ações em bolsa. De acordo com dados da Crunchbase, a empresa de Musk ocupa a segunda posição entre as startups privadas mais valiosas do mundo, atrás apenas da OpenAI, criadora do ChatGPT. A OpenAI e sua concorrente Anthropic também estariam em negociações para um IPO no próximo ano. Se todos esses negócios forem concretizados, o mercado de IPOs dos EUA experimentará um renascimento genuíno, cujos primeiros sinais já foram vistos este ano. **D**



Mercado pressionará Musk a administrar só uma: Tesla ou SpaceX

DADO RUVIC/REUTERS



Reguladores europeus alertam para riscos relacionados à privacidade

DIVULGAÇÃO

De olho em você

Óculos inteligentes são um negócio bilionário para a Meta e a dona do Ray-Ban. Mas reguladores europeus questionam o produto e a concorrência chinesa se move rápido

A bilionária companhia europeia EssilorLuxottica, dona de marcas como Ray-Ban e Oakley, está apostando muitas fichas em óculos inteligentes (e já ganhou valor de mercado com isso), mas o sucesso da empreitada está prestes a ser desafiado por regulamentações e concorrência asiática. Os óculos Ray-Ban Meta, resultantes de uma parceria entre a marca de óculos e a gigante tecnológica, são equipados com recursos de inteligência artificial (IA). As vendas têm avançado desde que lançados os primeiros modelos no ano pas-

sado, e os dispositivos prometem mudar a era dos smartphones, já comentaram analistas que acompanham as companhias listadas em bolsas de valores.

O óculos com IA permite que os usuários tirem fotos e façam vídeos por meio de uma câmera instalada na armação. Além disso, o acessório possibilita transmitir conteúdo para aplicativos da Meta e o usuário pode ter um assistente de IA. No entanto, os recursos nascidos da colaboração entre a Meta e a gigante franco-italiana de óculos estão gerando preocupações no universo de regulado-

res europeus. Já entraram no radar de órgãos regulatórios porque as pessoas têm pouco controle sobre a gravação ou como os seus dados são tratados. Vale lembrar que o produto chegou ao Brasil em setembro e é vendido a partir de R\$ 3,2 mil.

“Os óculos inteligentes com IA suscitam preocupações significativas com relação à privacidade”, disse Kleanthi Sardeli, advogada do grupo europeu de defesa dos direitos digitais batizado NOYB (ou “None of your business”, em português “Não é da sua conta”). As principais questões estão ligadas ao uso

Concorrência chinesa

Os óculos Ray-Ban Meta lideram o mercado de óculos com IA, e a parceria que une tecnologia e moda, segundo analistas e especialistas, condenou o Google Glass. De acordo com o Barclays, a EssilorLuxottica detém atualmente uma participação de 60% no mercado de óculos inteligentes. “Em vez de tentar criar algo bacana, a Meta fez uma parceria com pessoas que sabem o que é bacana”, disse Ross Gerber, presidente-executivo da Gerber Kawasaki, empresa de gestão de patrimônio sediada na Califórnia, que detém ações da Meta.

Mas sua vantagem de pioneira pode desaparecer à medida que rivais lançam produtos melhores, acrescentou o analista da Bernstein, Luca Solca. Além disso, os óculos inteligentes podem canibalizar os óculos tradicionais, que representam cerca de um quarto da receita da EssilorLuxottica.

Como costuma ocorrer, os chineses não deixaram barato e também pegaram a onda. A Alibaba lançou os óculos Quark com tecnologia de IA na China, onde os Ray-Ban Meta não são vendidos. Enquanto isso, o mercado espera que a Apple revele seu próprio modelo de óculos inteligente no próximo ano e o lance em 2027. As informações são da Reuters e Bloomberg. O Google está trabalhando com a Warby Parker e a casa de moda de luxo Kering para desenvolver sua própria versão do aparelho, anunciando na segunda-feira que espera lançar um primeiro produto em 2026. A Amazon também está explorando o mercado e a Xiaomi lançou um produto semelhante em junho.



Dona do Ray-Ban já tem a Meta como um sócio

DIVULGAÇÃO

de dados pessoais do usuário dono do acessório para treinar modelos de IA e a transparência para quem está ao redor dele. Os órgãos reguladores europeus têm sinalizado riscos desde 2021, quando a Itália e a Irlanda pediram à Meta que esclarecesse como ela cumpria leis de privacidade locais.

A Comissão de Proteção de Dados da Irlanda questionou se um minúsculo indicador LED é suficiente para alertar as pessoas de que podem estar sendo filmadas pelos usuários dos óculos, o que levou a Meta e a EssilorLuxottica a ampliar a luz e adicionar um padrão que faz a luz piscar. As preocupações com a privacidade são particularmente fortes na União Europeia, onde regulamentações mais rígidas retardaram a adoção de alguns recursos de IA. Os dispositivos habilitados para IA são regulamentados pela Lei de IA do bloco europeu e

pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR). A aplicação de direitos, contudo, é difícil quando o proprietário do dispositivo é desconhecido.

A EssilorLuxottica informou que faz parcerias “com autoridades competentes para impulsionar a inovação, proteger a privacidade e definir novos padrões do setor”. Já a Meta não comentou. A empresa dona do Facebook, Instagram e WhatsApp gera a maior parte de sua receita com publicidade, e está aproveitando os dados dos usuários para alimentar ferramentas de inteligência artificial. Hoje detém uma participação de pelo menos 3% na EssilorLuxottica, a maior fabricante de óculos do mundo, dona de outras marcas como Prada, Armani e Chanel. Executivos das duas empresas já disseram a jornalistas que o investimento da Meta poderia aumentar para até 5%. [D](#)



Uso é regulado, mas aplicação da lei é difícil

ALIBABA GROUP

Dinheiro no mundo

As notícias que se destacaram no noticiário internacional

México

Investigação sobre subsídios a proteínas

O México abriu uma investigação antidumping e antissubsídios sobre as importações de pernas e ombros de porco dos Estados Unidos depois que os produtores mexicanos de proteínas alegaram preços injustos e apoio de Washington aos criadores americanos. A investigação examinará as importações e seu impacto na indústria de carne suína do México entre 2022 e 2024, disse o Ministério da Economia do país.

Chile

Passos à direita

José Antonio Kast foi eleito presidente do Chile no domingo, 14, após a conclusão do segundo turno das eleições no país. A apuração oficial do serviço eleitoral chileno indicou vantagem consolidada do candidato do Partido Republicano sobre Jeannette Jara, do Partido Comunista, quando a maior parte das urnas já havia sido contabilizada. Mais de 15 milhões de pessoas estavam aptas a votar. Nascido em Santiago em janeiro de 1966, Kast é advogado formado pela Universidade Católica do Chile e o caçula de uma família com dez filhos. Seu pai, Michael Kast Schindele, foi militar alemão e deixou a Europa após a Segunda Guerra Mundial.

Bélgica

UE-Mercosul: vai ter acordo?

A assinatura do acordo comercial entre União Europeia (UE) e Mercosul no próximo sábado, 20, no Brasil virou dúvida depois que a França pediu o adiamento da votação dos países europeus prevista para esta semana em Bruxelas, na Bélgica. Mas os chefes do bloco europeu rejeitaram o pedido do presidente francês, Emmanuel Macron, e afirmaram que a assinatura tem hoje “uma importância crucial” nos planos econômico, diplomático e geopolítico.

França

Mais tensão em proteínas

Os agricultores franceses protestam pelo fim do abate de bovinos no país, decretado pelas autoridades para controlar uma doença infecciosa viral que ataca os animais. O surgimento da dermatose nodular agravou o mal-estar no setor agrícola, já intenso pela possível assinatura, nesta semana, do acordo comercial entre a União Europeia e o Mercosul. Muitos criadores de gado se indignaram com o uso de força policial para deter a propagação da infecção inofensiva para humanos, mas que afeta a produção de leite e resulta em sérias restrições comerciais.

US\$ 155 bi

é o total de **exportações do agro** brasileiro entre janeiro e novembro deste ano, o maior valor já registrado para o período (e 1,7% acima dos mesmos meses do ano passado), informou o Ministério da Agricultura. A China foi o principal destino ao render US\$ 52 bilhões, país seguido pela União Europeia, que importou US\$ 23 bilhões dos brasileiros no ano.



LEILA MARIA/COSTAMILAN

R\$ 932 mi

é o lance mínimo para a compra do Aeroporto Internacional Tom Jobim, o Galeão, no Rio de Janeiro. O leilão foi agendado pela Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) para 30 de março de 2026. O edital inclui a saída da Infraero, que detém 49% das ações até março de 2026, antes da realização do leilão, e a exclusão da obrigação de construção de uma terceira pista.

R\$ 69 mil

é quanto custa casar com direito a festa no Brasil. Uma pesquisa da plataforma de listas de presentes de casamento Casar.com evidencia que é o custo médio de uma cerimônia seguida de celebração. Ainda assim, os casais se animam: em 2026 há previsão de que 472 mil cerimônias gerem R\$ 32 bilhões.



R\$ 100 mi

é a estimativa de perdas do setor de bares, restaurantes e hotéis em São Paulo devido ao blecaute que começou na semana passada, estima a Federação setorial (Fhoresp). Cerca de cinco mil estabelecimentos foram afetados e perderam alimentos, equipamentos e clientes.

34,3%

é a fatia da Braskem vendida pela Novonor (ex-Odebrecht) para a empresa de investimentos IG4 Capital. A Novonor se comprometeu a transferir a participação na Braskem para um fundo da IG4, que passará a deter 50,11% do capital votante e 34,323% do capital total da petroquímica.

SHARDAVY PHOTOGRAPHY/ONSPASH

Um sonho que sobrevive

Apesar das dificuldades do cenário macroeconômico, as gerações mais jovens respondem pelo maior impulso de investir na compra de um imóvel, aponta estudo

Metade dos jovens entre 18 e 28 anos querem ter o imóvel próprio, um percentual que supera a média nacional (de 41%). O retrato realizado pela Ipsos-Ipec foi encomendado pelo Grupo QuintoAndar. Mas, o caminho entre o desejo e a concretização é longo. É que o mesmo levantamento mostra que as questões financeiras continuam sendo um bloqueio significativo para a aquisição do primeiro imóvel, tanto para a geração Z (ou seja, da faixa etária aí citada), quanto para os brasileiros de outras gerações. Os dados indicam que

41% dos entrevistados dizem não ter dinheiro para a entrada ou para o financiamento – no caso dos mais jovens o percentual sobe para 47%.

Outros 30% apontam que os preços dos imóveis subiram demais, e 21% citam os juros muito altos como uma barreira. A dificuldade de poupar é generalizada: 37% dos entrevistados gostariam muito de guardar dinheiro, mas admitem que as despesas atuais já consomem toda ou quase toda a renda. A pesquisa é parte do esforço contínuo de ouvir e entender as necessidades reais dos brasileiros, disse

Lucas Lima, COO (chefe de operações) do QuintoAndar. “Ela capta perfeitamente um grande dilema atual: o sonho da casa própria está vivo, especialmente entre os mais jovens, mas ele esbarra em um cenário macroeconômico”.

O desafio tem um impacto direto no cronograma de aquisição, já que 60% dos que desejam comprar um imóvel planejam fazê-lo em um ano ou mais, percentual que se eleva para 65% no caso das pessoas da geração Z. Lima reforça que, apesar do cenário econômico difícil, o brasileiro enxerga o imóvel como um pilar de segurança e de realização – ou seja, não desistiu desse tipo de investimento. A pesquisa encomendada pela companhia contribui para sua estratégia. O objetivo é desenhar soluções que atendam tanto quem precisa de agilidade hoje quanto quem está nesse pla-

*50% dos jovens entre 18 e 28 anos
querem ter um imóvel próprio*

FREPIK



Um em cada cinco brasileiros vive em um imóvel alugado, indica o IBGE

JOËLSON ALVES/AGÊNCIA BRASIL

nejamento de médio e longo prazo. Os dados do último Censo Demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelaram que um em cada cinco brasileiros vive em um imóvel alugado, e um outro trabalho recente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Urbana (PPGTU), da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, indica que 95% dos jovens brasileiros sonham em ter um imóvel próprio na terceira idade. Realizado a partir de entrevistas com a classe média urbana e análises estatísticas, o estudo da PUC-PR sugere que as

adaptações temporárias ao aluguel não eliminam o desejo pela casa própria.

O urbanista Rafael Kalinoski, doutor e pesquisador dessa universidade (e um dos responsáveis pelo estudo da PUC Paraná), conclui que os padrões observados desafiam narrativas simplistas de uma suposta 'geração aluguel'. Há uma série de fatores – individuais, sociais, temporais e espaciais – que, somados às condições econômicas, mudanças políticas e circunstâncias pessoais, ajudam a explicar o desejo pela casa própria, disse. **D**



Mudanças no SFH devem incentivar a compra de imóveis a partir de agora

MARCELLO CASAL/IRAGÊNCIA BRASIL

Um impulso à compra

O governo federal anunciou mudanças no Sistema Financeiro da Habitação (SFH) em meados de outubro deste ano, com o fim de impactar o mercado imobiliário incentivando aquisição de imóveis. O novo sistema reduz os custos para quem adquire imóveis, com expectativa, entre agentes imobiliários e econômicos, de animar sobretudo a classe média a partir para a compra. A principal mudança envolveu a elevação do valor máximo do imóvel financiado, que passou de R\$ 1,5 milhão para R\$ 2,25 milhões. Além disso, o novo desenho favorece o acesso a crédito, já que amplia a concorrência entre as instituições financeiras. Isso, por fim, pode gerar taxas menores de juros cobrados nos financiamentos.

O SFH limita os juros a um máximo de 12% ao ano e, por fim, oferecerá taxas mais competitivas em comparação ao Sistema de Financiamento Imobiliário (SFI), que não tem teto de juros. Os dois sistemas são os principais modelos de crédito imobiliário no Brasil, e operam com regras diferentes. Antes das mudanças no SFH, parte desse mercado ficava nas mãos do SFI, com definições feitas pelos próprios bancos e instituições financeiras, que têm autonomia nas negociações, geralmente resultando num custo maior para as pessoas que compram um imóvel. No universo de negociações sem regulação, a taxa média de juros de financiamento imobiliário varia significativamente – e pode superar 20%. Em agosto deste ano, a faixa de cobrança de juros oscilou entre 10,78% e 22,79%, informam dados do Banco Central do Brasil (BC), enquanto as taxas no mercado regulado rondam 10,90%. No universo de negociações sem regulação, a taxa média de juros de financiamento imobiliário varia significativamente – e pode superar 20%. Em agosto deste ano, a faixa de cobrança de juros oscilou entre 10,78% e 22,79%, informam dados do Banco Central do Brasil (BC), enquanto as taxas no mercado regulado rondam 10,90%.



O zumbi das telecomunicações

Trazida de volta à ativa depois de ter a falência decretada, a Oi segue moribunda enquanto credores como Itaú e Bradesco tentam recuperar o máximo possível da dinheirama que têm empatados naquela que foi a maior empresa de telefonia do país

Matheus Almeida

Em um ano marcante no campo das recuperações judiciais (RJs) no Brasil, devido à alta taxa de juros e o consequente encarecimento das dívidas de companhias, a operadora brasileira de telecomunicações Oi protagonizou mais um episódio pioneiro entre as companhias que recorrem ao ins-

trumento. Em 10 de novembro último, a juíza Simone Chevrand, da 7ª Vara Empresarial do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, decretou a falência da concessionária depois de dois processos de recuperação judicial. Era o que deveria ser o ponto final em quase dez anos de luta pela sobrevivência da gigante

da telefonia sediada no Rio de Janeiro. Dias depois de decretada a falência, dois credores, Itaú e Bradesco, trouxeram a telecom de volta à vida – ainda que na forma de um zumbi corporativo, sem chances de recuperação.

Credores puxaram empresas do túmulo é um fato inusitado, disseram advogados e um administrador judicial à IstoÉ Dinheiro. Via de regra, no Brasil, quando a empresa volta à RJ após recorrer à Justiça é obra dela mesma – não dos que esperam dela receber. O pedido de suspensão da falência partiu do Itaú Unibanco. Endossada pelo Bradesco, a solicitação foi aceita pela desembargadora Mônica Costa, da Primeira Câmara do Direito Privado do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro (TJRJ), no dia 14 de



Oi é a única operadora a atender quem usa orelhões

TULLIO F

novembro, apenas quatro dias depois da sentença que havia enterrado de vez a operadora. Os dois bancos são credores quirografários, ou seja, aqueles que vão para o final da fila quando uma empresa está falida. Em uma falência, a fila de recebimento é encabeçada por trabalhadores (dívidas trabalhistas), seguidos por credores com garantia real (por exemplo, hipotecas), os tributários (municípios, estados e a União) e, por fim, os quirografários. Ficam de fora os empréstimos que tenham sido feitos após o início da recuperação judicial.

A empresa deve R\$ 2,066 bilhões ao Itaú, e R\$ 47,1 milhões ao Bradesco. Os dados são de relatório da assembleia de credores. Ao final do segundo trimestre deste ano, a dívida líquida da Oi somava R\$ 10 bilhões, dado disponível em balanço. Mas não é só o fator dívida que conta para trazer a empresa de volta à recuperação judicial. No recurso que a Justiça aceitou, o Itaú argumentou que a Oi ainda não se desfez de ativos importantes durante o período de RJ, e mais: decretar a falência agora geraria prejuízos mais graves não só aos credores. Afetaria também “o interesse público”, visto que a telecom ainda presta serviços essenciais.

Mesmo com a profunda reestruturação vivida ao longo dos anos, e a venda de negócios como a operação móvel e ativos de infraestrutura, a concessionária ainda têm clientes relevantes. A concessionária garante estrutura de internet, telefonia e troca de dados entre instituições como as Forças Armadas, o Judiciário, a Caixa Econômica Federal e suas lotéricas, e também atende empresas privadas. Os serviços de emergência como o 190, da Polícia, Samu e os Bombeiros também estão na lista da Oi, que ainda presta serviços por meio de ativos de interconexão entre operadoras, que permitem chamadas e dados circulando entre as redes Vivo e Claro, que seguem de pé até que haja conclusão de transferência para outras prestadoras. É, ademais, a principal prestadora de serviços em comunidades remotas Brasil afora, onde as pessoas ainda usam o antigo orelhão para se comunicar. São informações amplamente divulgadas. A Oi não respondeu a um pedido de entrevista da IstoÉ Dinheiro, e nem os dois bancos credores.

Neste ano, ainda sob a batuta de Marcelo Milliet, o último CEO da Oi (um especialista em reestruturação empresarial), a concessionária vendeu

A decisão de falência

A tentativa da Oi se manter viva é repleto de peculiaridades, tão insólitas quando a ideia de transformá-la em um campeão nacional das telecomunicações no início dos anos 2000. Especialista em recuperação judicial e falências pelo Insper e pela FGV, Thiago Groppo Nunes, do escritório IW Melcheds, explica que a falência ocorreu após o administrador judicial reportar problemas como a impossibilidade de equacionamento entre ativo e passivo e a inviabilidade financeira para cumprimento de obrigações. Há dois entendimentos pela Justiça. Sobre a decisão de falência, a Justiça entende que a Oi deveria tê-la decretada, mas com a continuidade de alguns contratos específicos e essenciais à população. Por outro lado, a decisão que favoreceu o retorno à recuperação judicial prioriza continuidade total dos serviços para que a companhia efetue o pagamento aos credores.

Mesmo em meio a aparente contradições, especialista apontam que há coerência na condução do caso pelo Judiciário. Tanto a decisão da juíza de primeira instância, favorável à falência, como a desembargadora que devolveu a Oi à vida reconhecem que será preciso liquidar a companhia. “O que muda é a preocupação no voto da desembargadora [favorável à RJ] de fazer a liquidação com o menor impacto possível”, diz Francisco Satiro, da USP. É que em casos como o de concessionárias é comum que o valor de liquidação da companhia seja menor em falência do que fora dela.

ativos na contínua tentativa de reajustar-se e sobreviver num mercado competitivo onde se movem Vivo, Claro e TIM. Especialistas afirmam que as duas RJs da Oi foram frustradas porque, em suma, faltou agilidade para adaptar-se às mudanças tecnológicas – as gigantes concorrentes tiveram êxito. Em 2025, a venda das operações de fibra óptica e TV paga foi concluída em março por cifra total próxima a R\$ 6 bilhões. A divisão de fibra ficou com uma controlada do BTG Pactual. O balanço do segundo trimestre da Oi informa que, já sem essas duas divisões, a receita líquida do período somou R\$ 684 milhões. Em outubro foi a vez dos serviços de controle de tráfego aéreo passarem para o controle da Claro após uma decisão judicial.

A luta da Oi pela sobrevivência é longa e marcada por episódios inéditos na jurisprudência das recuperações empresariais. A retirada da falência por dois credores talvez seja o mais insólito, mas há outros marcos. A operadora foi a maior empresa a optar pelo instrumento de recuperação judicial até o ano de 2016, quando a diretoria da época escolheu a ferramenta pela primeira vez. Em 2023, tornou-se a primeira companhia a solicitar uma segunda recuperação judicial. Sem muito sucesso nas duas tentativas, em julho de 2025, foi outra vez a primeira empresa brasileira a tentar viver um processo de RJ



*Marcelo Milliet,
o último CEO
da Oi, vendeu
ativos neste ano*

DIVULGAÇÃO

em dois países: nos Estados Unidos e no Brasil, simultaneamente.

Francisco Satiro, professor da Universidade de São Paulo (USP), diz que suspensão de uma falência não é tão original no Brasil. “Original é o fundamento neste caso, em que a desembargadora analisa que a empresa está mal, mas a liquidação dentro da recuperação judicial pode ser uma solução melhor do que a liquidação da falência”, avalia. Agora que a Oi retornou da tumba, a pergunta que resta é como se dará o desfecho para a companhia. É consenso entre os especialistas ouvidos pela Dinheiro que a Oi está em vias de extinguir-se. A dúvida é como a liquidação ocorrerá – se dentro de uma recuperação judicial ou em um processo de falência.

“Não se tem a esperança de que a Oi volte a operar, mas sim de que venda patrimônio, ativos e contratos, para que outros players interessados assumam o lugar que um dia foi da Oi”, opina o membro da Comissão de Estudos de Recuperação Judicial e Falência da OAB/PR, Matheus Kalinke. Como a companhia vale menos se for liquidada em falência, os credores deverão buscar uma saída consensual para liquidar os ativos de modo que haja o menor dano possível. O desafio segue nas mãos dos administradores judiciais, Wald Administração, Preserva-Ação e o gestor judicial Bruno Rezende, que voltaram ao posto de acordo com uma nova decisão de 12 de dezembro – a qual confirma a situação de RJ e posterga algumas obrigações financeiras da companhia. **D**

De ‘super tele’ a morto-vivo

A trajetória da Oi teve início em 1998, com a privatização do sistema de telefonia estatal Telebrás. A empresa foi inicialmente constituída como Tele Norte Leste, que mais tarde adotou a marca Telemar, operando em grande parte do território nacional. O marco de virada ocorreu em 2002, quando a Telemar lançou a sua unidade de telefonia móvel sob a marca Oi. Em 2007, a marca Oi consolidou-se de vez, absorvendo a Telemar e concentrando todos os serviços de telefonia fixa, móvel e banda larga do grupo. A empresa acelerou seu crescimento com aquisições, como uma ambiciosa fusão em 2013 com a Portugal Telecom. A estratégia acabou por gerar

grande endividamento. O primeiro pedido de recuperação judicial da Oi ocorreu em junho de 2016. Naquela altura, o otimismo com a empresa era tanto que as ações chegaram a subir após a solicitação. Em dezembro de 2017, o pedido foi oficialmente aprovado. Durante a recuperação, a Oi chegou a vender em leilão toda a sua operação de telefonia móvel, que foi dividida entre as outras três empresas líderes do mercado (Claro, Tim e Vivo). A venda foi aprovada pela Anatel e concluída em abril de 2022.

Em dezembro daquele mesmo ano, a empresa solicitou o encerramento do processo de recuperação judicial, cinco anos após sua aprovação. Mas em

fevereiro de 2023, a empresa solicitou um processo preparatório para uma nova recuperação judicial, já que seguiam os desafios operacionais e financeiros. Como a lei determina um prazo de cinco anos entre uma recuperação judicial e outra, o caso gerou a jurisprudência sobre o tempo ser contado a partir da aprovação da primeira, e não de sua conclusão. Uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV) aponta que processos muito longos prejudicam a recuperação judicial de uma companhia. O instrumento, contudo, pode ser considerado eficaz: a taxa de falência após a conclusão do processo está próxima a 30%.

Colaborou Érica Polo

O “Nu” pode ser banco

Recentes normas do Banco Central moveram o mundo das fintechs e, na esteira disso, o Nubank pediu licença para operar como um banco tradicional. O que muda?

Eduardo Vargas e Ana Carolina Nunes

O Nubank deverá tornar-se um banco, de fato, muito em breve. Apesar do ‘bank’ (banco, em inglês) depois do ‘Nu’, a instituição ainda não é formalmente uma instituição bancária sob o ponto de vista regulatório, mas uma instituição de pagamentos – o que limita algumas atividades, como por exemplo, alternativas de concessão de crédito. Ao obter uma licença bancária (ou adquirir uma instituição que a tenha), o caminho está em definição, ocorrerão mudanças no modelo de atuação. Vale lembrar como esse movimento efetivo para uma transição teve início. Ao final de novembro, o Banco Central (BC) anunciou nova resolução em conjunto com o Conselho Monetário Nacional (CMN) para

regulamentar a nomenclatura e a forma de apresentação ao público das instituições autorizadas a funcionar (muitas delas são fintechs). Ao longo deste ano, ademais, a autoridade regulatória fez uma série de outros ajustes endurecendo as normas para as operações de fintechs, como elevar o valor mínimo de capital nove vezes.

Essa resolução mais recente, de novembro, determinou que muitas dessas companhias não poderiam mais usar o termo ‘banco’ ou ‘bank’ caso não tivessem autorização específica para atuar como um banco – tendo de adequar a nomenclatura em até um ano. Isso envolve o nome empresarial, o nome fantasia, a marca e o domínio de internet

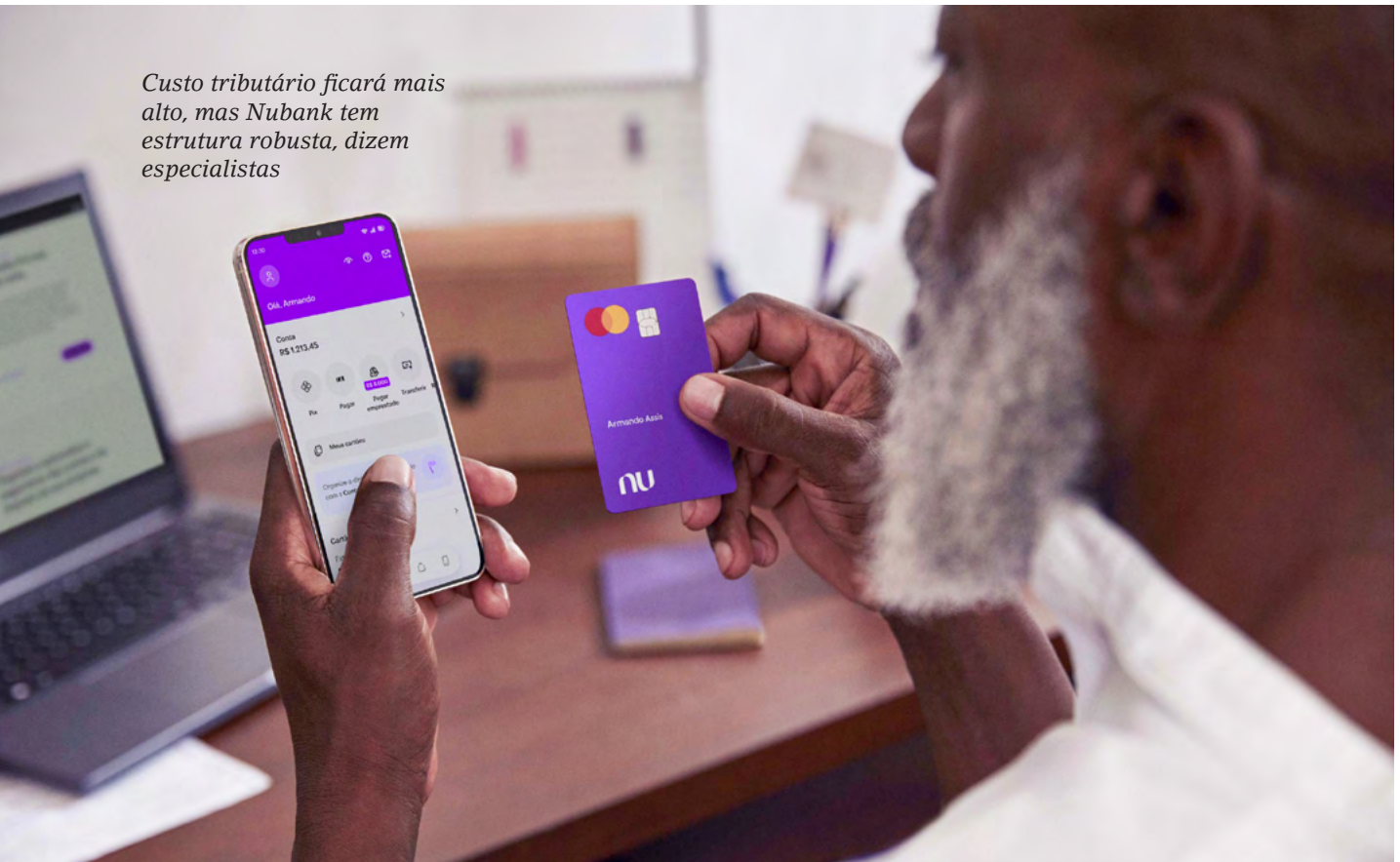
utilizados pelas instituições e vale para qualquer meio de comunicação e apresentação ao público. Poucos dias depois da divulgação do comunicado, o Nubank anunciou, então, estar trabalhando para obter uma licença bancária no Brasil. Mas o que mudará na prática?

Hoje o Nubank opera com uma licença S2 concedida para instituições de porte intermediário, o que implica regras de capital e de liquidez específicas, com menos rigor que as destinadas aos grandes bancos (a licença S1). Conhecido popularmente como um banco digital, o “Nu” buscará a licença bancária ‘plena’ para expandir serviços. Uma das mudanças será a dinâmica distinta para o pagamento de impostos. O Nubank vai

Nubank buscará obter a mesma licença de operação dos ‘bancões’, seja junto ao BC ou por meio de aquisição



Custo tributário ficará mais alto, mas Nubank tem estrutura robusta, dizem especialistas



LORENA_DIN/NUBANK

pagar mais CSLL – saindo de 9% para 20% –, não terá flexibilidade em PIS/COFINS e, além disso, terá uma estrutura significativamente mais custosa por conta de governança e compliance. Fernando Moreira, especialista em Direito Societário, Governança e Compliance, avalia que a decisão do BC foi acertada, já que havia baixa transparência para o consumidor. “O consumidor achava que estava lidando com um banco, mas não estava. Na prática, os bancos têm controles muito mais rigorosos de governança e compliance”, opina.

Apesar dos custos mais elevados, especialistas ouvidos pela IstoÉ Dinheiro indicam que a transição não deve sair tão cara, considerando que a empresa já possui uma estrutura robusta e uma base de mais de cem milhões de clientes. Em outras palavras, o fato de o Nubank já ser equiparado a um banco incumbente em termos de estrutura operacional e volume de capital faz com que sejam necessários menos ajustes – e a mudança toda portanto não deverá sair tão ‘salga-

da’ para os cofres da até então fintech. As questões envolvendo o campo tributário, aliás, foram centro de polêmica com entidades que representam os ‘bancões’.

Houve muita crítica setorial relacionada ao fato de a companhia não ter licença bancária, mas operar como um banco em algumas atividades. Com a licença solicitada (ou a compra de uma instituição que a tenha), o Nubank vai poder ampliar o escopo de atividade. É que há diferenças conceituais importantes no campo de atividade bancária: sob a ótica da lei brasileira, um banco tem como função a intermediação financeira, podendo captar de quem tem depósitos e emprestar para quem precisa de financiamento. É um modelo em que a instituição poderá passar a atuar na concessão de crédito. Hoje, a empresa pode emprestar dinheiro dos acionistas, do próprio caixa ou de captações no mercado financeiro.

Em meio às alterações que ocorrerem, a instituição de pagamentos não precisará ter uma agência física. Os

requisitos do BC são mais de natureza legal, econômico-financeira e de governança. Será preciso um capital mínimo e manter Patrimônio de Referência (PR) em níveis que garantam o cumprimento dos limites mínimos de capital baseados no Acordo de Basileia – um conjunto de diretrizes internacionais que regula o funcionamento de instituições financeiras. Para um banco, o patrimônio mínimo é de R\$ 30 milhões. Soma-se a isso custos por atividade, como R\$ 7 milhões para conceder crédito, R\$ 5 milhões para intermediação, e outros itens. As exigências, contudo, não devem ser um entrave para o Nubank, que é consolidado.

Para os clientes, a lista de oferta de serviços básicos será como a dos outros ‘bancões’. Entre outras questões, a empresa não poderá cobrar tarifas a pessoas físicas do fornecimento de cartão de débito, haverá direito a quatro saques por mês, duas transferências de recursos entre contas na própria instituição por mês, entre outros serviços disponibilizados pelos bancos tradicionais. **D**



FOTOS DIVULGAÇÃO

Novo grupo terá 480 lojas no Brasil em vinte estados, com um faturamento de R\$ 7 bilhões

O gigante do mundo pet

Compra da Cobasi pela Petz ganha autorização do Cade, mas com condições: ao menos 26 lojas terão de ser vendidas

A compra da Cobasi pela Petz, que resultará na formação da maior rede de lojas de produtos e serviços para animais de estimação do Brasil (e uma das maiores da América Latina), acaba de receber sinal verde do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). O novo grupo terá mais de 480 lojas no Brasil em cerca de vinte estados, e um faturamento combinado de R\$ 7 bilhões. A aprovação, contudo, foi condicionada ao cumprimento de exigências que incluem a venda de algumas unidades. A aprovação foi difícil: a

mais desafiadora no que diz respeito ao varejo, na história recente da autarquia, e ainda assim nem todos os concorrentes estão muito satisfeitos.

Em um fato relevante divulgado ao mercado após a decisão, a Petz afirmou que o Acordo em Controle de Concentração (ACC) acertado com a autoridade de defesa da concorrência envolve a venda de 26 lojas localizadas no estado de São Paulo. São unidades que representaram 3,3% do faturamento da companhia combinada nos últimos doze meses. O entendimento do tribunal di-

vergiu da Superintendência-Geral (SG), área técnica do Cade, que, em junho deste ano, havia aprovado a operação sem restrições. Um recurso apresentado em 23 daquele mesmo mês levou o processo para o julgamento do tribunal administrativo.

Em outubro, o órgão realizou uma audiência pública que contou com a participação de representantes do governo, da Câmara dos Deputados, entidades de defesa dos animais e da concorrência, além das empresas interessadas na fusão. A rival Petlove defendia que a criação de



A concorrente Petlove tem interesse em lojas que serão vendidas

uma empresa “trinta vezes maior que o terceiro colocado” no setor “compromete o mercado” de produtos para animais de estimação. A Petlove atua predominantemente no online, mas possui lojas físicas nas regiões Sudeste e Sul do país. A companhia concorrente já havia apresentado petição ao Cade na véspera, afirmando que uma proposta de venda “de até 28 lojas” seria um remédio “claramente inefetivo” e traria um “grave prejuízo à concorrência e ao consumidor”.

Mas, para o presidente do Cade, Gustavo Augusto Freitas de Lima, o que trouxe conforto para a aprovação do negócio foi o fato de a terceira interessada, a Petlove, informar sobre o interesse de compra nas lojas a serem vendidas. Há, ainda, pelo menos mais uma empresa que manifestou interesse inicial nessas lojas. Lima reiterou que o acor-

do inclui “não só remédios estruturais, mas um pacote comportamental duro”. A Petz afirmou no fato relevante que, além da venda das 26 lojas, o ACC prevê “compromissos comportamentais”, mas também não detalhou as exigências. O caso foi o mais difícil para análise para o Cade nos últimos dois anos – e também o mais difícil já trabalhado pela autarquia relacionado ao varejo –, disse a conselheira da autarquia Camila Cabral Pires Alves. Por sua vez, o conselheiro Carlos Jacques Vieira Gomes cobrou que o acordo acertado pelas empresas com o Cade tenha regras claras e isonômicas para a venda das lojas caso apareça mais de um comprador. O relator do caso, o conselheiro do Cade José Levi Mello do Amaral, afirmou em seu voto que o acordo acertado “parece bom, porque garante uma situação concor-

rencial melhor” que a atual. Juntas, as duas companhias vão buscar soluções para desafios comuns de quem atua no mercado pet brasileiro, impulsionado pela crescente “humanização” dos animais de estimação – e um dos maiores e mais promissores do mundo. As empresas que atuam no segmento, a exemplo de Petz e Cobasi, enfrentam desafios complexos, especialmente no nicho de produtos e serviços voltados para cães, que abrangem desde a infraestrutura logística até a alta concorrência e a exigência por inovação.

No que diz respeito ao custo de logística, o transporte de itens de grande volume, como ração e areia higiênica, tem alto volume e peso, fatores que encarecem o frete no comércio online. As empresas precisam equilibrar a conveniência da entrega com a sustentabilidade financeira do serviço, buscando otimização de rotas e centros de distribuição estratégicos. Outro ponto estratégico é como expandir os serviços como clínicas veterinárias, que exigem altos investimentos iniciais, padronização de qualidade e manutenção de equipes especializadas, o que é um desafio em um país de dimensões continentais. **U**

Ganho na bolsa

Listada na bolsa de valores brasileira, a B3, a Petz ganhou 4% em valor de mercado após o anúncio de aprovação da compra da Cobasi pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). As ações fecharam com ganho de 4,3%, e foram a R\$ 4,35, no dia 10 de dezembro, quando emitido o comunicado pela autoridade regulatória de concorrência do mercado brasileiro. Naquele mesmo dia 10, os papéis negociados da companhia chegaram a bater R\$ 4,47, num claro sinal de que o mercado financeiro investidor viu com bons olhos a movimentação de compra. Ao longo dos dias seguintes a ação acabou subindo mais, e alcançando os R\$ 4,48 no fechamento da semana (sexta-feira, 12).



Henrique Braun assume a Coca Cola global em março

DIVULGAÇÃO

Um novo timoneiro

A bilionária Coca-Cola global escolheu um brasileiro para substituir o CEO, que seguirá para o conselho.

O desafio? Manter (e elevar) resultados num mundo de transformação célere de hábitos

Num momento de rever posicionamento no universo de alimentos devido à rápida transformação de hábitos dos consumidores, a Coca-Cola global anunciou a nomeação de sua nova liderança, o brasileiro Henrique Braun. Ele vai dar continuidade ao desafio da gigante norte-americana, que faturou US\$ 12 bilhões no terceiro trimestre do

ano, e caminhava sob o comando do britânico James Quincey. A troca de bastões está marcada para 31 de março do ano que vem, e vai acontecer no âmbito de um plano de sucessão estratégica – Quincey, segundo a companhia, seguirá no conselho da Coca-Cola.

A mudança ocorre em um momento em que não só a Coca, mas todas as

grandes empresas de alimentos e bebidas tentam ajustar suas estratégias para atender a consumidores que buscam opções mais saudáveis e acessíveis. Braun, de 57 anos, assim como Quincey, ingressou na empresa em 1996. Ambos ocuparam cargos de liderança em todo o mundo na Coca-Cola. O portfólio de bebidas sem açúcar da companhia, bem como suas linhas de produtos mais premium, como o leite Fairlife, tem mantido a empresa em melhor situação em um cenário de consumo instável, ao contrário de rivais como a PepsiCo.

O novo CEO da gigante nasceu na Califórnia, mas foi criado no Brasil. Braun foi nomeado diretor de operações da Coca-Cola em janeiro deste ano, trazendo consigo experiência em áreas como cadeia de suprimentos, desenvolvimento de novos negócios e operações de engarrafamento. Formado em engenharia agrônômica pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), ele tem mestrado em ciências pela Michigan State University e MBA pela Georgia State University. Braun já esteve à frente



Quincey deixa o posto e vai para o conselho: desde que assumiu, em 2017, ações subiram mais de 60%

DIVULGAÇÃO

da operação brasileira, ocupando a presidência da Coca-Cola Brasil entre 2016 e 2020 – e progrediu em funções na América do Norte, Europa, América Latina e Ásia. “Vou me concentrar em dar continuidade ao impulso que construímos com nosso sistema. Trabalharemos para desbloquear o crescimento futuro em parceria com nossos engarrafadores”, escreveu o executivo em um comunicado.

Braun terá o desafio de manter a Coca-Cola numa direção de ganhos, como vinha fazendo o antecessor. Quincey, que deixa o posto com 60 anos, assumiu o cargo em 2017 e, desde que assumiu, o preço das ações da Coca-Cola subiu quase 63%. O britânico esteve à fren-

te da empresa durante um período em que a fabricante de refrigerantes já intensificou seu foco nas transformações do público, e apostou em bebidas sem açúcar e com baixas calorias, além de adicionar linhas de produtos como leite, água com gás, café e bebidas energéticas por meio de aquisições.

“Quincey estabeleceu um padrão elevado. Os investidores podem esperar que o novo presidente-executivo continue a renovar o portfólio de marcas”, opinou Kimberly Forrest, diretora de investimentos da Bokeh Capital Partners. Apesar da alta nas ações e de algumas avaliações positivas de analistas do mercado, a Coca-Cola enfrenta vários de-

safios, incluindo a demanda morna por seus produtos nos Estados Unidos e na Europa – além do aumento do escrutínio dos clientes sobre seus ingredientes.

O setor de bens de consumo passou por uma série de mudanças em cargos de alta direção neste ano, à medida que as empresas se adaptam a um ambiente de consumo dividido, além de desafios operacionais e na cadeia de suprimentos devido às tarifas. Neste verão, após um incentivo do então presidente americano, Donald Trump, a empresa declarou que lançaria uma versão de seu refrigerante tradicional com açúcar de cana-de-açúcar em vez de xarope de milho rico em frutose.

Em todo o sistema, o Brasil é um dos principais motores. O país, já consolidado como o quarto maior mercado da companhia, integra a planilha de investimentos vultosos, com R\$ 7 bilhões em investimentos planejados para a modernização de fábricas, ampliação logística e abertura de novas linhas de produção em 2025. Essa aposta se soma a uma trajetória de mais de 80 anos no mercado brasileiro. O Sistema Coca-Cola Brasil é formado por sete grupos fabricantes e conta com 33 fábricas espalhadas pelo território nacional, responsáveis por produzir e distribuir um portfólio diversificado de bebidas. Presente em mais de 1 milhão de pontos de venda, a estrutura movimentava bairros, cidades e comunidades, gerando cerca de 570 mil empregos em sua cadeia de valor.

No consumo interno, a marca mantém a liderança. Segundo o estudo Brand Footprint Brasil 2025, da Worldpanel by Numerator, a Coca-Cola foi o produto mais escolhido pelos brasileiros, à frente de Ypê e Perdigão, alcançando 644 milhões de pontos de alcance ao consumidor (CRP, Consumer Reach Points). A companhia também vem usando o país como plataforma de testes para novas categorias. Foram lançados por aqui Fanta Caju e Coca-Cola Ôreo, além de bebidas alcoólicas prontas, como Absolut & Sprite, Schweppes Mixed e Jack Daniel's & Coca-Cola. O cenário aparentemente favorável, porém, não elimina riscos: no Brasil, o consumo de bebidas enfrenta oscilações por conta da inflação de alimentos e da renda das famílias, além da crescente pressão regulatória sobre produtos açucarados. **D**



Exploração ilegal de madeira abre caminho para outros crimes, como as queimadas

Alerta ao Norte

Desmatamento ilegal abocanha 62% da exploração de madeira no Amazonas. Fiscalização frouxa afeta não só o ambiente e populações locais, como ainda arranha a imagem do país

Um problema histórico ao norte do país parece não encontrar resolução, à parte do governo federal da vez. Dos 68 mil hectares em que houve exploração madeireira no Amazonas, 42 mil hectares não tinham autorização dos órgãos ambientais para a atividade num retrato divulgado no início do mês pelo Instituto de pesquisa Imazon. Isso quer dizer que 62% da área com retirada de madeira no estado é ilegal.

Realizada anualmente pela Rede Simex – composta pelo ICV, Imaflora e Imazon –, a pesquisa mapeou a extração madeireira por meio de imagens de satélite no período de agosto de 2023 a julho de 2024, e cruzou os dados com

as autorizações emitidas. Em relação ao levantamento anterior, que observou o tema entre agosto de 2022 a julho de 2023, quando 38 mil hectares tiveram exploração de madeira sem autorização, houve um aumento de 9% na área com retirada ilegal.

Camila Damasceno, pesquisadora do Programa de Monitoramento da Amazônia do Imazon, considera a alta extremamente preocupante, já que a exploração ilegal de madeira acaba financiando outros crimes ambientais ali naquela região, como as queimadas. A ilegalidade atinge áreas críticas: apenas dois municípios do sul do estado – Boca do Acre e Lábrea – concentram 75% de toda a ex-

ploração de madeira irregular do Amazonas. Boca do Acre liderou o ranking, com 20,5 mil hectares, enquanto Lábrea registrou 10,9 mil hectares.

A exploração ilegal de madeira invade áreas protegidas do estado, como terras indígenas e unidades de conservação, o que é uma preocupação não apenas em relação à degradação ambiental, mas à sobrevivência das comunidades que ocupam esses locais. “A entrada de invasores para retirada de madeira desses territórios ameaça os povos e comunidades tradicionais, que dependem da floresta em pé para manter seu modo de vida”, explicou Camila à Agência Brasil.

O levantamento apontou que 13% da retirada de madeira irregular (5,6 mil hectares) ocorreu em áreas protegidas, sendo 9% disso em terras indígenas (3,9 mil hectares) e 4% em unidades de conservação (1,6 mil hectares). O Imazon ressalta que, além das emissões de carbono resultantes da degradação, a extração ilegal de madeira provoca perda de biodiversidade e conflitos sociais. A extração de madeira nesses territórios pode indicar o desmatamento futuro para a grilagem ou para a produção de grãos e de gado, já que os municípios de Boca do Acre e Lábrea ficam na região de expan-

Órgãos públicos têm dados para fiscalizar e punir a atividade irregular nas florestas



FERNANDO AUGUSTO/IBAMA

são agropecuária chamada de Amacro, na divisa com o Acre e Rondônia.

Os órgãos públicos têm dados para fiscalizar e punir a atividade ilegal nessas áreas. A pesquisadora disse que 77% da área com exploração irregular (32,5 mil hectares) está registrada em bancos de dados públicos como o Cadastro Ambiental Rural (CAR), o Sistema de Gestão Fundiária (Sigef) e o Programa

Terra Legal. Outra categoria relevante em relação à retirada ilegal de madeira no Amazonas é a de florestas públicas não destinadas (FPNDs), com 3,3 mil hectares (8%). As FPNDs são áreas de domínio público (União, estados ou municípios) que ainda não tiveram seu uso oficialmente definido. Destinar essas terras a povos e comunidades tradicionais ou à conservação é uma ação ur-

gente de proteção do patrimônio público e ambiental dos amazonenses e dos brasileiros, avalia o instituto.

Por fim, a pesquisadora Camila Damasceno avalia que a exploração ilegal de madeira também prejudica o mercado legalizado, que faz a remoção das árvores por meio do manejo florestal sustentável e gera empregos e impostos para o Amazonas. **D**

Quem aperta o cerco: UE

Negócio fundamental para o Brasil é cumprir as regras em benefício do meio ambiente e das comunidades do entorno, pelos temas em si, e também observar os efeitos de crimes ambientais para cadeias produtivas do país. Isso gera desconfiança e afeta as exportações do agro — mesmo daqueles que seguem boas práticas. A Europa é um dos compradores de produtos que apertaram o cinto para comprar produtos de países com problemas desse tipo. Sua Lei Antidesmatamento aumenta as exigências relacionadas a produtos

fornecidos ao continente, e com isso o objetivo é combater o desmatamento. Há foco em grãos e carnes.

O bloco acabou de definir a ampliação do prazo de alidade para novas regras nesse âmbito, mas elas vão bater à porta a partir de 2026. O continente postergou o início da vigência das normas em um ano, entregando mais prazo para as empresas que negociam com os compradores europeus se ajustem às exigências, que elevarão os custos dos exportadores. Conforme um comunicado oficial divulgado pelo bloco

europeu, as empresas de grande porte deverão cumprir as exigências a partir de 30 de dezembro de 2026, enquanto micro e pequenas companhias terão até 30 de junho de 2027 para se adequarem às novas regras.

O prazo extra é importante para que empresas e governo brasileiro aprimorem um fator primordial que é o cerne das exigências: a rastreabilidade dos produtos (os exportadores terão de investir em geolocalização, com o uso de imagens de satélite exigidos para comprovar o que a lei europeia exigirá) e auditorias.



Rede chinesa fechou a compra de 240 mil toneladas de café verde brasileiro até 2029

AMIN

Menos chá, mais café

Redes de cafeteria como Luckin Coffee, que promove o grão brasileiro neste mês, e Starbucks disputam o consumidor xícara a xícara no mercado chinês

Uma das maiores redes de cafés da China, a Luckin Coffee, costuma promover os cafés brasileiros depois que a bebida passou a conquistar mais adeptos em meio à população asiática. Cada vez mais, os chineses – sobretudo as gerações mais jovens – deixam o chá de lado e abraçam o café e o leite. No contexto de mudanças, a rede promove neste mês de dezembro a “Brazil Season” (ou “Temporada Brasil” em tradução livre), a partir da marca “Café do Brasil”, estampada em todos os seus copos de café vendidos em suas trinta mil unidades espalhadas pelo país asiático.

A campanha faz parte de uma série de ações promovidas pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) destinadas à população daquele país, e há estima-



tiva de vendas totais de 400 milhões de copos com a identidade brasileira. A proposta da Luckin Coffee é promover os grãos brasileiros comprados pela marca. Em junho do ano passado, o Brasil negociou um acordo para o fornecimento de até 120 mil toneladas, até o final daquele ano, a um valor de US\$ 500 milhões. Como os grãos fizeram sucesso no mercado asiático, um novo acordo com a rede foi negociado recentemente para a compra de 240 mil toneladas de café verde entre 2025 e 2029, a um valor recorde estimado de aproximadamente US\$ 2,5 bilhões.

A rede também se comprometeu a promover o café brasileiro no mercado chinês, ou seja, além das portas de suas cafeterias. Foi uma parceria de negócios firmada entre a empresa e representan-



A americana Starbucks vendeu 60% do negócio na China para um parceiro local

DINKUN CHEN

tes do Estado brasileiro, já que a Apex é vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC). Desse modo, o ministro e vice-presidente Geraldo Alckmin, o presidente da Apex, Jorge Viana, e o ministro da Agricultura, Carlos Fávaro, estiveram na China para assinar o acordo. Antes disso, no final de 2023, os chineses estiveram em Cacoal, em Rondônia, para conhecer os cafés produzidos na Amazônia e compraram, à época, quatro mil sacas no programa Exporta Mais Brasil.

Vale lembrar que as exportações totais brasileiras de café para a China é volumosa, embora ainda seja basicamente composta por grãos verdes (não torrados). A Apex informou que, entre janeiro e outubro deste ano, o Brasil exportou US\$ 335,1 milhões de café não torrado para a China. O valor representa mais de 50% do total vendido ao país durante todo o ano de 2024, quando somou US\$ 213,6 milhões. Além desse tipo de iniciativa, produtores mineiros atrelados a grandes cooperativas mineiras produtoras de café levam adiante esfor-

ços para ampliar a participação no mercado de torrefadoras locais – bastante protegido pelos empresários locais.


A disputa por consumidores no mercado local de cafeterias tem a participação da norte-americana Starbucks, que desembarcou no país há trinta anos e contribuiu para o crescimento da cultura do café entre os asiáticos. A companhia, embora não tenha saído da China definitivamente, vendeu 60% da participação do negócio local no início de novembro para a empresa de investimentos Boyu Capital, que vai operar suas oito lojas no país. A americana vai manter participação (os 40% restantes) na joint venture formada com a assinatura do negócio, e vai licenciar a marca. Os negócios da Starbucks no mercado chinês rondam os US\$ 13 bilhões.

A China é o segundo maior mercado consumidor para a Starbucks. Mas, nos últimos anos, a empresa americana com sede em Seattle, tem enfrentado dificuldades por ali devido à competição de startups chinesas que comercializam café a preços mais baixos e com redes

como a própria Luckin Coffee. O objetivo da empresa americana com o recente acordo é obter ajuda estratégica para ampliar seus negócios sobretudo nas cidades menores. Brian Niccol, CEO da Starbucks, está apostando na experiência local da Boyu Capital para reorganizar a estrutura e partir para uma aceleração do crescimento.

Do lado dos investidores chineses da Boyu, a leitura é a de que os americanos conseguiram construir uma conexão profunda com os consumidores chineses nessas três décadas de atividade local. Há muita força na marca, acredita Alex Wong, sócio da companhia investidora que agora detém a maior fatia da Starbucks local. Depois do negócio, a sede da empresa americana seguirá em Xangai, onde a Boyu Capital tem escritório. Apesar da assinatura, contudo, há ainda um prazo para a concretização do negócio: a expectativa de Starbucks e Boyu Capital é a de finalizar o acordo no segundo trimestre do ano fiscal de 2026 da rede norte-americana. **D**

Com reportagem de Ana Carolina Nunes



*Seca ou excesso
de chuvas afetam
a produtividade*

MAURICIO DONATO MEYER

Tempo ruim

La Niña afeta regime de chuvas e projeção para a próxima colheita de soja recua 500 mil toneladas. Apesar disso, a produção ainda garante estoques elevados no Brasil

Chuvos irregulares afetaram a safra de soja brasileira a ser colhida a partir do ano que vem. A safra 2025/26 deve alcançar 177,1 milhões de toneladas, acaba de recalcular a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), com redução de 500 mil toneladas em comparação à estimativa anterior. O clima irregular, devido ao fenômeno La Niña, se deu em algumas áreas plan-

tadas em novembro, o que levou a um replantio por parte de alguns produtores em todas as regiões – a oleaginosa é cultivada no Centro Oeste, Sul e na área conhecida como Matopiba (Maranhão, Piauí, Tocantins e Bahia). A partir da segunda quinzena de novembro, as precipitações se normalizaram em algumas regiões permitindo um avanço na área semeada.

Embora a estatal tenha reduzido sua previsão em cerca de 500 mil toneladas para a temporada de colheita do ano que vem, em comparação com a estimativa feita no mês passado, o volume ainda garante estoques elevados para o Brasil. Apesar de uma redução de cerca de 130 mil hectares na área plantada em comparação com o levantamento anterior, o total semeado no maior país produtor



La Niña afeta o desempenho

O fenômeno La Niña está afetando as lavouras neste final de ano no Brasil, de uma forma que no Sul as chuvas são irregulares e no Norte ficam acima da média desejada. É uma época do ano importante para o cultivo de soja, o principal grão produzido e exportado pelo agro brasileiro. Os produtores de maior porte têm investido em sementes com maturação mais longa como estratégia devido às oscilações climáticas, mesmo fora de época do período de fenômenos climáticos como o La Niña. No Sul do país, caso ele se estenda para o começo de 2026, pode haver risco de seca durante uma fase crítica de desenvolvimento de soja e milho. Já no Norte e Nordeste, onde ficam produtores do chamado Matopiba (Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia), pode haver aumento de chuvas. Desde que não sejam excessivas, um fator para perdas, a influência é positiva para as lavouras. No Centro Oeste, a maior região produtora em volume de soja, caso ocorram irregularidades pode haver atraso na colheita de soja e no plantio de safrinha do milho – que ocorre logo depois de colhida a oleaginosa para aproveitar a preparação do campo.

Em áreas do sul do país há risco de seca

global de soja ainda assim deverá ser recorde. A projeção é de área levemente abaixo de 49 milhões de hectares, mas com um avanço anual de 1,6 milhão de hectares, ou 3,4%.

Os números iniciais ainda indicam uma possibilidade de novo recorde nesta safra que se inicia, informou a Conab. A colheita no Brasil começa por volta de janeiro em Mato Grosso. Com uma produtividade praticamente igual à do ano passado, a estatal vê crescimento de 3,3% na safra em relação ao recorde anterior de 2024/25. Com a revisão, a Conab também ajustou para baixo sua projeção para as exportações da oleaginosa, agora em 112 milhões de toneladas na temporada, cerca de 100 mil toneladas abaixo do esperado no mês passado.

Os embarques da nova temporada do maior exportador global também poderiam renovar um recorde previsto em 107 milhões de toneladas em 2024/25. Com os ligeiros ajustes na safra e na exportação, os estoques de passagem ainda deverão terminar a temporada 2025/26 em níveis dos mais elevados pelo menos desde 2020/21, em 12,9 milhões de toneladas.

Outras culturas

Nas lavouras de milho, a produção total, somando as três safras, está

estimada em 138,9 milhões de toneladas, praticamente estável na comparação mensal, mas com uma redução de 1,5% em relação ao ciclo anterior – que foi recorde. A semeadura para a safra de verão (a primeira colheita de milho entre as três que ocorrem ao longo de uma temporada) já alcança 71,3% da área total cultivada de 4 milhões de hectares destinada ao cereal, com produção prevista em 25,9 milhões de toneladas, ou seja, aumento de 4% sobre a safra anterior.

Entre as culturas de inverno, a safra 2025 está em fase final de colheita. O trigo, principal cultura semeada, já possui 98% da área colhida, com produção estimada em cerca de 8 milhões de toneladas, alta de 1% em comparação ao ciclo anterior. No caso do algodão – o Brasil se destaca como exportador global – houve redução de 2% na projeção de área plantada, para 2,1 milhões de hectares, impactando o volume previsto, agora em 3,96 milhões de toneladas, um pouco abaixo do recorde da temporada passada, acima de 4 milhões de toneladas. Já o arroz tem previsão de colheita de 11,2 milhões de toneladas, redução de 12,4% em relação ao ciclo passado, diante das atuais condições mercadológicas do cereal, que levaram a uma queda na área plantada. **D**

O antigo Marina Palace, no Leblon, será reformado para dar lugar ao novo Four Seasons

Fina hospitalidade

Rede hoteleira Four Seasons, controlada por Bill Gates, volta para o Brasil — e desta vez escolheu o Leblon, no Rio, para conquistar público de alto padrão

Mais uma rede internacional hoteleira de alto padrão decidiu reforçar seus negócios em solo brasileiro. Desta vez, o movimento é da rede Four Seasons, eleita a melhor do mundo pela Business Traveller Awards 2025 e controlada pelo cofundador da Microsoft, Bill Gates. O empresário detém 72% de participação na companhia avaliada em US\$ 10 bilhões. Nesse negócio, Gates é sócio do príncipe saudita Alwaleed bin Talal. O novo Four Seasons brasileiro deverá abrir as portas no Rio de Janeiro em 2029 — ao menos é o plano.

Serão investidos R\$ 600 milhões por meio da gestora Cauai Asset, que comprou o antigo Hotel Marina Palace, no Leblon, para reformar a fachada e as áreas internas do prédio desativado em 2017, depois de operar por 35 anos. Depois das obras de revitalização os 118 quartos terão vista para o mar e as áreas terão pis-

Investimento para a reforma de fachada e áreas internas vai totalizar R\$ 600 milhões





O novo hotel de Gates deverá abrir as portas em 2029

DIVULGAÇÃO

cina, spa, academia, bares e restaurantes, além de um rooftop. A rede, que opera uma centena de hotéis em 50 países, deverá empregar 180 pessoas no Rio.

A operação do hotel será liderada por Alfredo Khouri Jr., o sócio-fundador da Catuaí Asset, conforme acordado previamente com a antiga proprietária do Hotel Marina Palace, a Brazil Hospitality Group. A injeção de recursos feita por meio da gestora soma recursos próprios e de outros investidores. Para viabilizar a operação os envolvidos estruturaram um Fundo de Investimento em Participações (FIP) com duração de oito anos. Khouri Jr. explica que a decisão de investir agora se deu por uma oportunidade de preço do ativo. Dos R\$ 600 milhões de capital total, R\$ 400 milhões vão ser usados nas obras de modernização do hotel. Os recursos da reforma vêm de investimentos (55%) e os 45% restantes de dívida bancária.

“Temos condições de atuar com o preço de diária que o mercado cobra hoje no universo de ultra luxo no Rio, corrigido pela inflação. Para ter um negócio

rentável, não precisamos ser mais caros do que os nossos concorrentes”, afirma o gestor da asset brasileira. A título de comparação, uma diária no Hotel Fasano, concorrente direto citado pelo executivo, custa a partir de R\$ 4,6 mil. O Rio tem baixa oferta de hotéis para o consumidor de alta renda, sendo o Fasano (com 90 quartos) um dos únicos concorrentes diretos para o novo empreendimento.

A rede volta ao Brasil depois de uma curta passagem por São Paulo. Na capital paulista, o Four Seasons foi inaugurado em outubro de 2018 e encerrou as atividades em dezembro de 2020, ano do início da pandemia de Covid-19. O encerramento das operações foi consequência da crise de mercado daquele ano, gerada pela crise sanitária, que afetou viagens e eventos – fator que atingiu severamente o setor hoteleiro, especialmente o de luxo e de hospedagem corporativa em São Paulo. O prédio deixado para trás, na avenida das Nações Unidas, opera sob a bandeira de outra rede de luxo, o JW Marriott, da Marriott International. Desde 2022. **D**

Mais luxo

A hotelaria de luxo em São Paulo tem mais de 1,7 mil novos quartos abertos nos últimos quatro anos – e prevê a entrega de ao menos outras mil habitações até 2028, segundo um levantamento da consultoria Noctua Advisory. Da soma de novos projetos, mais da metade dos quartos está em empreendimentos de alto padrão. Se tudo caminhar como previsto, a cidade deverá somar 18 novos hotéis entre 2022 e 2029. O Rosewood, por exemplo, deu o seu primeiro passo no país ao abrir as portas na capital paulista em 2022 próximo à Avenida Paulista. Logo no ano seguinte, as novidades ficaram por conta de uma nova unidade do Fasano, no Itaim Bibi, uma região estratégica por concentrar empresas financeiras e de tecnologia, e da chegada do Soho House São Paulo no mesmo complexo do Rosewood.

Grandes marcas de hotelaria acreditam num crescimento “extraordinário” em luxo e lifestyle na América Latina. O The Westin São Paulo – outra bandeira do grupo Marriott International além da JW Marriott – utiliza o modelo de franquia, com foco em destinos de grande fluxo de viajantes corporativos e estrangeiros. Em um outro movimento, o novo hotel v3rso, do grupo Emiliano, optou por segmentar a demanda para atender o “jovem executivo com potencial para CEO”, ou seja, usa a tecnologia naturalmente atraente para esse público, ao mesmo tempo que mantém uma operação mais enxuta e oferece tarifas mais competitivas no nicho upscale – categoria que fica entre a intermediária (midscale) e a de luxo (luxury). O motor deste novo ciclo de investimentos é a robusta demanda por negócios, feiras e eventos, um universo que tem em São Paulo um dos principais polos corporativos da América Latina.

Primeira CEO do futebol, Tardezinha e Coca Cola

A diretora jurídica do Fluminense, Roberta Fernandes, na liderança do clube, evento de pagode alcança R\$ 1,5 bilhão e o novo CEO da Coca Cola foram destaques nas redes

"Brasil 'tem a felicidade' de ter Lula como presidente, diz Wesley Batista"

O empresário Wesley Batista, do grupo J&F, controlador da JBS, exaltou na segunda-feira, 15, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva pela abertura de mercados externos para produtos brasileiros, especialmente do agronegócio, e disse que o Brasil "tem a felicidade" de ter Lula como presidente. Ele falou em um evento de inauguração da nova sede da Apex Brasil.



"Primeira mulher CEO do futebol, Roberta Fernandes fala sobre trajetória no Fluminense"

Diretora jurídica no Fluminense e a primeira mulher a assumir o cargo de CEO em uma instituição no futebol brasileiro, Roberta Fernandes construiu uma trajetória marcada pela quebra de barreiras em um ambiente historicamente masculino. "Assumir oficialmente a direção foi um dos grandes marcos da minha carreira", diz.



"Tardezinha: como festival que nasceu na beira da piscina virou 'Disneylândia do pagode'"

Foi em 2015 que Rafael Zulu, empresário que organizava shows na noite de São Paulo, deu uma ideia para o cantor Thiaguinho: fazer um show em formato de roda de pagode em um ambiente mais intimista, na beira de uma piscina, para 600 pessoas. Nascia a Tardezinha. Desde então o negócio cresceu e em uma década ele atingiu receita de R\$ 1,5 bilhão. Somente em 2025 foram mais de R\$ 300 milhões de faturamento, público de mais 900 mil pessoas e shows em 22 cidades.



"CEO do Banco do Brasil é a única brasileira em lista das mais poderosas da Forbes"

Tarciana Medeiros, presidente do Banco do Brasil, é a única brasileira entre as 100 mulheres mais poderosas do mundo segundo a Forbes. É o terceiro ano consecutivo em que ela aparece no ranking, onde ocupa a 18ª posição.



"Quem é Henrique Braun, brasileiro que será o novo CEO da Coca-Cola global"

A Coca-Cola anunciou a nomeação do brasileiro Henrique Braun, executivo interno, como seu novo presidente-executivo, substituindo James Quincey, enquanto as empresas de alimentos tentam ajustar suas estratégias para consumidores que buscam bebidas e lanches mais saudáveis e acessíveis.

www.istoedinheiro.com.br

TikTok: tiktok.com/@revistaistoe

Instagram: instagram.com/istoe_dinheiro/

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

YouTube: m.youtube.com/@istoe_dinheiro

X: x.com/istoe_dinheiro

Facebook: facebook.com/istoedinheiro

Palavra por palavra



MIGUEL MEDINA/REUTERS

"Se houver uma tentativa por parte das instituições europeias de impô-lo, a França se oporá veementemente"

Emmanuel Macron, presidente da França, sobre o acordo entre União Europeia e Mercosul



MARCELO CAMARGO/AGÊNCIA BRASIL

"Fizemos uma negociação com o 'pool' de bancos que estariam dispostos a entrar no financiamento dentro das regras preestabelecidas sem romper o teto [de juros]"

Fernando Haddad, ministro da Fazenda, sobre as tratativas de empréstimo de bancos privados aos Correios



RODRIGO GARRIDO/REUTERS

"Apoio qualquer situação que acabe com uma ditadura. Claramente não podemos intervir nisso porque somos um país pequeno. Mas se alguém for fazê-lo, que tenha claro que isso resolve um problema gigantesco para toda a América Latina"

José Antonio Kast, presidente recém-eleito no Chile, sobre estar de acordo com uma intervenção militar na Venezuela

"As Nações Unidas precisam cumprir seu papel"

Claudia Sheinbaum, presidente do México, país contrário a uma intervenção militar americana na Venezuela, em um apelo à ONU



RAQUEL CUNHA/REUTERS

"Falo aqui em nome do setor de proteína animal, e acho que posso dizer em nome da indústria brasileira, o Brasil tem a felicidade de ter o senhor liderando o país"

Wesley Batista, dono da JBS, ao presidente da república Luiz Inácio Lula da Silva



REPRODUÇÃO LINKEDIN

Quando a polarização invade a definição da cultura corporativa



**Heverton
Peixoto**

é CEO do Omni Banco

A polarização que hoje domina o debate político e econômico também encontrou espaço dentro das empresas. Assim como o país parece dividido entre extremos, o mundo corporativo passou a reproduzir essa lógica ao discutir cultura organizacional, liderança e engajamento. Em grande parte, esse fenômeno é amplificado pelo surgimento de “gurus” corporativos que, munidos de discursos simples e soluções universais, prometem fórmulas definitivas para o sucesso empresarial, muitas vezes desconsiderando contexto, setor e maturidade organizacional.

De um lado, há quem defenda que empresas vencedoras devem se concentrar quase exclusivamente em remuneração, eficiência e desempenho financeiro. Nessa visão, propósito, qualidade do ambiente de trabalho e bem-estar seriam distrações que diluem o foco no resultado. O trabalho remoto deve ser eliminado, a meritocracia aplicada de forma fria e objetiva, e o vínculo entre colaborador e empresa reduzido a uma relação estritamente transacional: entrega em troca de recompensa.

No extremo oposto, surgem discursos que colocam o propósito como elemento central da gestão. Defende-se que o engajamento nasce do sentimento de pertencimento, do orgulho de fazer parte de algo maior e da conexão emocional com a missão da empresa. Nesse modelo, a construção de um ambiente inspirador e inclusivo seria o principal motor de produtividade, com resultados financeiros surgindo quase como consequência natural.

O problema não está em reconhecer méritos em cada uma dessas visões, mas em tratá-las como verdades universais. Não existe uma única cultura organizacional ideal aplicável a todas as empresas, setores ou momentos do ciclo de negócio. O ponto central é a coerência: entender qual cultura faz sentido para aquela organização, quais comportamentos ela espera de seus colaboradores e quais perfis deseja atrair, desenvolver e reter ao longo do tempo.

Culturas altamente pragmáticas, orientadas a performance individual e resultados financeiros, tendem a funcionar melhor em indústrias de ciclos curtos, menor intensidade

de capital e equipes com alta especialização técnica. Ambientes como bancos de investimento, trading desks ou empresas de tecnologia muito focadas em produto costumam se beneficiar desse modelo, no qual autonomia, recompensa financeira e meritocracia clara são fatores decisivos de atração e retenção.

Por outro lado, organizações com ciclos longos de investimento, forte interação com clientes finais e uma base ampla de colaboradores em início de carreira ou com formações diversas — como redes de varejo, empresas de serviços essenciais ou operações distribuídas geograficamente — precisam construir vínculos mais simbólicos e coletivos. Nesses contextos, narrativa, senso de pertencimento e orgulho de marca tornam-se ferramentas fundamentais para alinhar esforços, reduzir rotatividade e extrair valor sustentável das equipes.

Essa diferença ajuda a explicar por que algumas empresas enfrentam dificuldades após aquisições ou mudanças de controle. Não é raro ver players financeiros replicando, sem adaptação, teses culturais que funcionaram em seu mercado de origem, mas que se mostram inadequadas para outras indústrias.

Assim como na sociedade, o mundo corporativo precisa abandonar o pensamento binário. O desafio real não está em escolher entre resultado ou propósito, mas em integrar ambos de forma inteligente. Criar ambientes colaborativos e engajadores, conectados a um sonho maior, não significa abrir mão de disciplina, meritocracia e foco em performance. Pelo contrário: quando bem desenhada, a cultura conecta propósito ao resultado e transforma metas financeiras em objetivos compartilhados.

No fim, cultura não é discurso, slogan ou moda gerencial. É prática cotidiana, refletida em decisões, incentivos e comportamentos. Mais importante do que seguir gurus ou tendências é definir claramente a cultura desejada, declará-la de forma transparente e demonstrá-la com consistência no dia a dia. Só assim empresas conseguem alinhar expectativas, fortalecer sua identidade e construir ambientes onde pessoas e resultados evoluem juntos. **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

