

ENTREVISTA

Paulo de Oliveira, da Agência de Comércio de Portugal, diz que inovação é oportunidade para Brasil

A GUINADA DA META

Mark Zuckerberg se alinha a Trump com o fim do combate a fake news, mas seu grande desafio é a Inteligência Artificial

NOVO TELEMARKETING

O CEO da Atento, Angelo Guerra, quer modernizar a gestão de relacionamento com clientes



ISTO É Dinheiro



PETROBRAS



Correios

BNDES



BANCO DO BRASIL



Conab



TELEBRAS

Embrapa

CODEVASF

O governo defende a retomada das empresas públicas federais com modernização, investimentos e um novo marco regulatório, mas a estratégia traz preocupações. Companhias apresentaram déficit recorde em 2024

O NÓ DAS ESTATAIS

JHSF

SURPREENDENTE

O EMPREENDIMENTO ÚNICO COM AMENITIES
INÉDITOS E A EXCELÊNCIA JHSF AGORA

É REALIDADE



SPA
INTERNACIONAL



FOTO REAL

PISCINA DE SURF
AMERICAN WAVE
MACHINES



FOTO REAL

BOULEVARD
SURF LODGE
RESIDENCES



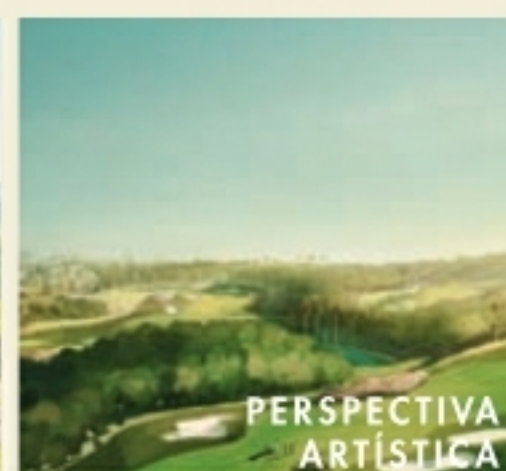
FOTO REAL

CENTRO DE
TÊNIS
E PICKLEBALL



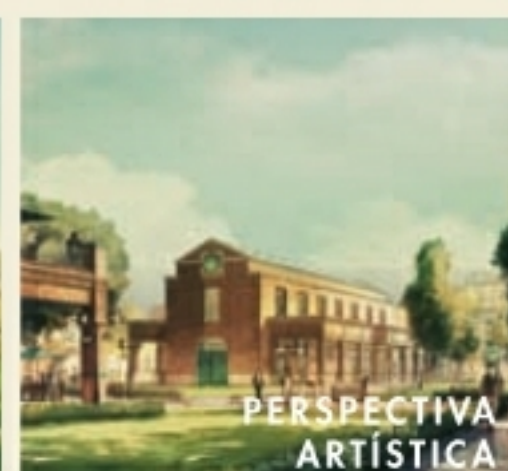
FOTO REAL

CAMPO DE
GOLF COM
18 BURACOS



PERSPECTIVA
ARTÍSTICA

TOWN CENTER
INSPIRADO
EM CARMEL



PERSPECTIVA
ARTÍSTICA

JÁ É REALIDADE TAMBÉM VIVER NO MEIO DE TUDO ISSO COM O SURF LODGE RESIDENCES, O GOLF RESIDENCES E OS LOTES RESIDENCIAIS.

CONHEÇA TAMBÉM O GRAND LODGE RESIDENCES, O SURFSIDE RESIDENCES E O VILLAGE HOUSES.

VEJA ESSA
NOVA
REALIDADE



FOTO REAL DO SPA E DO SURF LODGE RESIDENCES COM VISTA PARA O SURF CLUB.



FOTO REAL DO SPA E DO SURF LODGE RESIDENCES

BOA VISTA VILLAGE

GOLF • SURF • TÊNIS • EQUESTRE • TOWN CENTER

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

Aviso Legal: O presente se refere aos loteamentos e às incorporações do Boa Vista Surf Lodge, do Boa Vista Golf Residences, do Grand Lodge Hotel & Residences, do Surfside Residences e do Village Family Offices registradas na RGI de Porto Feliz/SP e a futuros lançamentos da JHSF. Os projetos e memoriais de incorporação ou de loteamento dos futuros empreendimentos estão sujeitos à respectiva aprovação pela Prefeitura de Porto Feliz/SP e demais órgãos competentes e ao registro nas matrículas dos imóveis. As amenidades referentes à piscina para prática de surf, ao spa, ao equestre e aos clubes de tênis, esportivo e de golfe não integrarão os futuros lançamentos e/ou as incorporações já registradas. O uso de tais amenidades será feito de acordo com as regras previstas na Convenção de Condomínio de cada incorporação imobiliária, no Estatuto Social da Associação Boa Vista Village já constituído e nos regulamentos específicos. A JHSF poderá desistir do lançamento dos futuros empreendimentos. As ilustrações, fotografias, perspectivas e plantas deste material são meramente ilustrativas e poderão sofrer modificações a critério da JHSF e/ou por exigência do Poder Público. O memorial de incorporação ou do loteamento e o instrumento de compra e venda prevalecerão sobre quaisquer informações e dados constantes deste material. Intermediação comercial pela Conceito Gestão e Comercialização Imobiliária Ltda. CRECI 029841-J. Telefones (11) 3702-2121 e (11) 97202-3702.



O PROBLEMA NÃO É A COMUNICAÇÃO

A escalada do dólar na virada do ano e as dúvidas sobre a economia fizeram o ministro Fernando Haddad deixar as férias de janeiro para outra ocasião. E ele já se reuniu com o presidente Lula na última segunda-feira (6). Oficialmente, para tratar da aprovação do Orçamento no Congresso, que está atrasada. Mas aproveitou para tentar alinhar o Planalto com a necessidade de contenção das despesas e preservação do Arcabouço Fiscal. O foco é desarmar a crise de confiança na economia, que não dá trégua. Haddad aproveitou para afastar dúvidas sobre medidas heterodoxas. Disse que não haverá aumento do IOF (Imposto de Operações Financeiras) para negociações com dólar, nem mudança de regime cambial.

O titular da Fazenda reconhece que a divulgação do pacote de cortes, anunciado no final de novembro e aprovado em dezembro no Legislativo, foi problemática. Em entrevista à GloboNews, disse que o governo precisa "se comunicar melhor" e ser mais "coerente e resolutivo" nas suas mensagens. Tem razão ao dizer que houve um estresse global com a alta do dólar pela expectativa com a posse de Donald Trump. Por outro lado, isso não justifica que o real tenha sido uma das moedas mais desvalorizadas do mundo no ano passado. E dizer que o dólar no País passa por uma "acomodação natural" também não tranquiliza quem acompanha a divisa americana se estabilizar num patamar estratosférico, acima de R\$ 6.

O primeiro boletim Focus de 2025, um termômetro semanal compilado pelo Banco Central de como os agentes financeiros antecipam os indicadores da economia no futuro, atesta o desconforto. Pela 12ª semana seguida, a previsão da inflação subiu, passando de 4,96% ao ano para 4,99%. O mercado também enxerga a Selic no patamar de 15% no final de 2025 e o

dólar em R\$ 6. Ou seja, cresceu o pessimismo de forma generalizada. Já o ministro disse que o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 2024 deve ter ficado em 3,6%, segundo suas projeções. Fato, é um número muito positivo e bem acima do que se previa há um ano. Ocorre que os economistas de bancos e os investidores olham com lupa o crescimento da dívida pública e enxergam o futuro, que parece cada vez mais nebuloso.

Isso não parece preocupar o presidente, que começou a segunda metade do mandato apostando no alinhamento com o Centrão e com a nova direção na Câmara e no Senado. A reforma ministerial em gestação tem o objetivo de azeitar essas tratativas. Na prática, Lula elegeu a comunicação como a prioridade número um para alavancar sua popularidade, pois já está com a cabeça em 2026. Para isso, vai repetir fórmulas conhecidas do petismo. Já contratou o publicitário baiano Sídônio Palmeira, que fez sua campanha em 2022. Ele será uma nova versão de Duda Mendonça e João Santana, que moldaram a imagem presidencial nos primeiros mandatos de Lula (Mendonça e Santana) e Dilma (Santana). Palmeira assumirá a cadeira do titular da Secretaria de Comunicação Social (Secom), ministro Paulo Pimenta. Mas, como aconteceu com Dilma, não basta o talento em comunicação para afastar o mau tempo na economia. Se não forem desmontadas as armadilhas para a retomada sustentada do crescimento, nem o carisma do presidente será suficiente para reverter o mau humor dos eleitores.

Marcos Strecker
Diretor de núcleo

Índice

CAPA

Estatais registraram de janeiro a novembro de 2024 um déficit acumulado de R\$ 9,1 bilhões, o maior saldo negativo desde 2002. Mas governo federal defende a modernização e as melhorias na governança corporativa, assim como os investimentos, inclusive para a indústria naval

→ **pág. 26**



ENTREVISTA

Para **Paulo Rios de Oliveira**, da agência de comércio exterior de Portugal, a aposta em inovação comum com o Brasil pode ser um fator de crescimento para os investidores nacionais na Europa

→ **pág. 10**



ECONOMIA

Presidente da Abicalçados, **Haroldo Ferreira** projeta um crescimento de 3% na indústria brasileira de calçados em 2024, apesar das enchentes no Rio Grande do Sul

→ **pág. 18**



NEGÓCIOS

O CEO da Atento, **Angelo Guerra**, diz que sua companhia reduziu a alavancagem e quer explorar novas frentes, como a diversificação de serviços e a expansão global

→ **pág. 32**

SEMANA

Criador do Facebook, Mark Zuckerberg anuncia que a Meta não vai mais moderar seu conteúdo e se alinha à onda antirregulatória de Donald Trump, trazendo preocupações globais contra os discursos de ódio. Mas a adesão ao trumpismo não resolve os problemas do bilionário de atualizar suas redes com os desafios trazidos pela Inteligência Artificial (IA)

→ **pág. 06**

SUSTENTABILIDADE

A Natura revisitou sua Visão 2050, lançada há dez anos, para assumir metas mais ambiciosas na promoção da regeneração climática, social e ambiental por meio de seu modelo de negócios

→ **pág. 16**

DINHEIRO EM BITS

A Nvidia prevê que 2025 será marcado pelo aumento de lojas inteligentes, uma nova classe de robôs e avanços significativos em áreas como saúde, telecomunicações e entretenimento

→ **pág. 38**

BIG TECHS

A NOVA GUINADA DE ZUCKERBERG

O criador do Facebook, Mark Zuckerberg, pode ser criticado por muita coisa, mas não pela falta de ousadia para reinventar seus negócios, que prosperaram na onda de superenriquecimento das big techs. Ele até mudou o nome de sua empresa para Meta, na tentativa de liderar o fenômeno do metaverso (que não aconteceu). Atualmente, sua rede social Facebook ainda tem um papel importante, apesar de ser cada vez mais "cringe" (de pessoas velhas), o Instagram ocupou espaço relevante (mas foi desbancado pelo chinês Tik Tok) e o seu Threads cresce à medida que o X (ex-Twitter) encolhe. Com a "virada cultural" causada pela eleição de Donald Trump, como o próprio bilionário acaba de definir, ele resolveu alinhar completamente suas operações com o movimento direitista e antirregulamentação do novo presidente.

O anúncio feito por Zuckerberg, na terça-feira (7), de que acabaria com a "censura" e a moderação de conteúdo nas suas redes foi recebida com entusiasmo por Trump. O republicano admitiu que o cavalo de pau da Meta pode ter acontecido por causa de suas repetidas ameaças aos empresários do Vale do Silício que ainda resistem a abraçar suas políticas disruptivas. Foi uma guinada radical. Desde 2016, quando o Facebook foi acusado de favorecer a primeira eleição de Trump, Zuckerberg chegou a pedir perdão aos americanos e montou uma grande estrutura para combater as fake news em suas redes, ainda que sem grande transparência.

Agora, ele quer surfar com o trumpismo, que tenta tirar qualquer controle sobre a expansão das



big techs, inclusive na Europa e na América Latina, regiões que sofrem com ataques à democracia e tentam conter o discurso de ódio e a criminalidade nas redes. Essa pressão para tirar as amarras das companhias certamente terá impacto no mundo, como Trump já estimula em países europeus. Haverá consequências sociais e políticas globais, certamente. Mas, nos negócios, o maior desafio de Zuckerberg é se alinhar a outra mudança de paradigma que lhe escapou: a Inteligência Artificial (IA). Ele vai dançar conforme a música política do momento, mas nos bastidores sua verdadeira luta é para atualizar suas empresas com a nova tecnologia. Nessa corrida, ele ainda está atrasado.

INVESTIMENTOS

Sem IPOs na B3

A alta de juros nos próximos meses, confirmada pelo aliado do presidente Lula e novo presidente do Banco Central, Gabriel Galípolo, já está preocupando diversos setores, afastando investidores e esfriando o apetite da bolsa pelo risco. Resultado: não deve haver IPOs em 2025. Assim como aconteceu nos últimos anos, operações de abertura de capital na B3 estão descartadas, por enquanto. O último IPO aconteceu em 2021, com a Vittia, empresa de insumos e tecnologia para o setor agrícola. Analistas consideram que a principal razão é justamente a alta da Selic, já antecipada pela autoridade monetária. Uma alternativa é a abertura nas bolsas americanas, que vivem um boom desde a vitória de Donald Trump. Mas não há candidatos na fila, por enquanto.



MACROECONOMIA

Risco-país da Argentina cai. já o risco do Brasil...

Javier Milei continua a comemorar os resultados positivos na economia após um ano de gestão. Na última segunda-feira (6), o risco-país da Argentina ficou abaixo de 600 pontos pela primeira vez desde 2018. A inflação em novembro fechou em 2,4%, ante 25,5% em dezembro de 2023. Os números embalam a popularidade surpreendentemente positiva do presidente ultraliberal argentino, contra todas as previsões, mesmo que a pobreza tenha atingido 53% da população. As diferenças são gritantes em relação à economia brasileira, por óbvio. Mas um dado comparativo pode incomodar o governo Lula. O risco-país do Brasil (medido pelo Credit Default Swap de 5 anos), na última semana de 2024, atingiu 205 pontos, expansão acima de 72 pontos em 12 meses. É a maior alta anual desde 2015, ano da recessão no governo Dilma.



-24,6% Foi a queda do superávit comercial em 2024. Mesmo assim, o resultado positivo foi de **US\$ 74,6 bilhões**, ante **US\$ 98,9 bilhões** em 2023, segundo o Ministério do Desenvolvimento e Indústria



NEGÓCIOS

Ambev vende a marca de sucos Do Bem

A marca de sucos Do Bem deve mudar de mãos. A Ambev, que havia adquirido a fabricante em 2016, decidiu vender a Do Bem para a mineira Tial, que tem como uma das sócias o grupo Pif Paf. A operação não teve o valor divulgado e ainda precisará ser aprovada pelo Cade (Conselho Administrativo de Defesa do Consumidor). É um mercado caracterizado por muitas marcas, várias com penetração regional forte, apesar da concorrência da Coca-Cola com a Del Valle. A Ambev divulgou que nos últimos oito anos sua divisão de não-alcóolicos contou com grandes inovações e expandiu seus pontos de venda, mas deseja agora priorizar outras marcas e segmentos de negócios. Para a companhia, o negócio pode ser confirmado em breve, já que não há forte concentração concorrencial.



FUNDADOR: DOMINGO ALZUGARAY
(1932 - 2017)

EDITORA
CATIA ALZUGARAY

PRESIDENTE-EXECUTIVO
CACO ALZUGARAY

ISTOÉ
Dinheiro

DIRETOR EDITORIAL
CARLOS JOSÉ MARQUES

DIRETOR DE NÚCLEO
MARCOS STRECKER

REDATOR-CHEFE
HUGO CILO

EDITORES: Beto Silva, Paula Cristina e Regina Pitoscia
REPORTAGEM: Aline Almeida, Allan Ravagnani, Jaqueline Mendes e Letícia Franco

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

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

APOIO ADMINISTRATIVO
Gerente: Maria Amélia Scarcello
Assistente: Cláudio Monteiro

MERCADO LEITOR E LOGÍSTICA
Diretor: Edgardo A. Zabala

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

PUBLICIDADE - Contato: publicidade1@editora3.com.br

Diretora de Publicidade: Débora Liotti - deboraliotti@editora3.com.br;
Gerente de Publicidade: Fernando Siqueira - Publicidade1@editora3.com.br;
Secretária da diretoria de publicidade: Regina Oliveira - reginaoliveira@editora3.com.br; Diretor de Arte: Pedro Roberto de Oliveira - Contato: publicidade@editora3.com.br

ARACAJU - SE: Pedro Amarante - Gabinete de Mídia - Tel.: (79) 3246-4139 / 99978-8962 - BELÉM - PA: Glícia Diocesano - Dandara Representações - Tel.: (91) 3242-3367 / 98125-2751 - BELO HORIZONTE - MG: Célia Maria de Oliveira - 1ª Página Publicidade Ltda. - Tel./fax: (31) 3291-6751 / 99983-1783 - FORTALEZA - CE: Leonardo Holanda - Nordeste MKT Empresarial - Tel.: (85) 98832-2367 / 3038-2038 - GOIÂNIA - GO: Paula Centini de Faria - Centini Comunicação - Tel. (62) 3624-5570 / (62) 99221-5575 - PORTO ALEGRE - RS: Roberto Gianoni, Lucas Pontes - RR Gianoni Comércio & Representações Ltda. - Tel./fax: (51) 3388-7712 / 99309-1626

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

Dinheiro não se responsabiliza por conceitos emitidos nos artigos assinados.

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

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



The background is a vibrant orange with various geometric patterns. There are large, overlapping circles and rectangles, some filled with a dense pattern of small dots or squares. A thin, light-colored line runs diagonally across the middle. In the bottom left corner, there is a grid of small dots, some of which are highlighted in a lighter shade. The overall design is modern and dynamic.

Chegou a nova edição da **IstoÉ**

Uma revista semanal
com jornalismo de
qualidade, com
opiniões plurais
para leitores
independentes.



ACESSE ONDE QUISER

No site www.istoe.com.br

Nas redes sociais    

Nas melhores bancas de sua cidade.

SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente

São Paulo (11) 3618-4566 • Outras capitais 4002-7334

Interior 0800 888-2111,

de segunda a sexta das 10h às 16h20 e sábados das 9h às 15h.



Para anunciar: Conecte sua marca ao público mais qualificado do segmento. Entre em contato com nossa equipe e anuncie. (11) 3618-4269

ENTREVISTA | Paulo Rios de Oliveira, administrador da AICEP

“O Brasil pode fazer Portugal maior, e Portugal pode fazer o Brasil melhor”

Executivo da Agência de Investimento e Comércio de Portugal expõe as virtudes do país para os negócios, que vão além do turismo. A nação pode ser a porta de entrada dos empresários brasileiros para a Europa e África

Beto SILVA

Advogado e ex-deputado português, Paulo Rios de Oliveira esteve dezenas de vezes no Brasil. Tanto por motivos profissionais quanto pessoais. É casado há 14 anos com uma brasileira de Fortaleza (CE). Moram em Portugal. Recentemente, Oliveira atravessou o Atlântico e desembarcou no País pela primeira vez como administrador da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) após seis meses no cargo, que assumiu depois de deixar a Assembleia da República de Portugal, onde foi parlamentar por quatro mandatos. Sua missão agora é fomentar os negócios em Portugal e atrair investimentos de outros países para o território lusitano. Para isso, viaja para nações estratégicas – como o Brasil, que é o sexto no ranking de investimentos estrangeiros em Portugal – para levar a mensagem de que seu país é muito mais do que as belas paisagens do Algarve, a culinária e a arquitetura de Lisboa, a religiosidade de Fátima ou a exuberância do Porto.

“O fluxo de turismo pode aumentar, mas o fluxo de negócios também”, disse o executivo, em entrevista

exclusiva à DINHEIRO, em meio a uma agenda de compromissos que preencheu cinco dias em solo brasileiro. Entre os serviços gratuitos prestados pela AICEP estão recepção de *players*, consultoria, acompanhamento de investimentos, orientação para financiamentos, desburocratização e muitos outros. Investimentos acima de 25 milhões de euros passam necessariamente pela agência.

DINHEIRO — O que significa essa primeira visita ao Brasil como administrador da agência?

PAULO CÉSAR RIOS DE OLIVEIRA — Foram compromissos com muitas expectativas e com muito entusiasmo. Foi muito mais do que uma visita profissional. A AICEP privilegia muito alguns mercados e alguns países, mas neste caso não foi uma opção só racional. Foi também emocional. O Brasil não é um país qualquer.

Quais são os principais objetivos dessa missão?

Mostrar um Portugal que o Brasil conhece menos. Mostrar aos grandes investidores brasileiros por que Portugal é hoje uma enorme oportunidade. Para isso temos que explicar mais do que o Portugal que é lido, o Portugal que é visto na televisão. Queremos falar de outro Portugal, com números e com fatos.

O turismo é o forte atrativo para negócios?

Fizemos reuniões com associações de turismo e hotelaria brasileira porque nós achamos que existe aqui claramente uma capacidade de correlação de soma, não de divisão nem de concorrência. Nós podemos acrescentar algo à vossa oferta e, ao mesmo tempo, existem oportunidades extraordinárias no Brasil que nós temos que conhecer. Só assim podemos divulgar com credibilidade. O fluxo de turismo pode aumentar,



Portugal está em destaque, está na moda, está sexy. Transformou-se num país de infraestrutura avançada, com vantagens geoestratégicas e inovação”

mas o fluxo de negócios também. Tenho duas regras que conduz minha vida. Gosto muito de somar, porque muitas vezes 1 mais 1 é igual a 3. E a outra coisa é que gosto mais de ler tendências do que ler momento.

Que Portugal vocês querem mostrar por aqui?

É um Portugal muito maior do que um povo que fala português. Ter o mesmo idioma é uma coisa que nos une profundamente, é uma vantagem enorme no mundo empresarial, mas não é suficiente. Se Portugal tivesse como único incentivo ou investimento brasileiro a língua, era pouco. Temos condições únicas do ponto de vista geográfico, porque estamos no local da Europa mais próximo dos Estados Unidos, o local mais próximo sob muitos aspectos da África Atlântica e somos da Europa. Significa dizer que quem entra em Portugal está apresentado imediatamen-

te a um mercado 500 milhões de pessoas, e a isso soma-se o mercado da África, com mais 250 milhões de pessoas. Portugal tem centenas de milhares brasileiros que lá vivem, muitos deles a estudar, o que permite ao investidor conseguir mais facilmente transportar a sua filosofia de negócio e a cultura ao modelo europeu, usando a diáspora dos brasileiros.

A proximidade de Portugal a outros países europeus é outra característica que pode ser explorada para quem quer investir?

Desde Portugal é fácil viajar a Europa. A Europa tem o tamanho do Brasil. De automóvel, nós atravessamos Portugal em 6 horas. Você atravessa a Europa toda como atravessa o Brasil. Imagino que um investidor, ao chegar a Portugal, está a dois passos da França, da Alemanha e, se necessário, do Leste europeu. Portugal está em um momento de destaque, está na moda, está

sexy. Portugal transformou-se num país de infraestrutura avançada, com vantagens geoestratégicas e também está na linha da frente na inovação. Temos um ecossistema já muito resiliente, com ligações fortes ao Brasil e que nós queremos

acelerar. Principalmente por meio das startups, que são, por natureza, inovação pura.

Em quais outros setores as relações podem ser estreitadas?

Nós temos grandes oportunidades em Portugal. Na agroindústria, por exemplo, não porque temos coisas para ensinar aos brasileiros, mas o fato de encontrarmos na Europa o vosso know-how instalado em Portugal pode ser muito útil, especialmente para quem quer diversificar mercados. Temos também oportunidades grandes na área da saúde. Portugal tem dado passos muito concretos e em algumas áreas somos mesmo referência mundial. Como diz um amigo, o Brasil pode fazer Portugal maior, e Portugal, quem sabe, pode fazer o Brasil um pouco melhor. Temos que ganhar escala e temos que fazê-lo com os nossos amigos. O Brasil tem que ganhar maior conhecimento nesse enorme mercado europeu,

perceber melhor a filosofia, os regulamentos, e nós estamos cá para ajudar nisso.

A ideia principal é fazer de Portugal a porta de entrada do investidor brasileiro na Europa?

Um exemplo muito concreto: Portugal precisa de investimento estrangeiro, o que traz transferência de tecnologia e um know-how muito grande para nós. Claro que cria empregos, gera impostos, mas com vantagens de registro de patentes, de marcas, na Europa. Quem registra suas marcas em Portugal passa a estar regido na Europa. Portugal, pela sua dimensão, é ótimo para fazer uma primeira experiência internacional. Porque não obriga a chegar a uma Alemanha com a concorrência feroz, com uma língua difícil e com regras muito apertadas. Portugal, embora seja pequeno, pode ser uma primeira experiência feita à dimensão que o brasileiro quiser. Temos o Porto de Sines, de águas profundas, com calado para grandes navios, para quem quer trazer mercadorias dos EUA e da África, com uma zona logística que fica abaixo de Lisboa. É uma área enorme, está preparada em infraestrutura para ter qualquer tipo de investimento de larga escala.

Ainda na área de tecnologia e inovação, o Brasil é um dos players globais mais avançados em fintechs, por exemplo. Portugal também por extrair experiências do Brasil nesse setor?

Nós queremos aprender convosco e também queremos compartilhar o que estamos a fazer bem. Existe um acordo em relação à Inteligência Artificial (IA). Portugal estará em coordenação com o Brasil nessa área que é o futuro e cujo alcance nós próprios ainda não conseguimos saber totalmente. Mas estamos alinhados na progressão da IA. Vamos fazer juntos. O Brasil, desse ponto de vista, não tem muito a aprender. O que estamos a oferecer é parceria. Traz a tua inovação e eu levo-te à minha. Oferece-me o teu mercado, que é

de 200 milhões de pessoas, que eu ofereço o meu, com 500 milhões. Vamos fazer isso juntos. Uma das coisas que sinto é que nossa ligação ao Brasil é absolutamente umbilical. Está muito para além das pessoas, para além dos governos, para além dos momentos, para além dos pequenos problemas. É uma coisa ancestral. Essa ligação é tão profunda entre os dois povos que são irmãos, que tem de haver maior reflexo comercial. Nós somos irmãos e também podemos ser sócios. Somos irmãos e também temos de ser parceiros.

Com tantos universitários brasileiros em Portugal, a mão de obra é um diferencial para investidores?

Neste momento, não só no Brasil ou em Portugal, todas as entidades perceberam que em muitas áreas o maior ativo é o ta-



Nossa ligação ao Brasil é umbilical. Ancestral. Tem de haver maior reflexo comercial. Nós somos irmãos e também podemos ser sócios”

lento, os recursos humanos. Com o fruto da globalização, existe uma transferência constante de ativos e talentos que nós temos que produzir, mas também temos que conseguir reter. Portugal tem orgulho de ter muitos estudantes brasileiros a fazer aprendizagens de alto nível, mestrado e doutoramento. Esse talento nós gostaríamos que ficasse em Portugal. Acreditamos que ele ficará mais depressa a serviço de investidores brasileiros que vão aproveitá-lo mais fácil para transmitir o *mindset* brasileiro, que não é igual ao português. Nisso, um papel importante é uma ligação que durante muito tempo não existiu e que hoje é completamente evidente: empresas e academia, universidades e corporações. A Academia AICEP faz exatamente isso, a ligação entre a universidade e as companhias. Ao mesmo tempo, faz outra coisa, que é capacitação das empresas. Preparamos para os desafios de inovação, de ESG...

Em ESG, o Brasil tem questões de energia limpa avançadas. O País pode colaborar com Portugal nesse sentido?

Essa preocupação ambiental, nós temos que confessar que chegou mais cedo no Brasil do que em muitos outros países. É uma das questões críticas do nosso sucesso do futuro e da nossa sobrevivência. Neste momento, na Europa, esses valores são muito presentes, por vezes até levados ao limite máximo. Mas nós temos também de perceber que muitas vezes onde é produzida a maior poluição, as alterações climáticas não são tão combatidas. A Europa tem que dar o exemplo desse ponto de vista. A Europa, que neste momento defende fortemente a reindustrialização, vai ter que começar a medir com muita responsabilidade a relação de custo-benefício entre as questões ambientais e as

industriais. Em relação a isso, nós não podemos ser fundamentalistas. Existe na Europa essa vontade de reinicialização que é uma oportunidade extraordinária, porque quer fazer coisas grandes. Tem de haver compatibilização

entre o meio ambiente e a indústria. O Brasil é aquela voz da consciência que não nos deixa dormir e descansar. Nem que o mundo tente ignorar o tema, o Brasil normalmente não deixa. O Brasil é uma potência mundial.

A relação institucional entre os dois países é positiva neste momento. Em que isso ajuda a fortalecer laços e negócios?

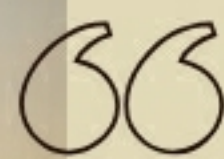
O momento é bom, sim. Portugal é hoje em dia uma democracia madura, estável. Quando há mudanças do governo, não muda tudo. Nas relações externas existe um grande sentido de responsabilidade, um sentido de consequência, de coerência. Na estratégia da condução externa do país, isso também gera muita credibilidade e previsibilidade. E se mudar o governo? Com Portugal nós contamos! A relação é sempre muito profunda entre Brasil e Portugal. Já não depende de governos.

HYGOR GUERREIRO

Conheça o médico, empresário e autor de livro que vem inovando a cirurgia capilar no Brasil.

Dr. Hygor Guerreiro, 32 anos, médico cearense e filho de cirurgião plástico, sempre esteve imerso no universo da saúde e da estética. Nascido em Fortaleza, ele viu na cirurgia capilar uma oportunidade de transformar vidas, especialmente em um Brasil onde esse mercado ainda engatinhava. Determinado a levar o Brasil a um novo patamar, foi estudar em centros de excelência no exterior, tornando-se um dos maiores nomes da cirurgia capilar no país.

Formado em Medicina, com especializações internacionais, Dr. Hygor é conhecido por sua visão inovadora e pela busca constante de aprimoramento profissional. Ele lidera uma clínica de excelência, com unidades em Fortaleza, Balneário Camboriú e Brasília, atendendo mais de 1000 pacientes por ano e treinando médicos em todo o Brasil com seus cursos exclusivos. Sua trajetória de sucesso inclui a criação de um marketplace de transplante capilar que será lançado em 2025, com a proposta de revolucionar o setor na América Latina.



Na cirurgia capilar, cada fio de cabelo que restauramos é uma parte da confiança e da identidade de uma pessoa que estamos resgatando. A medicina não é apenas técnica, é uma ferramenta de transformação pessoal".

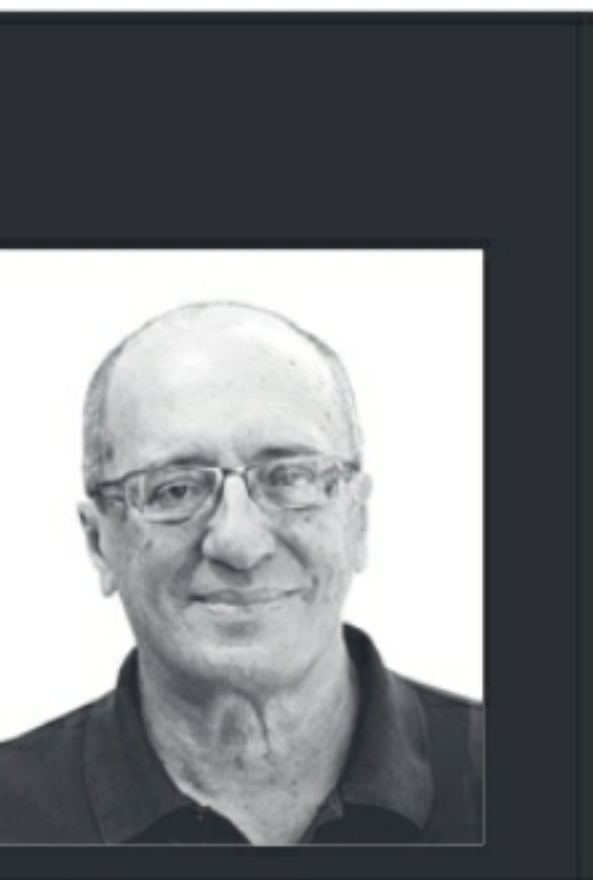
Em 2024, foi condecorado pelas Forças Especiais Brasileiras da ONU com o título de *"Profissional Destaque na Saúde"*, em reconhecimento à sua contribuição significativa para a medicina e a sociedade. Para ele, cada cirurgia não é apenas um procedimento, mas uma chance de restaurar a autoestima e a confiança de seus pacientes.

Além do sucesso clínico, Dr. Hygor é também um escritor. Em 2025, lançará seu livro *"No Brasil Não Basta Ser Empreendedor, Tem que Ser Guerreiro"*, onde compartilha suas experiências e desafios no mercado da saúde e no empreendedorismo.

"A medicina é ciência, e a ciência nos obriga a questionar, evoluir e aprimorar. Só assim podemos realmente oferecer aos nossos pacientes o que há de melhor e mais avançado."

Com um olhar sempre voltado para o futuro, Dr. Hygor continua a transformar vidas e a elevar o padrão da cirurgia capilar no Brasil, sempre com a missão de impactar positivamente a sociedade e expandir as possibilidades para os profissionais da saúde.

Para saber mais sobre o trabalho de Dr. Hygor Guerreiro, suas inovações e projetos, acompanhe suas redes sociais: @hygorguerreiro



CÉSAR SOUZA
FUNDADOR E
PRESIDENTE DO
GRUPO
EMPREENDA

MAPA DE PRIORIDADES PARA 2025

Precisamos ir muito além das tradicionais “simpatias” que praticamos na virada do ano, tais como dar sete pulinhos nas ondas do mar ou envolver uma moeda em papel de alumínio e colocar embaixo da toalha da mesa onde a ceia será servida. Precisamos também aposentar a listinha de “decisões de fim de ano”... cujo destino tem sido os escaninhos da memória. Vale a pena uma reflexão mais profunda sobre uma espécie de “Mapa de Prioridades” para o ano que se inicia.

- **Cuidar da saúde:** Precisamos zelar pela nossa saúde física, mental, emocional e espiritual, o que deveria ser uma prioridade óbvia, mas, infelizmente, é sempre negligenciada e relegada a segundo plano até quando o inesperado e indesejado começa a fazer parte da agenda ocupada por outros tópicos. Sabemos que essa dimensão é um pré-requisito essencial para o sucesso em qualquer outro aspecto das nossas vidas.

- **Cuidar da família e amigos:** Precisamos investir no relacionamento saudável com a família e os amigos de forma contínua e intensa, pois sabemos que sem uma base sólida na nossa retaguarda é difícil vencer as árduas batalhas que enfrentamos no trabalho.

- **Cuidar do autodesenvolvimento:** Precisamos investir na nossa capacitação todos os dias, pois o prazo de validade do acervo de conhecimento que dispomos vence numa velocidade estonteante. Precisamos nos reinventar, apertar a tecla *reset* nas nossas competências. Precisamos não apenas nos atualizar e aperfeiçoar cada vez mais nos conhecimentos e habilidades atuais, mas também buscar nos capacitar nas novas competências que a mutante realidade demandará no futuro.

- **Cuidar da cidadania:** Precisamos praticar os prin-

cípios do ESG não só nos projetos empresariais, mas também no condomínio, no clube, na igreja, na comunidade, no bairro ou na cidade onde vivemos. Precisamos adotar hábitos saudáveis para o meio ambiente; investir em projetos sociais, fazendo algo concreto que demonstre respeito e compaixão pelos menos afortunados; e nos posicionar pela democracia como forma de governança.

- **Cuidar do negócio e da empresa na qual trabalhamos:** Precisamos contribuir para garantir o amanhã da nossa empresa. O ano de 2025 será pleno de incertezas, ambiguidades e exigirá muita capacidade de superação,

determinação e inovação na busca de soluções para os desafios e para as oportunidades que possam ser vislumbradas. Momento de lutar por maior produtividade, eficiência operacional e de custos, prevenção de riscos previsíveis, eficácia nas vendas, zelar pelo maior retorno no investimento e evitar

endividamento desnecessário. Mais do que nunca será necessário sonhar com olhos abertos e pés no chão.

Claro que cada um de nós pode ter outras prioridades além dessas aqui relacionadas, como o resgate do equilíbrio financeiro pessoal, a situação patrimonial da família, a busca de novos horizontes profissionais ou a superação de uma adversidade específica das nossas vidas. O importante é termos determinação, resiliência, perseverança e foco nas nossas prioridades, que sempre devem ser colocadas em um cronograma desafiador, porém exequível.

Desnecessário enfatizar que a ordem de importância das prioridades aqui sugeridas é naturalmente decorrente das circunstâncias do momento de cada um. Dando notas de 1 a 5 em cada uma dessas prioridades, como você se situa em cada uma delas?

Feliz Ano Novo!



“Cada um pode ter diferentes prioridades. O importante é ter resiliência e foco nelas, que devem sempre ser exequíveis”

ELE É FUNDADOR E CEO DE UMA DAS MAIORES EMPRESAS DE CARROS PREMIUM DO BRASIL.

Low Profile e homem de negócios, concedeu sua primeira entrevista para a IstoÉ!

A 4|Boss, For Boss, empresa referência na venda de carros Premium e superesportivos, especializada em carros exclusivos, comemora 10 anos e afirma o seu posicionamento com uma história que hoje se destaca pela construção de valores e diferencial no mercado.

Hugo Mendes, 42 anos, casado, pai da Bella Alicia, tem uma jornada de desafios, dedicação intensa e um entendimento visionário dos negócios no mercado automotivo. Inserido no setor desde sua adolescência e tendo trabalhado para outras empresas, há 10 anos ele criou um modelo de negócio que futuramente seria a virada de chave da sua carreira. A percepção de focar no cliente e no relacionamento para construir a tão desejada fidelização.

Empresário, executivo e advogado por formação, com grande experiência em estratégia, negociações e governança corporativa. A empresa vende seminovos premium e carros 0km importados. Hugo, juntamente com Thiago Barcelos, CFO e Francini Covelli, CMO e CBO (Branding Growth), criaram um time todo integrado dentro da concepção da marca e já planejam o crescimento exponencial da empresa pra os próximos 3 anos.



Nosso principal ativo é o cliente. Com isso, temos 50% em recorrência mensal de clientes fidelizados e 15% de indicação dos nossos clientes. Criamos uma experiência única, que nos permite conhecer o nosso cliente e construir a história dele junto com a 4|Boss. A gente faz questão de fazer parte dessa construção de vida dele. Que hoje compra um carro de 500 mil, depois ele troca por um de 1 milhão e meio e dessa forma participamos de cada nova conquista, tento a satisfação final dele, como o principal entendimento por todos os setores da empresa", disse Hugo.

A empresa que tem uma estrutura de 3 mil metros quadrados, se diferencia por estar construindo uma marca forte no país. Com branding, atendimento personalizado, frota própria de caminhões, auto detailing e serviço desburocratizado. Tudo para o cliente estar bem assessorado do começo ao final da compra e após ela, com o pós venda.

E além de todos esses serviços, conquistar a exclusividade com lançamentos mundiais é uma realidade para os clientes da 4|Boss. São 10 anos construindo valores e atuando fortemente em todo país, com um time de profissionais que trabalha de forma integrada dentro desses valores. Um exemplo dessa exclusividade é a Ferrari SF90 Tailor Made, com sua configuração única no Brasil, direto do Atelier Ferrari.

A 4|Boss tem veículos únicos no Brasil, como o Lamborghini Huracán Tecnica 2024 configurado em BluNethuns, a Ferrari 296 GTB em Grigio Scuro e a linha Mercedes-Maybach, subdivisão de luxo da marca, incluindo o GLS 600 Maybach 2024 e o S580 híbrido Maybach 2024, lançados este ano.

E construindo uma história de conquistas com seus clientes, o céu parece ser o limite com a venda do Porsche 918 Spyder em novembro desse ano, e com a chegada do elétrico Rolls-Royce Spectre, além da Lamborghini Revuelto.

A 4|Boss ainda cria encontros especiais como o que aconteceu com a Tiffany & CO. esse ano, e ainda pequenos outros encontros durante a entrega de um carro exclusivo para o cliente, por exemplo. Com o conceito de excelência em cada detalhe desde a estrutura física até o atendimento e o pós venda, na compra à distância esse cuidado se mantém, permitindo que o cliente avalie mais de 300 itens do carro verificados por uma certificadora reconhecida mundialmente. Para o Hugo, esse reconhecimento vai além dos números, com crescimento de 30% em relação ao ano passado, é sobre criar relacionamento e fidelizar. "Toda carreira consolidada precisa de perseverança, trabalho duro, inteligência emocional, muito treinamento do time e saber vivenciar todos os setores da empresa. Conhecer os desejos dos nossos clientes, nos permite entregar o melhor. Eu e toda a equipe queremos que seja único".

Sobre sua trajetória, "Há 10 anos, queria traçar uma nova rota para a minha vida, queria algo novo. Hoje, temos parceiros importantes e respeitados nesse segmento", finalizou Hugo.

Hugo 4Boss, tem ainda o título de presidente do Conselho Deliberativo da Agenciauto – Associação das Empresas Revendedoras de Veículos do DF. Condecorado pelo Latin American Quality Institute, em 2018, como destaque empresarial, prêmio reconhecido mundialmente pela ONU – Organização das Nações Unidas. Hugo vê no Brasil uma potência global de empreendedorismo, referindo-se ao cliente que não compra somente o produto que está à venda, mas compra a concepção do negócio.

Jornalista: Daniela Duarte

Para conhecer e acompanhar todas as novidades em tempo real, siga a empresa nas redes sociais: @4boss_brasil



Natura será um negócio regenerativo até 2050

A Natura revisitou sua Visão 2050, lançada há dez anos, para assumir metas mais ambiciosas na promoção da regeneração climática, social e ambiental por meio de seu modelo de negócios. O anúncio reforça a ambição da empresa de se tornar, até 2050, uma empresa fundamentalmente regenerativa, gerando impactos sistêmicos positivos para pessoas, natureza e sociedade. Na prática, as operações da Natura irão além de mitigar e compensar impactos negativos em todas as frentes de atuação. O modelo de negócio buscará, ao longo dos próximos 25 anos, gerar impacto positivo em todos os capitais considerados para a mensuração de resultados pela metodologia Integrated Profit and Loss (IP&L), para além do Capital Produzido (como receita e lucro): Capital Natural (como natureza, clima e alimentos), Capital Social (como bem-estar e infraestrut-

tura) e Capital Humano (como educação, saúde e força de trabalho). Segundo o IP&L, em 2023, para cada R\$ 1,00 de receita, os negócios da empresa, incluindo operações integradas com a Avon América Latina, geraram R\$ 2,70 de impacto socioambiental positivo. “O cenário atual é um saldo positivo entre os capitais, em que o impacto negativo no Capital Natural é compensado pelo impacto positivo nos capitais Social e Humano. Mas nosso negócio será verdadeiramente regenerativo quando o impacto for positivo em cada um dos capitais, individualmente. Assim, poderemos dizer que, de forma mensurável, o Bem Estar Bem está em tudo o que fazemos. O IP&L é a metodologia que vai nos ajudar a medir esse progresso e entender onde precisamos avançar”, afirmou **Ana Costa**, vice-presidente de Sustentabilidade, Jurídico e Reputação da Natura.

GÊNERO

AUREN, CAIXA E RAÍZEN SUPERARAM 30% DE MULHERES EM CONSELHOS

O mais recente estudo realizado pelo 30% Club Brazil, que promove a equidade de gênero nos conselhos de administração das companhias, em parceria com a PwC Brasil, revela estabilidade na inclusão de mulheres nos colegiados das empresas do índice IBrX100, indicador do desempenho médio das cotações dos 100 ativos mais negociáveis da B3. Auren, Caixa Seguridade e Raízen passam a compor o grupo de companhias que atingiram os 30% de mulheres em seu board em 2024. Se compararmos com o início da medição, em 2019, quando as mulheres representavam apenas 8,5% de conselheiras nas organizações listadas, houve um avanço. Porém, a trajetória para a paridade ainda é lenta e longa, diz a presidente do conselho do 30% Club Brazil,

Anna Guimarães:

“Continuaremos fomentando a discussão e a implementação de práticas que promovam o equilíbrio de gênero nos conselhos e altos escalões, reconhecendo que a equidade ainda demanda esforços contínuos, considerando os benefícios que o equilíbrio de gênero promove”.



ENERGIA

ISA EXPANDE CERTIFICAÇÃO ISO 14001 PARA 55 SUBESTAÇÕES

Em compromisso com a adoção das melhores práticas ambientais em suas operações, a ISA Energia Brasil anunciou a expansão da certificação ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental – para 55 subestações, com o acréscimo de 28 ativos em 2024. Pela primeira vez, a companhia ainda obteve a certificação de sua sede corporativa, em São Paulo. Com planejamento de implementar a certificação em 100% de suas subestações até 2030, a empresa tem ampliado o alcance da norma, de nove ativos, em 2022, para 27 no ano passado e 55 em 2024, o que corresponde a 44% do seu parque

instalado. Estão certificadas subestações distribuídas nos estados de São Paulo, Espírito Santo, Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A certificação proporciona diversos benefícios à companhia, como o fomento à cultura da melhoria contínua e da sustentabilidade em toda a organização; o cumprimento de normas ambientais vigentes, o que reduz riscos legais e facilita a obtenção de licenças para as operações; e a promoção da eficiência no uso de recursos naturais, contribuindo para a preservação do meio ambiente e a redução de custos operacionais a longo prazo.



AGRO

CERTIFICADO VERDE JÁ MOBILIZOU R\$ 7,5 MILHÕES EM RECURSOS

O Certificado de Recebíveis do Agronegócio (CRA) Verde tem se consolidado como um marco no financiamento da socio-bioeconomia brasileira. A iniciativa está transformando territórios e promovendo o desenvolvimento sustentável em cadeias produtivas estratégicas. Nos dois primeiros anos, o CRA Verde mobilizou R\$ 7,5 milhões em recursos e

firmou 22 contratos de crédito, impactando cooperativas e associações ligadas à sociobiodiversidade e à agricultura familiar. 14 desses contratos foram intermediados pela Conexsus, com um ticket médio de R\$ 350 mil. Os recursos foram disponibilizados para cadeias produtivas como cacau, castanha, pequi, açaí, borracha e produtos da agricultura famil-

iar, como arroz, feijão e milho. A iniciativa adota uma estratégia de blended finance – combinando capital filantrópico e capital comercial – e já viabilizou condições de crédito adaptadas às necessidades locais, sendo decisivas para ampliar a produção e gerar mais renda aos produtores e impulsionar a preservação dos principais biomas brasileiros.

SAÚDE

DERIVADOS DE CANNABIS JÁ ATRAEM 672 MIL CONSUMIDORES

De acordo com dados da Kaya Mind, especialista em informações, dados e insights para o setor de cannabis, cerca de 672 mil pessoas estão se beneficiando de derivados da planta para fins medicinais, um aumento de 56% em relação ao ano passado. Para **Ana Júlia Kiss**, CEO da Humora, startup de produtos de cannabis, o cres-

cimento do mercado reflete a alta demanda por tratamentos alternativos, seja para o bem-estar ou para doenças crônicas. “O consumidor busca medicamentos que possam ser integrados à rotina e que sejam mais naturais”, explicou. Ainda segundo ela, além da procura por métodos de aplicação prática, o crescimento da cannabis medicinal

é fruto da combinação de mais três fatores. A melhor aceitação pela comunidade médica e pelo público, mais aberto aos tratamentos com canabinoides, a importação facilitada e maior variedade de produtos para diferentes finalidades, possibilitando tratamentos mais personalizados para cada paciente e patologia.



DEPOIS DAS ENCHENTES

Com forte presença no Rio Grande do Sul, indústria calçadista supera a tragédia ambiental e deve registrar crescimento em 2024. Setor defende a proteção contra as importações predatórias

Mellina GUTERRES

A

indústria brasileira de calçados sofreu abalos nos últimos anos. O mais sentido envolveu a seção poderosa instalada no Rio Grande do Sul, atingida em cheio pela recente tragédia ambiental ocorrida no estado. Mas, felizmente, o setor se recupera com a força de ser o maior do Ocidente e quinto do mundo, atrás apenas do parque de países asiáticos. É um pilar importante da economia nacional, gera mais de um milhão de empregos diretos e indiretos e movimenta aproximadamente R\$ 33 bilhões por ano, pelos cálculos da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados) em 2023.

A produção no País em 2024 deverá registrar 890 milhões de pares, um aumento de mais de 3% em relação ao ano anterior. "Estimamos para 2025 uma produção de 904 milhões de pares, com cerca de 15% destinados à exportação para vários países, entre eles EUA, Argentina e Paraguai", afirma Haroldo Ferreira, presidente da Abicalçados. Embora o consumo interno tenha aumentado 9% até setembro de 2023, a produção cresceu apenas 4,8%, deixando espaço significativo do mercado interno para produtos importados.

Para proteger o setor, o governo brasileiro adotou medidas antidumping e a taxação de pequenas importações, como a chamada "taxa das blusinhas". Desde 1º de agosto passado, a Lei 14.902/2024 estabeleceu uma alíquota de 20% para compras internacionais de até US\$ 50 e 60% para valores entre US\$ 50,01 e US\$ 3.000. "Essa alíquota de 20% é um alívio para



**CALÇADOS
BEIRA RIO**
Fábricas no Vale
do Taquari (RS)
sofreram com
as enchentes,
mas produção
deve crescer
5% em 2025

**EM ALTA**

Haroldo Ferreira, presidente da Abicalçados, diz que a produção do Brasil em 2024 deverá registrar crescimento de 3% em relação ao ano anterior

o setor, que já chegou a enfrentar a possibilidade de importação com tarifa zero, mas ainda não é suficiente para competir em condições iguais com a indústria brasileira, que paga muito mais impostos e tem custos de produção cerca de 40% maiores que os países asiáticos”, afirma Ferreira.

Desde 2010, as importações de calçados da China estão sujeitas a direitos antidumping, medida aplicada para evitar práticas desleais de comércio, como vender produtos no exterior a preços abaixo do mercado. Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), as importações brasileiras de calçados originários da China estão sujeitas a uma tarifa antidumping de US\$ 10,22 por par. Esta medida foi prorrogada em 2016 e novamente em 2022, com validade até 2027.

De acordo com o MDIC, a prorrogação foi baseada em evidências de que o fim das tarifas antidumping poderia levar à retomada do dumping e ao consequente dano à indústria nacional. “Constatou-se que a suspensão da medida muito prova-

velmente levaria à continuação do dumping e ao prejuízo à indústria doméstica”, informaram as autoridades.

Apesar da proteção, a crescente importação de calçados de países como China, Vietnã e Indonésia ainda preocupa o setor. Ferreira enfatiza que a falta de ratificação de convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) nesses países coloca a indústria nacional em desvantagem. “A China, Vietnã e Indonésia ratificaram muito menos convenções da OIT, o que afeta diretamente a competitividade de setores intensivos em mão de obra, como o de calçados”, explica. Ferreira destaca que enquanto o Brasil tem uma certificação ESG (Origem Sustentável) exclusiva para fábricas de calçados que adotam práticas sustentáveis, muitos produtos asiáticos não seguem esses padrões ambientais e sociais, agravando a concorrência desleal.

Pedro Bartelle, CEO da Vulcabras, que emprega mais de 20 mil pessoas, comenta sobre a eficácia das medidas antidumping: “Quando as medidas foram aplicadas contra a China, as exportações chinesas praticamente cessaram. No entanto, os produtos continuam chegando de países como Vietnã e Indonésia. Agora, com algumas empresas chinesas recebendo isenção da tarifa, a China voltou a exportar grandes quantidades de calçados para o Brasil”. Ele acrescenta: “Mesmo com uma mão de obra altamente qualificada, o Brasil não consegue competir com os custos asiáticos. O mais importante seria a criação de condições de competição mais justas. A extensão das medidas antidumping para Vietnã e Indonésia é fundamental”.



NO VAREJO

Eny, loja centenária de calçados em Santa Maria (RS): vendas de outubro passado tiveram alta de 19,1% em relação ao mesmo mês de 2023

Além da concorrência externa, o setor enfrenta desafios internos. Roberto Argenta, presidente da Calçados Beira Rio, que emprega cerca de 25 mil pessoas, aponta os problemas enfrentados pela empresa em 2023: “Enfrentamos dificuldades com o aumento dos impostos, a reoneração da folha de pagamento e os juros elevados. Além disso, nossas fábricas no Vale do Taquari sofreram perdas significativas devido às enchentes no estado (Rio Grande do Sul), o que impactou a produção”. Apesar desses desafios, Argenta prevê um crescimento de 5% para 2025.

No varejo, José Carlos Ferreira de Oliveira, gerente de compras das lojas ENY, uma centenária varejista de calçados em Santa Maria (RS), observou um impacto positivo das políticas de proteção ao setor. “Em outubro de 2024, registramos um aumento de 19,1% nas vendas em comparação ao mesmo período do ano anterior”, afirma Oliveira.

Tadany Cargnin, administrador de empresas e consultor internacional, salienta a importância das tecnologias de ponta para a competitividade dos produtos asiáticos: “A China detém um grande potencial de automatização e robotização de suas indústrias, além de um ecossistema eficiente que colabora para reduzir o custo final dos produtos, tornando-os altamente competitivos. O desenvolvimento de tecnologias como Inteligência Artificial permite que as empresas produzam calçados de boa qualidade, competitivos em qualquer país”.

Ricardo Gracia, diretor da Kidy Calçados, reforça a importância da inovação e da proteção ao mercado nacional. “Para a empresa crescer, além da busca constante por inovação, precisamos fortalecer as marcas ‘Made in Brazil’ e ampliar as medidas antidumping para países como Vietnã e Indonésia.”

Com inovação, sustentabilidade e a manutenção de políticas de defesa comercial, a indústria de calçados brasileira tem o potencial de se consolidar como um importante player global, contribuindo significativamente para a economia do País.



Mesmo com uma mão de obra altamente qualificada, o Brasil não consegue competir com os custos asiáticos. O mais importante seria a criação de condições de competição mais justas”

PEDRO BARTELLE
CEO DA VULCABRAS



MARCAS NACIONAIS

Diretor da Kidy Calçados, Ricardo Garcia defende inovação e proteção para o mercado local



A SURPREENDENTE DISPARADA DOS DIVIDENDOS

VOLUME DE PROVENTOS ANUNCIADOS PELAS EMPRESAS LISTADAS NA B3 EM 2024
DEVE FICAR NA TERCEIRA COLOCAÇÃO DA HISTÓRIA EM TERMOS DE PAGAMENTO
DE PROVENTOS, ATRÁS APENAS DOS RESULTADOS DE 2022 E 2021

Jaquellne MENDES

No mês de novembro, as empresas da bolsa pagaram, juntas, R\$14,77 bilhões em proventos aos acionistas. O levantamento foi realizado pela Meu Dividendo, plataforma especializada na antecipação de proventos. É esperado, somente para o mês de dezembro, um volume superior a R\$ 50 bilhões. A temporada de resultados do terceiro trimestre de 2024 realizada entre meados de outubro e durante todo o mês de novembro surpreendeu analistas de mercado com números promissores para a maior parte das companhias. Isso se vê refletido no grande volume de proventos anunciados durante todo o período de divulgação dos resultados. No entanto, o ano de 2024 deverá ocupar apenas o terceiro lugar no ranking de proventos distribuídos, ficando atrás de 2022 e 2021.

Por outro lado, o bom desempenho das empresas parece não animar o mercado, e a principal razão desse desânimo vem da falta de um plano robusto de equilíbrio das contas públicas por parte do governo brasileiro, colocando a taxa Selic com potencial de elevação. As críticas apresentadas às mudanças propostas para o governo causaram impactos com a alta do dólar e baixa nos resultados do Ibovespa. “O desânimo dos investidores em 2024 tem feito com que as companhias reavaliem suas estratégias e invistam em si próprias. Não por acaso existem hoje registrados na B3 mais de 100 processos de recompra de ações pelas empresas da bolsa. Um volume de mais de 20% do total de empresas, contando que existem hoje apenas 428 companhias listadas. Fora aquelas que concluíram seu processo de recompra entre 2023 e 2024, além dos casos de OPA (Oferta Pública de Aquisição), em que as empresas estão deixando a bolsa brasileira”, afirma Wendell Finotti, CEO da plataforma Meu Dividendo.

Os maiores volumes de proventos, no mês de novembro, ficaram por conta das empresas Petrobras (R\$ 6,8 bilhões), Santander (R\$ 1,5 bilhão), CSN (R\$ 730 milhões), Caixa Seguridade Participações (R\$ 702 milhões), Companhia Paranaense de Energia (Copel), com R\$ 485,1 milhões, Comgas (R\$ 449,4 milhões), Localiza (R\$ 432,5 milhões), Klabin (R\$ 432,0 milhões), Petroreconcavo (R\$ 379,4 milhões) e Bradespar (R\$ 342 milhões).

CONTRAMÃO Apesar do crescimento no pagamento de dividendos, a proporção de pagamento de proventos no formato JCP encerrou o ano em 40%, uma queda de 7% em relação a 2023. O segundo semestre é marcado pelo pagamento de proventos no formato JCP, momento em que as empresas já anunciaram os resultados de encerramento do ano anterior e promoveram o pagamento de dividendos, seguindo suas políticas de distribuição de dividendos aprovada, e utilizam o instrumento de JCP como forma de planejamento tributário e remuneração aos acionistas. Em 2024, de janeiro até novembro, o investidor está demorando, em média, 60 dias para receber seus proventos.

Para 2025, há projeções de bons pagamentos de dividendos da CSN. As ações da CSN Mineração (CMIN3) devem pagar mais dividendos que a CSN (CSNA3), segundo analistas da Ágora Investimentos em seu guia de ações. No entanto, os analistas possuem a mesma recomendação para as duas ações devido à dinâmica de preços no mercado internacional.

A equipe da corretora do Bradesco estima que os dividendos da CSN Mineração em 2025 tendem a render 10,4% do valor de mercado da companhia. Os analistas comentam que a mineradora tem apresentado resultados significativos em meio à complexa situação do baixo preço do minério de ferro no mercado internacional. No terceiro trimestre de 2024, o lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (Ebitda, na sigla em inglês) foi de R\$ 1,1 bilhão, queda de 43% na comparação com o mesmo período do ano passado. “Os resultados mais fracos são explicados por preços mais baixos da commodity, parcialmente compensados por volumes mais fortes e desempenho de custos. Os preços médios caíram 24%, refletindo preços de referência mais baixos (que caíram 11%) e uma pior combinação de produtos”, explicam Rafael Barcellos, do Bradesco BBI, e Renato Chanes, da Ágora Investimentos. **S**

PETROBRAS NA LIDERANÇA

Plataforma da estatal no litoral brasileiro: a maior empresa brasileira é também a que mais tem distribuído dividendos a seus acionistas nos últimos anos



MEU SALÁRIO,

COM A ALTA DO DÓLAR, HÁ GRANDE EXPECTATIVA DE QUE O MERCADO DE TRABALHO REMOTO NO EXTERIOR CRESÇA AINDA MAIS EM 2025

Jaquellne MENDES

Impulsionado pela alta do dólar, o número de trabalhadores que vivem no Brasil e atuam para companhias estrangeiras aumentou 46%, segundo dados do último levantamento da Deel. É neste contexto que entra a TechFX, principal plataforma de câmbio para brasileiros que prestam serviços a empresas do exterior. Regularizada pelo Banco Central e desenvolvida no modelo bootstrap, sem investimentos externos, com mais de R\$ 2,2 milhões de receita reinvestidos na própria operação, a fintech tem como

foco justamente simplificar a conversão salarial para a moeda nacional desses profissionais, oferecendo a menor taxa de câmbio do mercado.

Sediada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, a TechFX conta com uma carteira com mais de três mil usuários registrados, tendo transacionado mais de R\$ 1 bilhão em sua plataforma e gerado uma economia de R\$ 5 milhões graças às condições oferecidas desde o início de suas operações, em 2022. Com uma taxa de 0,5% nas transferências, a expectativa para 2025 é realizar 45 mil transações



MEU DÓLAR

em sua plataforma, originando uma economia de R\$ 5,3 milhões aos clientes.

De acordo com Eduardo Garay, CEO e fundador da TechFX, o grande objetivo com o negócio é promover um sistema rápido e simples para que o profissional assegure sua remuneração sem maiores dificuldades. "À medida que a tecnologia avança, a busca pela mão de obra ou oportunidades internacionalizadas se fortalece de forma sem precedentes. O Brasil hoje é o quinto país com maior número de profissionais que operam em organizações estrangeiras. Esse movimento amplia a relevância de soluções que oferecem agilidade e eficiência para quem presta serviços fora do País, simplificando a conversão e garantindo uma taxa justa", detalha.

Atualmente, a TechFX é uma correspondente de câmbio do Travelex Bank. Por meio da parceria, a instituição sediada em Londres e com operações no Brasil se torna responsável por toda a operação bancária e financeira nas cinco moedas estrangeiras que transaciona: Dólar Americano (USD), Dólar Canadense (CAD), Dólar Australiano (AUD), Euro (EUR) e Libra Esterlina (GBP).

"Nosso propósito é empoderar os profissionais brasileiros que atuam no mercado internacional, garantindo que o processo de conversão cambial seja simples, rápido e acessível. Em um cenário global cada vez mais dinâmico, essas pessoas precisam de soluções fle-



EDUARDO GARAY, CEO DA TECHFX

Para ele, à medida que a tecnologia avança, a busca pela mão de obra ou oportunidades internacionalizadas se fortalece de forma sem precedentes

xíveis e economicamente viáveis para facilitar a entrada de capital estrangeiro no País", adiciona Garay.

Todo o processo de câmbio é feito dentro da plataforma proprietária da marca, que está integrada ao sistema do banco parceiro e disponibilizada aos clientes via app para iOS e Android. Com apenas três cliques, o prestador pode escolher quando sacar, o quanto sacar ou ainda criar mecanismos para saques automatizados. "Contribuímos para que tanto profissionais quanto empresas assegurem um processo de pagamento desburocratizado e com a menor taxa cambial possível. Relações trabalhistas estrangeiras são uma tendência que só cresce, e nossa missão é criar um ambiente seguro e transparente para esses vínculos", pontua Alan Sikora, CTO da TechFX.

Outro diferencial da empresa trata-se de uma ferramenta exclusiva chamada de "cotação-alvo", em que o usuário pode estabelecer um certo montante previamente a fim de assegurar o saque no momento em que a cotação determinada for atingida. "A solução é um atrativo importante para quem deseja maximizar ganhos com a oscilação da moeda. Ao permitir que o usuário defina o valor que deseja para o saque, damos mais controle e previsibilidade ao processo de câmbio, adaptando-o às necessidades de cada profissional", afirmou Siroka. **S**

45 mil É O NÚMERO DE TRANSAÇÕES PROJETADO PELA PLATAFORMA PARA O ANO DE 2025

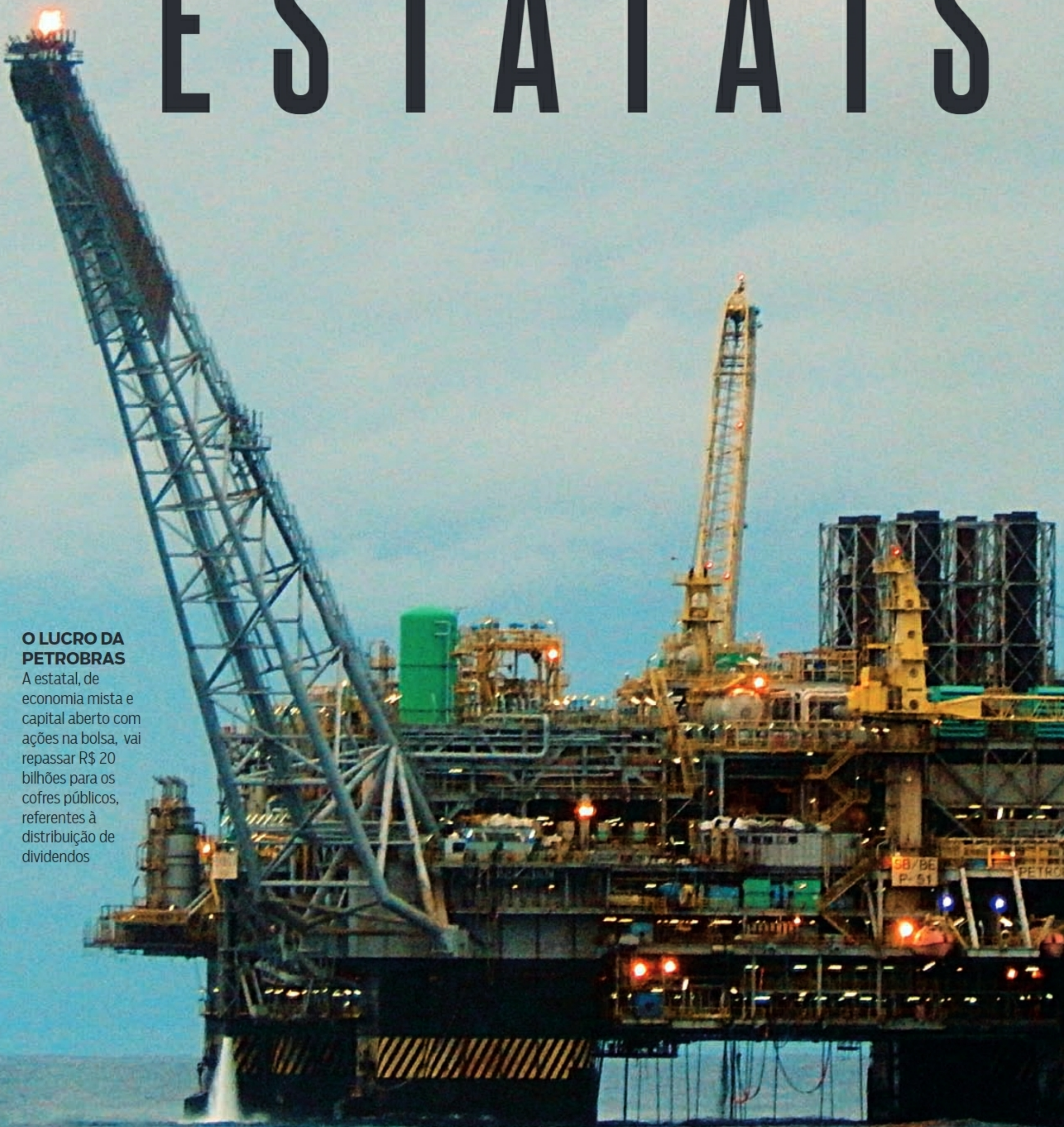
R\$ 5,3 mi É QUANTO OS CLIENTES DEVEM ECONOMIZAR COM A TECHFX NO ANO

R\$ 1 bilhão É QUANTO A TECHFX JÁ TRANSACIONOU DESDE O INÍCIO DE SUAS OPERAÇÕES

ESTATAIS

O LUCRO DA PETROBRAS

A estatal, de economia mista e capital aberto com ações na bolsa, vai repassar R\$ 20 bilhões para os cofres públicos, referentes à distribuição de dividendos





EM DEBATE

Companhias públicas apresentaram em 2024, até novembro, um déficit recorde de R\$ 9,1 bilhões. O temor é de ingerência política e a volta de apostas que já fracassaram, caso da indústria naval. Mas há dados positivos, como reestruturações estaduais e avanços na governança. Os números ruins não refletem investimentos e mesmo lucros registrados, defende o governo federal

Regina PITOSCIA

Na frente de batalha que o governo trava para o controle dos gastos públicos, não há como ignorar o resultado das estatais, no momento em que dados do Banco Central apontam para um déficit recorde em 2024. Por isso mesmo, o tema tem merecido uma atenção redobrada do governo desde novembro, de reuniões do presidente Lula com seus ministros a estudos de medidas no Ministério da Gestão e Inovação que levem as empresas públicas a maior eficiência, até a publicação de três decretos com o objetivo de aprimorar a governança e modernização das estatais federais. Enquanto algumas são saudáveis e até repassam parte de seus lucros ao governo, em forma de dividendos, outras precisam de recursos do Tesouro para continuarem existindo e operando. Atualmente, 17 empresas estão nessa lista de dependentes e deficitárias, entre elas Telebras, Conab, Codevasf e Embrapa.

ATÉ AGOSTO, AS ESTATAIS ACUMULAVAM DÉFICIT DE R\$ 7,21 BILHÕES, E A MAIOR PARTE, R\$ 3,85 BILHÕES, REFERE-SE ÀS EMPRESAS PÚBLICAS ESTADUAIS. OS R\$ 3,37 RESTANTES SÃO DE ESTATAIS SOB O COMANDO DO GOVERNO FEDERAL, MAS NEM TODAS DEPENDEM DE RECURSOS DA UNIÃO

De janeiro a novembro do ano passado, pela contabilidade do BC, o déficit acumulado por todas as estatais estava em R\$ 9,108 bilhões, sendo que as federais respondem pela maior parte, de R\$ 6,041 bilhões, e as estaduais e municipais, pelo restante. É o maior saldo negativo desde que o banco iniciou a série histórica, em 2002. Antes de jogar tudo no mesmo balaio, é preciso destacar que nem sempre uma empresa que apresenta déficit, pelos critérios do Banco, terá prejuízo. Esther Dweck, ministra da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, afirmou que das 13 estatais federais que registram déficit em 2024, apenas três devem fechar no vermelho: Correios (R\$ 2,14 bilhões), Infraero (R\$ 214,55 milhões) e Codern (R\$ 12,57 milhões). As demais terão lucro.

O caso mais emblemático é o da Emgepron, voltada à construção naval, que deve fechar o ano com o maior déficit entre as estatais, em torno de R\$ 2,5 bilhões, porque fez investimentos na construção de navios para a Marinha. Essa empresa recebeu do Tesouro Nacional R\$ 10,2 bilhões entre 2018 e 2019, aporte que ajudou a compor o superávit das estatais naqueles períodos. Na contabilidade do Banco Central esses recursos são lançados apenas como saída, sem ter a contrapartida das receitas, que entraram em exercícios anteriores e estavam em caixa, o que resulta em

déficit. É uma questão de contabilidade. Enquanto o BC usa o critério de competência ou o chamado “abaixo da linha”, em que o maior peso é o da evolução da dívida, as estatais usam o regime de caixa, considerando tudo o que entra e sai de recursos, receitas e as despesas. Pelos últimos dados do Sistema de Informações das Estatais (Siest), a Emgepron deve fechar o ano com um lucro pouco acima de R\$ 97 milhões, pelo regime de caixa.

Cláudio Felisoni de Angelo, professor da FIA Business School, argumenta que “só dizer que esse déficit é resultado de investimentos parece um eufemismo. Precisariamos examinar essas rubricas, verificar até que ponto estão em sintonia com os objetivos destas organizações e não atendendo propósitos específicos de diretorias destas organizações”. Há que se discutir, ainda, até que ponto os investimentos atendem as reais necessidades do País, aponta Leme. “Existe essa tendência dentro dos governos do PT de tentar forçar o renascimento de uma indústria naval, que é incipiente, que toma muito mais insumos do que aquilo que entrega. Ela não existe hoje como um grande *driver* da economia. Esses investimentos podem não ser úteis e produtivos ao País.” O mesmo raciocínio pode ser aplicado à Alada, estatal criada na virada do ano com o objetivo de alcançar a autossuficiência do País em materiais espaciais, bélicos e aeronáuticos.

Mas nem todos os resultados podem ser atribuídos a investimentos. O segundo maior déficit é o dos Correios, de R\$ 2,19 bilhões, pelos cálculos do BC. Pelas informações parciais do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, a companhia deve apresentar um prejuízo muito perto disso, de R\$ 2,13 bilhões. Em 2023, a empresa já fechou no negativo, de

PREJUÍZO RECORDE

Correios estão com prejuízo acumulado de R\$ 2 bilhões até setembro, crescimento de 143% em relação ao ano anterior



BANCO CENTRAL

O banco é uma autarquia, mas seus resultados entram nas contas do governo federal, assim como os da Previdência, além do Tesouro Nacional



R\$ 597 milhões. É uma empresa que, na visão de especialistas, vem sendo descapitalizada pela distribuição de dividendos elevados e altas provisões para benefícios pagos aos funcionários desligados, além de contabilizar queda de suas receitas. Para estacar a sangria, em outubro, os Correios fixaram um limite de gastos para 2024 e adotaram medidas duras como suspender a contratação de pessoal, encerrar ou reduzir valores de contrato. O movimento foi necessário para evitar a quebra da empresa e o consequente socorro do Tesouro, justificou a companhia à época.

Na tentativa de melhorar o desempenho e dar outro rumo ao destino das deficitárias, um novo marco regulatório foi estabelecido pelo governo para as empresas públicas e sociedades de economia mista federais, com a edição de três decretos. Para a especialista Renila Bragagnoli, da Consultor Jurídico, a nova legislação veio para reforçar a eficiência e a aderência às melhores práticas de gestão dessas empresas. “A governança pública e corporativa nas em-

R\$ 184 MILHÕES

É O DÉFICIT POTENCIAL QUE A ELETROBRAS PODERÁ APRESENTAR EM 2025 DEPOIS DE MANOBRAS CONTÁBEIS

presas estatais federais entrou em uma nova era com os decretos, que trouxeram diretrizes, sistemas e programas que prometem revolucionar as estatais brasileiras.” Na opinião do economista e analista da Tendências Consultoria João Leme, estava na hora mesmo de uma discussão definitiva sobre até quando empresas do governo mal administradas, ineficientes e com prejuízos recorrentes terão de ser bancadas pelos cofres públicos, pelo dinheiro do contribuinte.

Eduardo Menicucci, professor associado da Fundação Dom Cabral (FDC), afirma que o principal problema passa pela gestão: “É preciso identificar as empresas públicas que estão deficitárias, saber por que estão deficitárias e transformá-las em superavitárias. Isso sim é gestão”. Devido à complexidade de administrar uma estatal, o professor já considera um avanço se essas empresas alcançarem o equilíbrio entre suas receitas e despesas, o que está previsto na Constituição. Mas é evidente que o ideal seria “tentar gerir as empresas públicas como uma empresa de verdade, que tenha que auferir um resultado positivo”. Ele lembra que no setor privado as empresas com rombos recorrentes terão de pedir Recuperação Judicial ou ter a falência decretada, o que não acontece com a empresa pública que não fecha e fica dando prejuízo.

Uma empresa do Estado poderia, ou não, ser tão ou mais eficiente do que uma empresa do setor privado, diz Felisoni, da FIA. O problema é que os incentivos não estão alinhados com os objetivos da empresa. “As indicações e a ocupação das diferentes di-



CONSTRUÇÃO NAVAL

A Emgpron fez investimentos de R\$ 1 bilhão até julho para a construção de quatro navios. Foram usados recursos que entraram em exercícios anteriores, por isso aparecem como déficit no balanço de 2024

retorias são políticas, todos respondem aos chefes políticos e têm compromissos financeiros com os partidos que os colocaram naquelas condições.” Ele ressalta que essas empresas já nascem com um grave problema, a falta de unidade de comando. Sem isso, o processo decisório é difuso. “É como ter um avião com vários pilotos.”

Em termos financeiros, uma das principais razões que levam as estatais a resultados negativos pode estar ligada a despesas com pessoal, aponta o professor da FDC. Ele explica que nessa área estão os principais custos, porque a maior parte compreende empresas mais antigas. Elas contam com funcionários públicos que não podem ser demitidos. Mas não são apenas os números que devem ser analisados de forma isolada. A natureza e a atividade de uma estatal precisam igualmente ser repensadas.

OUTRAS CAUSAS Leme, analista da Tendências, destaca que uma parte do déficit vem das estatais estaduais, e reflete reestruturação de dívida. Mas isso den-

tro de um processo que está sendo feito por meio da emissão de debêntures, um título de crédito, usado para levantar recursos no mercado. “Em princípio, não é ruim, porque a emissão está sendo vali-

dada por agências de rating, e é só uma captação. Nesse momento, entra como receita, depois vira uma despesa financeira e não vai influenciar no cálculo do déficit primário. Não é um problema.”

Como exemplo, ele cita a Sanepar, empresa de saneamento do Paraná PR, que emitiu debêntures validadas pela Moody's, que é uma das maiores agências de avaliação de risco e rating do mundo. Esses títulos receberam a melhor classificação (AAA), sinalizando que são títulos consistentes e que há garantia no investimento. Para ele, essa reestruturação é positiva, seria complicado se essas empresas estivessem apresentando déficit por conta de custos, pagamento de pessoal, por exemplo, sem conseguir cobrir as despesas com suas próprias receitas.

Mas o governo comunica muito mal, não esclarece a condição atualizada de cada empresa, não há a transparência devida, argumentam os analistas. No caso das estatais federais, o desempenho podia ser acompanhado por boletins trimestrais, o que agora acontece somente a cada ano. Não apenas isso, mas também a tentativa de tirar o repasse de recursos às estatais do Orçamento e, portanto, dos limites do Arcabouço Fiscal trazem prejuízos à economia

ENTENDA OS NÚMEROS DAS ESTATAIS FEDERAIS EM 2023

O GOVERNO FEDERAL TEM SOB SEU GUARDA-CHUVA 123 ESTATAIS. O NÍVEL DE ENDIVIDAMENTO DELAS JÁ FOI MAIOR E HOJE SE ENCONTRA NA MÉDIA. ALGUMAS DELAS (17) DEPENDEM DE RECURSOS DO TESOURO PARA SOBREVIVEREM, OUTRAS SÃO MANTIDAS QUASE QUE INTEGRALMENTE PELA UNIÃO

ENDIVIDAMENTO DAS ESTATAIS DE CONTROLE DIRETO NÃO DEPENDENTE DE SETOR PRODUTIVO

(em bilhões de reais)



do País. São atitudes que abrem espaço para especulações de todo tipo, especialmente por se tratar de movimentação de recursos. “Os agentes de mercado, e as pessoas em geral, ficam mais céticos em relação ao governo, agem no presente esperando que as contas públicas piorem no futuro. Isso atrapalha a trajetória das variáveis fiscais, tem impacto na curva de juros, no câmbio, na inflação, no risco-país e no custo da dívida, que passa a ser mais alto”, explica Leme. No momento em que perdem a credibilidade, as autoridades econômicas podem fazer tudo o que for necessário, mas não vão conseguir evitar o pior.

COM LUCRO Ao mesmo tempo, o analista da Tendências ressalta que existem estatais que não dependem do governo, são lucrativas e não estão no orçamento do Banco Central, como é o caso da Petrobras, Caixa, o Banco do Nordeste e o da Amazônia. Essas organizações, totalmente estatais ou de economia mista, em que a União tem participação, não entram no orçamento. Se entrassem, provavelmente os números seriam positivos, com um superávit. Sob o guarda-chuva do governo federal há 123 empresas. A União controla diretamente 44 delas e, de forma indi-

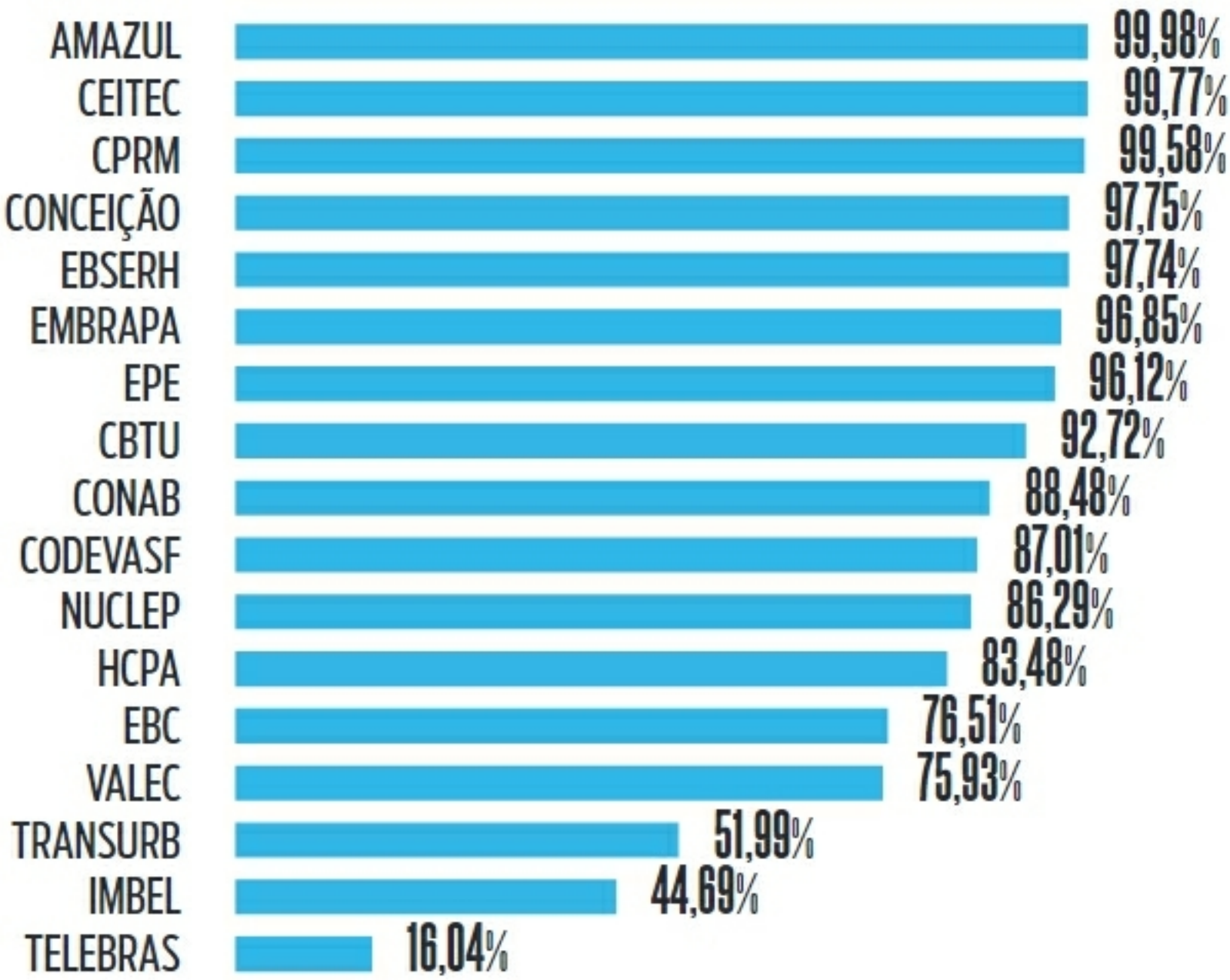
BNDES
O banco de fomento repassou R\$ 25 bilhões em dividendos ao Tesouro Nacional



reta, mais 79, que são subsidiárias das de controle direto. Juntas, em 2023, todas geraram um lucro de R\$ 197,9 bilhões, de acordo com dados do portal do Ministério de Gestão e Inovação. O BNDES, por exemplo, está repassando ao Tesouro Nacional R\$ 25 bilhões em dividendos, segundo o presidente do Banco, Aloizio Mercadante, ao apresentar os resultados do balanço. **S**



ESTATAIS QUE PRECISARAM DE RECURSOS EM 2023



ATENTO ÀS

“

O atendimento ao cliente deverá perder entre 30% e 40% da sua força de trabalho nos próximos anos, mas as pessoas que ficarem serão muito mais preparadas”

**ANGELO GUERRA,
CEO DA ATENTO**

EM MEIO A UMA REESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA, A ATENTO APOSTA EM TECNOLOGIA, DIVERSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS E CAPACITAÇÃO PARA LIDERAR A TRANSFORMAÇÃO DO SETOR DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Allan RAVAGNANI

MUDANÇAS

“A mudança é a lei da vida. E aqueles que olham apenas para o passado ou para o presente perderão o futuro.” A frase de John F. Kennedy resume o momento da Atento, que completa 25 anos em meio a uma reestruturação financeira e um plano ambicioso de transformação. A empresa segue sendo a maior provedora de serviços de gestão de relacionamento com o cliente (CRM BPO) da América Latina, mas está distante do que já foi, quando era uma das maiores empregadoras do Brasil e tinha mais de 400 mil funcionários operando seu sistema telemarketing. Aliás, essa palavra também está no radar das mudanças do CEO, que rejeita o termo diante do desgaste público, preferindo utilizar a versão “relacionamento com cliente”.

Depois do auge na década passada, a companhia viu suas finanças pressionadas nos últimos anos por dívidas acumuladas e margens reduzidas em um mercado competitivo. Para enfrentar essa crise financeira, a empresa iniciou um processo de reestruturação em 2023, que incluiu a conversão de dívidas em capital próprio e um aporte de US\$ 113 milhões, trazendo um novo fôlego para o negócio. Em janeiro de 2024, Angelo Guerra assumiu como CEO, trazendo sua experiência para reposicionar a Atento, consolidar sua liderança no mercado e deixar para trás a imagem do telemarketing tradicional.

“Esse é um setor que ainda carrega uma visão antiga, associada ao telemarketing, mas que evoluiu muito”, destacou Angelo Guerra, que recebeu a DINHEIRO na sede da companhia, na Chácara Santo Antônio, zona sul de São Paulo. Segundo o CEO, a transformação inclui serviços especializados como mediação de conteúdo, suporte técnico e consultoria para grandes empresas, especialmente nos setores financeiro, varejista e de telecomunicações. “Nossa

NOSSO OBJETIVO É USAR A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PARA RESOLVER PROCESSOS SIMPLES E DEIXAR AS DEMANDAS COMPLEXAS PARA OS AGENTES MAIS ESPECIALIZADOS

meta é oferecer serviços com alto valor agregado, focando em soluções personalizadas e consultivas”, completou Guerra. Hoje, com 50 mil funcionários no País e mais de 115 mil em suas operações globais, a companhia encara um mercado mais competitivo, impactado pela alta concorrência, mudanças tecnológicas e desafios estruturais.

A reestruturação financeira, aprovada em novembro de 2023 com apoio quase unânime dos credores, resultou na conversão de dívidas em capital próprio. A Atento reduziu sua alavancagem para 0,8 vezes o EBITDA previsto para 2024, abrindo espaço para novos investimentos. O processo incluiu aportes de US\$ 113 milhões, que garantem a estabilidade financeira necessária para a implementação de uma nova estratégia de negócios. Com essa base sólida, a empresa pode explorar novas frentes, como a diversificação de serviços e a expansão global.

INOVAÇÃO De olho no futuro, a Atento busca liderar o segmento de Business Transformation Outsourcing (BTO), que vai além do tradicional BPO. A estratégia inclui três pilares: diversificação de receitas, busca por crescimento e investimento em inovação. “Estamos transformando o serviço de atendimento em uma solução que gera receita para nossos clientes. Nosso trabalho é fazer com que o cliente final saia satisfeito, criando um ciclo positivo para as empresas”, explica Guerra.

O uso da Inteligência Artificial é central nessa mudança. Internamente, a IA é aplicada em processos de recrutamento, treinamento e otimização da performance. Ferramentas como o Smart Recruiter, desenvolvida pela própria Atento, ajudam a selecionar candidatos alinhados ao perfil dos clientes com maior agilidade, reduzindo o tempo de contratação. A IA também personaliza os treinamentos, identificando áreas de melhoria para cada funcionário, o que eleva a qualidade e a produtividade da equipe. Durante as interações com consumidores, a IA oferece insights em tempo real para os atendentes, orientando como conduzir

CENTRO DE INTELIGÊNCIA

No moderno prédio da Chácara Santo Antônio, em São Paulo, está parte do centro de inovação e desenvolvimento de tecnologias da Atento



chamadas e resolvendo dúvidas recorrentes de forma automática. Esse suporte otimiza o tempo de atendimento e permite que os agentes foquem em soluções mais complexas, aumentando a resolutividade e a satisfação do cliente.

“Nosso objetivo é usar a IA para resolver processos simples e deixar as demandas complexas para agentes mais especializados”, afirma Guerra, enfatizando que os funcionários da empresa agora são mais qualificados. A IA analisa 100% das chamadas, convertendo voz em texto e gerando análises detalhadas sobre o comportamento do cliente, incluindo o tom e as emoções ao longo do atendimento. Com base nesses dados, os atendentes recebem orientações precisas, o que melhora a eficiência e proporciona experiências mais positivas para os consumidores. Além disso, a empresa estuda novas ferramentas de *machine learning* para prever tendências de comportamento dos clientes e antecipar soluções, ajudando a reduzir o tempo de resolução e a aumentar a eficiência das operações.

MERCADO BRASILEIRO O Brasil é considerado o principal hub de inovação para a Atento, com iniciativas em ciência de dados, linguística e IA liderando a transformação do setor. Para Guerra, a evolução tecnológica representa também uma oportunidade para elevar a especialização dos profissionais. “O mercado de atendimento ao cliente deve perder entre 30% e 40% da sua força de trabalho ao longo dos anos, mas as pessoas que ficarem serão muito mais preparadas”, projeta. Para isso, a Atento investe em treinamentos que duram, em média, 25 dias, personalizando o conteúdo conforme as necessidades de cada cliente. Esse foco na capacitação também se reflete na promoção da diversidade. O programa DNA - Diversidade na Atento abrange cinco grupos principais: gênero, raça, geração, comunidade LGBTQIA+ e imigrantes. Hoje, 70% da força de trabalho é composta por mulheres, sendo 68% negras. Além disso, 55% das posições de liderança são ocupadas por mulheres ou pessoas negras.

A presença global é um dos diferenciais da Atento, com operações em 14 países. O Brasil responde por 40% do negócio, mas a companhia está expandindo sua atuação em mercados com moedas fortes, como Estados Unidos e regiões da Europa, além de Oriente Médio e África (EMEA). “Estamos ampliando nossa oferta multilíngue e desenvolvendo regiões estratégicas, como as Filipinas, que trarão vantagens competitivas”, ressaltou Guerra.

Com um faturamento anual de cerca de US\$ 500 milhões, Guerra afirmou à DINHEIRO que em seus primeiros anos não pretende incrementar a receita, mas equilibrar a companhia e positivar o EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações), garantindo a saúde financeira e o crescimento sustentável. A revisão de contratos e a busca por margens positivas são parte desse plano. O crescimento do CX digital também está no centro das estratégias, acompanhando as mudanças no comportamento dos consumidores. “Queremos ser a referência global em BTO. Para isso,

US\$
500
MILHÕES

POR ANO É A RECEITA DA
ATENTO, COM O FOCO DE
RETOMAR SEU
CRESCIMENTO A PARTIR
DE 2025, APÓS A
REESTRUTURAÇÃO

estamos investindo em tecnologia, otimizando nossas operações e criando soluções que atendam tanto grandes empresas quanto pequenos negócios”, acrescentou o CEO.

HUMANO E DIGITAL Apesar do foco na automação, Angelo Guerra reforçou que o elemento humano segue como diferencial competitivo. “A IA ajuda, mas não substitui a empatia e a capacidade de compreensão dos atendentes”, disse. Nos recursos humanos, a Atento busca um equilíbrio entre tecnologia e pessoas, garantindo que as ferramentas avançadas potencializem o trabalho dos funcionários.

A companhia busca, agora, reafirmar sua posição no mercado global e transformar a percepção do setor, unindo tecnologia e experiência humana em suas soluções. Para os próximos três anos, a empresa tem como metas consolidar sua liderança no segmento de Business Transformation Outsourcing (BTO), aumentar a rentabilidade através da revisão de contratos e diversificar receitas, expandindo sua atuação em mercados como Estados Unidos e regiões da Europa e Ásia. IA e automação serão fatores-chave para a eficiência operacional, ao mesmo tempo em que a empresa investe na capacitação dos funcionários, garantindo uma força de trabalho especializada e preparada. Além disso, a companhia espera otimizar processos internos e estreitar o relacionamento com os clientes, oferecendo soluções mais rápidas e eficazes em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente. Dessa forma, a Atento pretende se consolidar como referência global em soluções de experiência do cliente. **S**

MAIS PREPARADOS

O perfil etário dos funcionários da Atento segue sendo muito jovem. A companhia investe mais em treinamentos e preparação da equipe



APETITE DO MAGALU NO DELIVERY

Aiqfome, aplicativo comprado pela varejista em 2020, chega a 700 cidades do interior, estima receita de R\$ 2,3 bilhões em 2024 e quer expandir para as capitais

Letícia FRANCO

Era 2007, no Paraná, mais especificamente em Maringá, cidade a mais 420 km de Curitiba, quando Steph Gomides e Igor Remigio decidiram criar um site de pedidos de delivery. Período no qual o único canal para fazer um pedido de comida era o telefone. Era o início do Aiqfome. Corta para 2025. O cenário ainda é longe da capital do estado, ou melhor, das capitais. Isso porque, depois de quase duas décadas, a plataforma opera em outras 700 cidades do interior do Brasil. São 22 estados, mais de 2 milhões de pedidos por mês, 30 mil lojas parceiras, 1,5 mil entregadores cadastrados e cerca de 300 licenciados. Para isso, o negócio se desenvolveu longe dos grandes centros, expandiu-se pelo modelo de microfranquias, lançou sua versão mobile e foi adquirido, em 2020, pelo Grupo Magalu, dono de marcas como Magazine Luiza, Netshoes e Kabum. Assim, a empresa de Steph e Igor saltou de um faturamento de R\$ 77 milhões em 2019 para R\$ 600 milhões



em 2020, primeiro ano sob o guarda-chuva do Magalu. Na última projeção, feita em novembro, o Aiqfome estimava receita de R\$ 2,3 bilhões em 2024, quase o dobro do resultado de R\$ 1,2 bilhão em 2023. “O interior ainda tem muito potencial. A meta é chegar a mil cidades em dois anos, e depois, eventualmente, partir para as capitais”, disse à DINHEIRO Igor Remigio, cofundador e CEO do Aiqfome.

Enquanto outras plataformas, como o iFood, que tem mais de 80% de *market share* e está presente em 1,7 mil cidades, se consolidaram principalmente nas grandes capitais, o Aiqfome focou na hiperlocalidade em cidades do interior do País, com a ajuda de parceiros locais. Embora tenham estratégias distintas, o Aiqfome é o segundo maior aplicativo de delivery do Brasil, atrás somente do iFood, e seguido pela colombiana Rappi, em terceira posição, que está presente em cerca de 100 municípios brasileiros. “É muito mais complexo tracionar um negócios em municípios de 15 mil a



400 mil habitantes, como é o nosso caso. Só foi possível ao lado dos empreendedores locais”, afirmou o executivo.

Sendo assim, o ponto de virada ocorreu em 2012, quando a empresa criou um modelo de microfranquias para agilizar a expansão pelo interior. No centro do modelo: os empreendedores locais. “Criamos o sistema de licenciamento, onde os franqueados cuidavam das operações em suas regiões”, disse Remigio. Além disso, com o avanço da tecnologia, o Aiqfome ganhou um upgrade para uma versão mobile, em 2014. Isso, somado à expansão por franquias, foi o necessário para a companhia ganhar tração. Já no segundo ano do

FUNDADORES

Steph Gomides e Igor Remigio destacam hiperlocalidade para o crescimento e revelam estratégia para chegar às capitais

aplicativo, em 2015, foram registrados 75 mil pedidos.

AQUISIÇÃO A empresa já tinha atraído o interesse de outros players mesmo antes dos resultados com a expansão por microfranquias. O iFood ofereceu propostas para o Aiqfome entre os anos de 2013 e 2018, com interesse de adquirir a companhia paranaense. Segundo o Aiqfome, houve incompatibilidade de objetivos e atuação de mercado para fechar o negócio. Já a proposta do Magalu, negociada em 2020, respeitava as condições de hiperlocalidade e licenciamento. A partir disso, o aplicativo apresentou um salto exponencial entre os anos de 2020 e 2023, quando os pedidos tiveram um aumento de 53% e foram incluídos serviços de entrega além da comida, como farmácia e mercado.

Depois de explorar o interior, é a vez do Aiqfome aumentar o apetite e chegar às capitais, onde o desafio consiste em enfrentar a concorrência já consolidada nos grandes centros. Segundo estudo da plataforma PiniOn, especializada em tendências e comportamentos digitais, o Brasil conta com mais de 250 plataformas de delivery registradas. Para fazer frente, a empresa deve apostar no modelo “ganha-ganha”: tenta repassar taxas menores para lojistas e preços mais atrativos para consumidores. E ganha-ganha também para o Magalu. A vertical food do grupo é importante para ampliar frentes de negócios e reforçar o superaplicativo Magalu. Dessa forma, o Magalu quer aumentar o apetite com o delivery, enquanto o delivery tem sede para explorar todo o interior do País e se tornar conhecida em São Paulo, Rio de Janeiro e outras capitais. **S**

R\$ 1,2 bilhão FOI A RECEITA DA EMPRESA EM 2023

R\$ 2,3 bilhões É O FATURAMENTO ESTIMADO DE 2024

53% FOI O AUMENTO DE PEDIDOS DO APP APÓS AQUISIÇÃO

Uma das empresas de tecnologia que mais se desenvolveram nos últimos tempos e que tem se destacado em chips e aplicações de Inteligência Artificial, a Nvidia prevê que 2025 será marcado pelo aumento de lojas inteligentes, uma nova classe de robôs e avanços significativos em áreas como saúde, telecomunicações, entretenimento, energia, varejo e muito mais. A expectativa é que a IA chegará com mais força em aplicações para hospitais, fábricas, centros de atendimento ao cliente, carros e dispositivos móveis. Confira as principais previsões dos especialistas da Nvidia para o ano que vem:

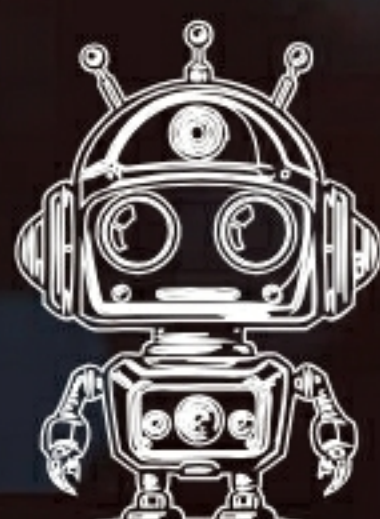
PREVISÕES DA PARA 2025

Saúde

Interação humano-robô: Robôs assistindo clínicos em comandos, cirurgias e outras tarefas, possibilitados por gêmeos digitais e simulações para treinamento e testes.

Agentes digitais de saúde: Agentic AI ajudará a enfrentar desafios como a escassez de profissionais, introduzindo agentes digitais que automatizam tarefas administrativas e personalizam a experiência do paciente.

Descoberta de medicamentos: A IA generativa combinará modelos para criar, prever e otimizar moléculas, transformando o setor de descoberta em um de design e engenharia.



Robótica e computação na borda

Redefinição de robôs: De robôs a sistemas autônomos que percebem, raciocinam e aprendem, surgindo em áreas como centros cirúrgicos e cidades inteligentes.

Pequenos modelos de linguagem: Para maior eficiência energética e menor latência, pequenos LLMs (modelos de linguagem estatística que utilizam IA) serão fundamentais para robôs em setores como automotivo e varejo.

NVIDIA

Entretenimento

Conteúdo hiperpersonalizado: IA ajustará experiências de streaming e esportes ao vivo de acordo com interesses individuais, com recursos como dublagem e comentários personalizados.

Telecomunicações

IA e 5G: Operadoras combinarão IA generativa e conectividade para melhorar desempenho e eficiência, além de oferecer serviços mais personalizados aos clientes.

Soberania em IA: Telecoms ajudarão governos a alcançar objetivos de IA soberana, especialmente na Europa e na Ásia.



Automotivo



Avanços em veículos autônomos: IA generativa e simulações permitirão testes em cenários complexos e aprimoramento contínuo do software.

Energia

Rede inteligente: Medidores inteligentes usarão IA para melhorar a gestão energética e oferecer soluções mais sustentáveis.

IA em fontes de energia: A tecnologia otimizará fluxos de projeto e produção, reduzindo impactos ambientais.



Varejo

Varejo definido por software: Supermercados utilizarão visão computacional e IA para transformar a experiência do cliente e aumentar a eficiência operacional.



“Essas inovações destacam o papel crescente da Inteligência Artificial em transformar dados brutos em valor tangível para as indústrias, impulsionando a eficiência operacional, a tomada de decisões estratégicas e a criação de soluções inovadoras que atendem às demandas de um mercado cada vez mais dinâmico”



MARCIO AGUIAR, DIRETOR DA DIVISÃO ENTERPRISE DA NVIDIA PARA AMÉRICA LATINA



GERÊNCIA INTELIGENTE

A gigante Salesforce demonstra estar pronta para impulsionar a eficiência e a inovação nos negócios por meio da Inteligência Artificial, com sua solução de agentes autônomos

Allne ALMEIDA

O mundo é marcado por diferentes eras, que refletem os períodos históricos e culturais da sociedade, como o Iluminismo e o Modernismo, entre outros. Na era tecnológica, não é diferente: à medida que avançamos, a evolução da tecnologia, especialmente da Inteligência Artificial (IA), torna-se um marco, com sistemas projetados para replicar capacidades humanas. A IA tem se desenvolvido ao longo de quatro ondas, algumas já vividas e outras ainda por vir. A primeira onda foi a IA da Internet, seguida pela segunda onda, a IA voltada para os negócios. Atualmente, estamos na terceira onda, marcada pela IA Perceptiva. Muitas empresas já estão adotando essas inovações, como é o caso da gigante Salesforce, cuja receita do ano fiscal de 2024 foi de US\$ 34,86 bilhões. Ela acaba de lançar no mercado brasileiro a sua mais nova solução: o Agentforce, um agente autônomo que agora está disponível em sua versão em português.

Para Gabriel Dornella, diretor sênior de Engenharia de Soluções da Salesforce, a empresa preserva a agilidade e a inovação de uma startup, mesmo sendo uma gigante global. Nascida no coração do Vale do Silício, o propósito da Salesforce sempre foi claro: ajudar empresas a construir relacionamentos duradouros e significativos com seus clientes. "Acreditamos que a tecnologia, especialmente a Inteligência Artificial, é uma ferramenta poderosa para alcançar esse objetivo", afirmou o executivo. Ele ressaltou o compromisso da empresa em utilizar a IA de forma ética e transparente, capacitando as empresas a entender melhor seus clientes e a oferecer experiências personalizadas e verdadeiramente relevantes.

Saímos da era da IA preditiva, que reagia a estímulos imediatos, para a era da IA generativa, capaz de criar novos conteúdos. No entanto, é a combinação dessas duas abordagens que nos conduz à terceira onda da Inteligência Artificial. Na prática, o Agentforce representa a terceira geração da IA corporativa, que está ganhando cada vez mais tração no Brasil. Os agentes de IA não se limitam à capacidade generativa, popularizada pelos copilotos; eles vão além, auxiliando e automatizando tarefas como atendimento ao cliente, vendas, marketing e e-commerce. Esses agentes são capazes de tomar decisões eficazes, não apenas analisando dados, mas também executando ações em tempo real – como responder a consultas de clientes, qualificar leads de vendas e otimizar campanhas de marketing.

A evolução da Inteligência Artificial para a terceira onda permite que agentes autônomos tomem decisões

complexas e independentes em tempo real. Essa capacidade de atuar de forma autônoma caracteriza esses agentes, que podem ser aplicados em diversos setores, como robôs industriais, drones, assistentes virtuais sofisticados e outras tecnologias emergentes que transformam o cotidiano.

De acordo com o executivo, vivemos em um mundo cada vez mais complexo e exigente, onde a sobrecarga de trabalho é uma realidade para muitas empresas. Ao combinar a inteligência humana com a inteligência artificial, os agentes autônomos podem assumir uma parte significativa das tarefas, permitindo que os profissionais se concentrem em atividades mais estratégicas e inovadoras. "A proposta dos agentes autônomos é justamente ajudar as empresas a ultrapassar seus limites atuais e atender à crescente demanda", explicou Dornella.

“A PROPOSTA DOS AGENTES AUTÔNOMOS É JUSTAMENTE AJUDAR AS EMPRESAS A ULTRAPASSAR SEUS LIMITES ATUAIS E ATENDER À CRESCENTE DEMANDA”

GABRIEL DORNELLA,
DIRETOR SÊNIOR DE ENGENHARIA
DE SOLUÇÕES DA SALESFORCE



A criação do Agentforce foi possível graças ao contínuo investimento em inovação ao longo dos anos, com foco no desenvolvimento de Inteligência Artificial, gestão de dados e ferramentas de relacionamento com o cliente. Como explicou Dornella, não se trata de um projeto isolado, mas sim da culminação de anos de pesquisa e desenvolvimento. "Nossa visão é oferecer uma visão 360° do cliente, algo que construímos ao longo de 25 anos", afirmou o diretor.

O executivo também ressaltou que todos os segmentos possuem uma necessidade crescente por soluções que otimizem a experiência do cliente e facilitem a tomada de decisões. Nesse contexto, a Salesforce planeja capacitar 1 bilhão de agentes de IA globalmente até o final de 2025. As soluções Salesforce Agentforce Service, que permite a interação autônoma com os clientes em linguagem natural e em diversos canais, e o Agent Builder, uma plataforma de desenvolvimento *low-code*, já estão disponíveis em português para o público geral. **S**

A muralha contra o crime cibernético

Com IA de ponta e parcerias estratégicas, Tempest oferece soluções de segurança personalizadas, antecipando as ameaças e protegendo empresas

Allne ALMEIDA



A globalização e o avanço tecnológico tornaram o mundo virtual tão vulnerável a crimes quanto o mundo físico, com a principal diferença sendo o tipo de ameaça, como roubo de identidade, extorsão, disseminação de fake news e ataques a sistemas. De acor-

do com o Relatório de Inteligência de Ameaças da Check Point Software, os ataques a empresas brasileiras aumentaram 95% no terceiro trimestre de 2024, totalizando 2.766 incidentes por semana, em comparação com o mesmo período do ano anterior. Esse cenário destaca a crescente necessi-

dade de soluções de segurança robustas e eficazes.

A Tempest, empresa brasileira especializada em cibersegurança, tem se destacado como uma das líderes do mercado, como pontua seu CEO, João Paulo Lins, ao falar sobre o posicionamento da companhia como referência em segurança digital no País. “Nossa missão é oferecer soluções completas e personalizadas para proteger os negócios de nossos clientes no ambiente digital. Com nossa expertise, garantimos a segurança

de qualquer tecnologia, desde sua concepção até sua implementação”, explicou o executivo.

EXPERTISE Presente em três continentes, com escritórios em Recife, São Paulo e Londres, a Tempest acumula mais de 20 anos de experiência em cibersegurança e um portfólio de mais de 70 soluções. A parceria com a Embraer, iniciada em 2016 e consolidada em 2020 com um investimento majoritário, impulsionou seu crescimento. Com uma equipe de 400 especialistas, a empresa



NOVO FOCO

Para o diretor de consultoria e engenharia de software da Tempest, Henrique Arcoverde, a IA é essencial para transformar a segurança cibernética



“NOSSA MISSÃO É OFERECER SOLUÇÕES COMPLETAS E PERSONALIZADAS PARA PROTEGER OS NEGÓCIOS DE NOSSOS CLIENTES NO AMBIENTE DIGITAL”

JOÃO PAULO LINS, CEO DA TEMPEST

atende a mais de 600 clientes, tendo identificado mais de 3,5 milhões de ameaças em 2020, com uma projeção de crescimento de 35% até 2025.

A companhia utiliza Inteligência Artificial para avaliar a segurança de diversos sistemas, como modelos de *machine learning*, aplicativos de internet banking e ATMs. Essa tecnologia permite identificar vulnerabilidades e garantir a conformidade com os mais altos padrões de segurança. Além disso, a empresa oferece serviços de consultoria, monitoramento e gestão de segurança para setores como bancos, financeiras, saúde e varejo. “Através de nossa expertise, ajudamos nossos clientes a proteger seus dados e sistemas contra ameaças cibernéticas, garantindo a continuidade de seus negócios”, destacou o CEO.

Entre as soluções oferecidas, o diretor de consultoria e engenharia de software da Tempest, Henrique Arcoverde, explicou que a empresa desenvolveu uma solução proativa para antecipar e neutralizar ameaças. Ao analisar um vasto conjunto de dados sobre as atividades de grupos criminosos, a Tempest é capaz de identificar padrões e criar um modelo preditivo. Essa ferramenta permite prever quais domínios serão gerados no futuro, possibilitando ações preventivas antes que os ataques ocorram. “Com essa abordagem, estimamos ter evitado milhões de tentativas de fraude. Nossos modelos

preditivos são capazes de detectar cerca de 80% dos domínios maliciosos gerados”, afirmou o diretor.

De acordo com o ele, um dos maiores desafios para a segurança cibernética é o volume exponencial de dados gerados pelas empresas. As tecnologias tradicionais de detecção de ameaças, eficazes no passado para analisar pequenos conjuntos de dados, já se mostram insuficientes para lidar com essa vastidão de informações. “Detectar ataques em meio a esse mar de dados é como procurar uma agulha no palheiro. A maior parte dos dados é legítima, como logs de acesso e informações de negócios, o que dificulta a identificação de atividades maliciosas”, explicou Arcoverde.

Com parcerias estratégicas com líderes de mercado, como IBM, Google e Cloudflare, a empresa investe em três pilares: previsão de ataques, com algoritmos de IA que analisam grandes volumes de dados para identificar e antecipar ameaças; defesa robusta, por meio de modelos de aprendizado de máquina projetados para resistir a ataques complexos e adaptáveis; e segurança em sistemas autônomos, garantindo a proteção de tecnologias como carros autônomos. “Acreditamos que a IA é essencial para transformar a segurança cibernética”, afirmou o diretor. “Ao investir nesses três pilares, estamos moldando o futuro da segurança digital.”

A NOVA ERA DA NAVEGAÇÃO



A gigante Opera redefine o conceito de navegador com a integração de soluções de IA e foco em eficiência

Allne ALMEIDA

A Opera, uma renomada empresa norueguesa de navegadores, anunciou recentemente o lançamento do Opera One R2, a mais nova versão de seu navegador principal, agora com Inteligência Artificial integrada. Esta atualização apresenta uma série de recursos inovadores e melhorias significativas, resultando no software mais poderoso e no design mais sofisticado da marca até o momento. De acordo com Jan Standal, VP de Marketing de Produto e Comunicações da companhia, o Opera One R2 conta com uma IA nativa chamada Aria, que é totalmente gratuita e enriquece a experiência do usuário ao oferecer funcionalidades que normalmente são encontradas em outros serviços. “Por exemplo, a Aria pode auxiliar os usuários em uma variedade de tarefas, como analisar uma página da web em que estão e fornecer informações úteis, como resumos, insights sobre detalhes específicos ou até mesmo comparações de produtos durante as compras – essa funcionalidade é conhecido como Modo de Contexto da Página”, destacou o executivo.

Além disso, com o Opera One R2, os usuários também poderão



fazer com que a Aria gere imagens e as compreenda – ou seja, a IA será capaz de fornecer informações sobre uma imagem de um produto, um item ou até mesmo um lugar. O Opera One R2 também possui temas dinâmicos que permitem aos internautas personalizar sua experiência de navegação com uma interface estática ou animada, efeitos sonoros e a opção de música no background.

O executivo pontuou que a IA no navegador não significa apenas uma caixa de chat que as pessoas podem usar para obter inspiração ou informações, mas também representa uma ferramenta que pode ajudar os usuários a ler, pesquisar, comprar ou até mesmo escrever. “Imaginamos uma IA no navegador que pode ser usada para gerenciar o próprio software – e é isso que a mais recente atualização de recursos de IA, chamada AI Feature Drops, busca realizar”, discorreu.

A Opera vem se destacando no mercado com seu programa AI Feature Drops, por meio de realizações de testes beta frequentes de recursos avançados de IA. Um dos projetos mais promissores da empresa é transformar a Aria em um agente integrado ao software. Um exemplo recente desse avanço é a atualização do recurso Comandos de Aba, atualmente em teste no Stream de Desenvolvedor do Opera, que possibilita aos usuários organizar suas abas com instruções diretas.

Com este lançamento, a Opera uniu as melhores ferramentas de Inteligência Artificial testadas ao longo do ano na versão para desenvolvedores do navegador e as trouxe para o Opera One R2. Entre os recursos investidos estão o Tela Dividida e Rastreamento de Abas que foram desenvolvidos para aprimorar o ge-

renciamento de guias. Com a Tela Dividida, os usuários podem trabalhar em duas abas ao mesmo tempo, enquanto o Rastreamento de Abas oferece indicadores visuais das guias consultadas mais recentemente. Além disso, os controles destacáveis de música e vídeo permitem reposicionar o player de música e a janela pop-up de vídeo na tela, proporcionando acesso mais conveniente e otimizado.

COMPETIÇÃO Sobre as principais tendências no mercado de navegadores, Jan Standal pontuou que essa categoria é extremamente interessante e competitiva. Com os usuários abandonando os navegadores mais tradicionais que vêm pré-instalados em sistemas operacionais, há uma demanda crescente por melhores práticas de privacidade e navegação simplificada. “A IA é um dos fundamentos que permitem aos navegadores como o Opera implementar novas experiências de usuário nos próximos anos.”

Além das tendências, a questão da sustentabilidade é igualmente importante. O executivo deixa claro que, embora um navegador da web não tenha uma pegada ambiental significativa, o Opera se esforça para melhorar sua eficiência, como, por exemplo, utilizando um cluster de IA na Islândia, que é totalmente alimentado por energia limpa. “Esse conjunto de dados foi projetado para ter o menor impacto ambiental possível, dependendo das fontes de energia hidrelétrica e geotérmica. Além disso, as baixas temperaturas da Islândia facilitam o resfriamento”, explicou. Assim, os recursos de IA do Opera One R2 são oferecidos aos usuários de maneira ambientalmente responsável. **S**



DESTINO DE LUXO, SOSSEGO E ESPORTE NO PREÁ

Ao lado de Jericoacoara, no Ceará, a praia conhecida pelo kitesurf é o endereço da Casa e Vilas Siará, hotel intimista e exclusivo do cofundador da XP, que expande com novos empreendimentos

Letícia FRANCO

Se em 2014, quando Julio Capua, sócio-fundador da XP Investimentos e idealizador do Grupo Carnaúba, conheceu a Praia do Preá, no Ceará, a região era “sombra” da Vila de Jericoacoara, localizada a 15 km de distância, hoje, mais de dez anos depois, o cenário é diferente. Os ventos – mais do que nunca – sopram a favor do Preá, que se consolida como um destino à parte e em ascensão. Meca do kitesurf, esporte aquático que depende do vento adequado, a praia recebe cada vez mais praticantes brasileiros e do exterior, tanto por suas condições climáticas quanto pelo desenvolvimento do local. Desde 2017, pode-se chegar à praia em cerca de 15 minutos a partir do Aeroporto Regional de Jericoacoara, que iniciou suas operações comerciais em julho daquele ano. Com isso, novos hotéis e outros tipos de empreendimentos surgiram, com destaque para a Casa e Vilas Siará, que nasceu como casa de veraneio de Capua, mas que, em 2023, foi convertida em um hotel-boutique com oito suítes, além

das sete vilas lançadas em agosto de 2024. Com investimento de R\$ 40 milhões, o endereço é a combinação perfeita entre luxo, tranquilidade, esporte e natureza. “Sempre com olhar para os negócios, a casa se tornou um hotel-boutique, que captura a essência slow do Preá”, afirmou à DINHEIRO Capua.

O nome não é em vão, já que o conceito de casa é levado ao pé da letra, em cada detalhe. A começar pela recepção, bem diferente dos check-ins tradicionais. Por aqui, sobe-se as escadas e chega-se a uma sala repleta de sofás, poltronas e uma mesa tamanho família. O luxo mesmo é se sentir em casa. Sensação transmitida já na arquitetura e no design. Inspirado no desenho



das escamas de peixe, o projeto é assinado pelo arquiteto Miguel Pinto Guimarães, que apostou em uma decoração acolhedora que valoriza elementos da região, como madeira, palha e peças decorativas de artesãos locais. São quatro suítes laterais, duas suítes para famílias com crianças e duas suítes frente-mar. Seja em frente-mar ou nas laterais, as varandas dos oito quartos proporcionam vista para paisagens praianas perfeitamente enquadradas, dispensando de fato a necessidade de TVs. Os quartos, que variam de 60 a 80 m², possuem móveis em madeira clara, decoração com artesanato regional e camas amplas. No banheiro, os chuveiros são como cachoeiras indoor. O menu de sabonetes de argila, cada qual para uma função, eleva ainda mais a experiência na hora do banho. A diária pode custar até R\$ 5,9 mil em alta temporada.

Do lado de fora, além da sala de estar, há a área gourmet, onde são servidas todas as refeições, com vista para o centro da casa e para a piscina. Músicas brasileiras, como "Aqui e agora", de Gilberto Gil, são a trilha sonora para saborear o café da manhã, almoço e jantar, enquanto se aprecia a vista e se tem conversas informais com a equipe do hotel. A gastronomia é comandada pela chef Hannah Elys e prioriza ingredientes frescos e regionais. Um dos destaques é o risoto de carne de caju. Para acompanhar, drinks clássicos e autorais feitos pelo bartender Thiago Carvalho e uma adega com a curadoria da Cellar Vinhos.

KITESURF E se o luxo é se sentir em casa, o bem-estar é prioridade. A casa dispõe de piscina com borda infinita, banheira de hidromassagem, sauna, spas, academia, quadra de *beach tennis* e espaço para as crianças. Um verdadeiro refúgio luxuoso pé na areia. Apesar dos muitos atrativos de tirar o fôlego, a estrela da

REFÚGIO

Lagoa artificial e escola de kitesurf à beira bar são projetos do Grupo Carnaúba para atrair turistas ao local



O potencial da região é enorme. Vamos apostar em casas, condomínios e clubes"

JULIO CAPUA
SÓCIO-FUNDADOR
DA XP E
IDEALIZADOR DO
GRUPO CARNAÚBA

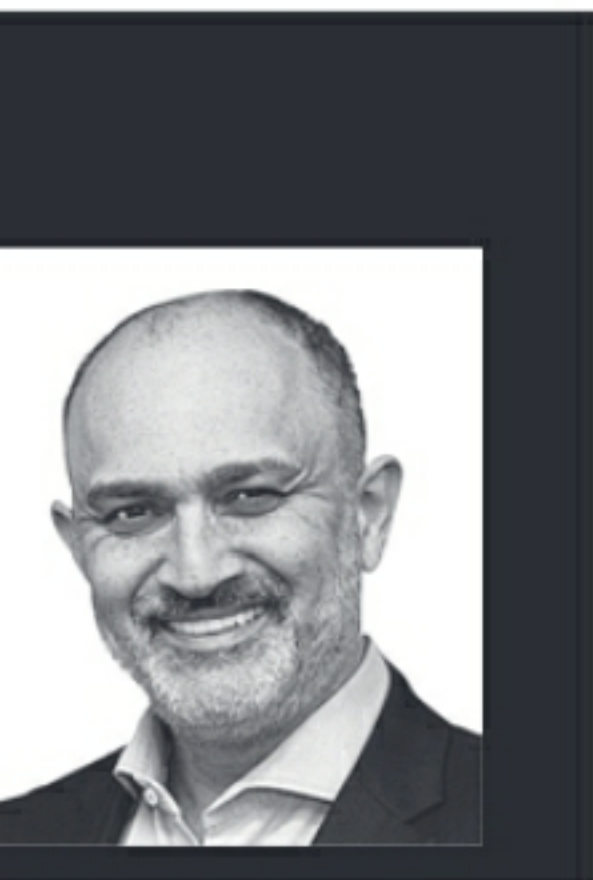
casa é a guarderia de kitesurf, como um parque de diversão para os amantes do esporte, dos amadores aos mais experientes. Além do estoque repleto de itens da alemã Duotone, maior fabricante de equipamentos de kite do mundo, há uma escola própria com capacidade para atender às oito suítes, com instrutores qualificados e apaixonados pelo "kite". "Muitos hóspedes vêm ao Preá nessa busca. Por isso, apostamos nessa superestrutura. Temos a Disney do kite", disse Capua.

Na onda do kitesurf, o empresário surfou de uma paixão pela região e pelo esporte para empreender e almeja tornar o Preá um destino turístico planejado. Além da Casa e Vilas Siará, o ex-sócio da XP está à frente do Grupo Carnaúba. A ideia é implantar na praia uma série de produtos imobiliários e hoteleiros para também mirar o desenvolvimento da região. Com duas rodadas de investimentos que somam R\$ 400 milhões, sendo R\$ 200 milhões de um fundo imobiliário da XP, o condomínio residencial Vila Carnaúba, com Valor Geral de Vendas (VGV) de R\$ 280 milhões, e o beach club Carnaúba Wind House são algumas das novidades. **S**



QUIET LUXURY

Com oito suítes e sete vilas, empreendimento valoriza arquitetura e design com aspectos regionais e minimalistas



LUÍS GUEDES
PROFESSOR
DA FIA
BUSINESS
SCHOOL

SOBRE A IMPORTÂNCIA DO MODELO DE GESTÃO

Há pouco mais de dez anos o termo “modelo de negócio” entrou de vez no léxico corporativo e acadêmico. Esse modelo descreve as escolhas da organização quanto à geração de receitas e composição de custos, configurando uma fórmula para obtenção sustentável de lucro. Uma mesma empresa pode ter diferentes modelos de negócio, como é o caso das empresas aéreas, e o entendimento do tema é essencial, na medida que dele decorrem muitas decisões estratégicas.

A literatura acadêmica distingue o conceito de modelo de negócio de estratégia. Enquanto essa última tem a ver com o delineamento de um plano para se chegar a uma situação futura desejada, o modelo de negócio é um sistema integrado de atividades que determinam a forma como a empresa gera valor. Em alguma medida, o modelo de negócio é a materialização da estratégia.

Quero chamar sua atenção para um conceito significativamente menos discutido, no entanto: o modelo de gestão. Em essência, representa as escolhas da liderança que irão determinar a forma como o trabalho é executado, incluindo a coordenação das atividades, o padrão para tomada de decisões e formulação de objetivos e os instrumentos de motivação. Amazon, Google e Apple, por exemplo, adotam abordagens muito distintas para coordenar o trabalho de seus colaboradores e parceiros, ainda que sejam concorrentes diretos em diversos mercados. O modelo de gestão se refere às escolhas relacionadas ao “como” o trabalho é realizado.

Em minha jornada estudando e aconselhando organizações, percebi que o modelo de gestão é frequentemente o diferencial entre o sucesso duradouro e o fracasso prematuro. Não se engane: um modelo de gestão

não é um conjunto de regras ou procedimentos. É uma filosofia operacional, a manifestação prática da visão dos líderes sobre como o trabalho deve ser realizado, como os objetivos devem ser estabelecidos, os recursos alocados, o padrão para tomada de decisões gerenciais e como o sucesso deve ser medido e recompensado.

A eficácia de um modelo de gestão reside em sua capacidade de ser claro em meio ao caos, de alinhar esforços dispersos em direção a objetivos verdadeiramente comuns e de transformar a estratégia em ação. Arrisco dizer que é somente por meio de um modelo de gestão robusto que se pode garantir o aumento susten-

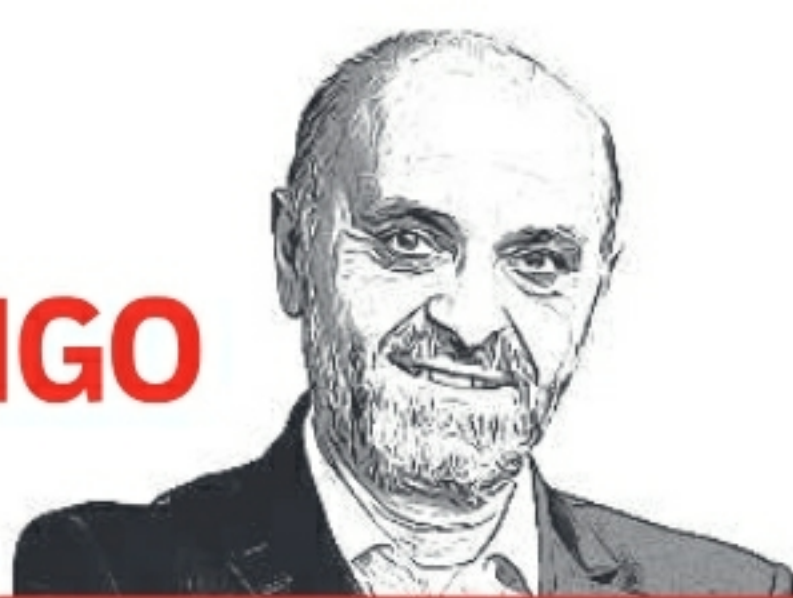
tável da eficiência operacional e cultivar uma cultura de inovação e aprendizado contínuo. Ele é o catalisador que transforma um grupo de indivíduos em uma organização coesa e orientada para o futuro.

No entanto, muitas empresas operam com um modelo de gestão não formalmente estruturado e cuidadosamente pensado, mas sim como resultado fracamente acoplado das escolhas que vêm fazendo pelo ca-

minho. Penso que seja tempo disso mudar: o modelo de gestão deve ser deliberado, pensado e escrito com a mesma diligência e atenção do plano estratégico. Deve ser tão dinâmico e adaptável quanto o ambiente de negócios em que opera. Mesmo que bem elaborado, deve ser regularmente examinado, questionado, refinado e, sobretudo, comunicado.

À medida que avançamos para um futuro cada vez mais complexo, a importância de um modelo de gestão bem concebido e adaptável só aumenta. Um modelo de gestão robusto é o chão firme sobre o qual a organização pode pivotar com risco sob controle e com propósito.

“O modelo de gestão é frequentemente o diferencial entre o sucesso duradouro e o fracasso prematuro. É somente por meio dele que se pode garantir o aumento sustentável da eficiência operacional e cultivar uma cultura de inovação”



TRANSFORMAÇÕES SILENCIOSAS

Para François Julien, a filosofia ocidental tem sua ênfase na lógica, focando as mudanças como eventos discretos. O pensamento oriental enfatiza a intuição

Como faço todos os anos, o início de janeiro é o momento que defino minhas metas para o ano que se inicia. Bem ao estilo executivo moderno, as metas devem englobar as diversas dimensões de minha vida e sobretudo serem objetivas, mensuráveis, claras, verdadeiros marcos. No entanto, neste final de ano, decidi reler, após 15 anos, o complexo e ao mesmo tempo revelador livro *As Transformações Silenciosas* (*Silent Transformations*), do filósofo francês François Julien. Para o autor, transformações silenciosas são processos que se desdobram ao longo do tempo e passam despercebidos por nós até que seus efeitos se materializam através de “eventos” notáveis.

Não percebemos nosso envelhecimento, muitas vezes somos incapazes de notar a deterioração de nossos relacionamentos, não percebemos que estamos adoecendo, ignoramos o desvio de comportamento de nossos filhos – embora estejamos muito próximos – e temos enorme dificuldade de sentir a degradação de nossa vida profissional. Somente nos damos conta da transformação quando algum “evento” ruidoso surge. Normalmente neste ponto já é tarde demais, e então saímos do modo de ajuste para o modo controle de danos. Enfim, temos uma enorme dificuldade de ver, perceber o processo. Estamos sempre focados no resultado, nos “eventos”.

Julien debate as diferenças entre as abordagens filosóficas ocidentais e orientais, notadamente a filosofia chinesa, no entendimento e percepção das mudanças que ocorrem no mundo e em nossa vida e por que não conseguimos perceber frequentemente as transições sutis e graduais que ocorrem na nossa realidade.

Para Julien, toda base da filosofia ocidental desde Platão e Aristóteles tem sua ênfase na lógica e no raciocínio, focando as transformações como eventos discretos, enquanto o pensamento oriental enfatiza transições como processos contínuos, tendo como componentes fundamentais a intuição e a interconexão entre todos os acontecimentos. Definitivamente, es-

tamos muito menos preparados para capturar as “transformações silenciosas”.

Nosso organismo, por sua vez, também faz a sua parte, dificultando a capacidade de percebermos pequenas variações. Nossos sentidos usam a “percepção logarítmica”, isto é, uma grande variação no impulso externo provoca uma pequena variação na percepção no nosso cérebro. Desta forma, nossos sentidos descartam variações de intensidades sonoras, por exemplo, que são desprezíveis como forma de proteção. Tudo nos leva a ignorar transições sutis, e focamos em grandes eventos.

Em nossas vidas pessoais e em nossas empresas, perseguimos o tempo todo os “eventos”, marcos discretos. Estamos atrás de *market share*, rankings, prêmios, posições, reconhecimento e números. Nós nos embrenhamos em uma cruzada obstinada em busca de um “*to be*” desconhecido – que idealizamos como sucesso – e deixamos de perceber a jornada, o processo.

Com esta visão obliterada, aos poucos deixamos de capturar o aprendizado de nosso processo de mudança, de transformação. Os fins passam a justificar os meios e, aos poucos, perdemos nossa capacidade intuitiva e o entendimento de que tudo está interconectado.

Obviamente, temos que ter nossas metas definidas de forma clara, temos que determinar nosso “*to be*”, mas é também preciso ter em mente que o que nos faz vitoriosos não é o que conseguimos, mas sim como conseguimos, quanto valor criamos neste processo, quão sustentável é esta nova posição.

Pense nisto e esteja presente, atento, a cada transição nos processos que conduzem sua vida neste ano. Saiba que cada transição mínima importa e compõe o nosso quadro final. **S**

*JORGE SANT'ANNA é diretor-presidente e cofundador da BMG Seguros e membro do Conselho de Administração da Associação Brasileira de Bancos

O seu carro mais seguro

Você sabia que por hora são roubados 64 veículos no Brasil*? Que tal cuidar do seu?



 **Auto Compara** +  **MultiPark**

A melhor parceria para o seu carro

Ter um seguro para o seu carro hoje em dia é fundamental. No site do **Auto Compara**, você compara a oferta das **maiores seguradoras** do país, contrata seu seguro, faz vistoria online e fica despreocupado, tudo isso sem sair de casa.

E depois, se precisar sair, você estaciona com **20% de desconto** nos estacionamentos da Multipark.

Cote com desconto



www.autocompara.com.br •  [@autocomparabr](https://www.instagram.com/autocomparabr)

Uma empresa

 **Santander**

O serviço Santander Auto Compara é prestado pela Santander Corretora de Seguros, Investimentos e Serviços S.A., registro SUSEP 10.2041572.9 e CNPJ 04.270.778/0001-71.
O registro dos planos na SUSEP não implica, por parte da Autarquia, incentivo ou recomendação à sua comercialização.



16

Psicóloga especialista
em relacionamentos

**UM OLHAR
PARA DENTRO**
com Pamela Magalhães

19 DE JANEIRO - 10H

16

UMA NOITE COM OS

BEE GEES

COM GEMINIS TRIBUTE BAND

19 DE JANEIRO - 20H

16

**45
anos**
de carreira

Joanna

26 DE JANEIRO - 19H

16

gessinger
acústicos

**Engenheiros
do Hawaii**

FORMATO ESPECIAL PISTA
02 DE FEVEREIRO - 20H
★DATA EXTRA★

Cia. Aérea Oficial:

Mídia Partner:

Apoio:

Realização:



Seguiremos todos os protocolos internacionais de segurança e higienização. Menores de 16 anos somente acompanhados dos Pais ou Responsável Legal.

Os descontos não são válidos para meia entrada. Pré-venda (mínimo de 48 horas de antecedência do público geral) exclusiva para segurados ou colaboradores da Tokio Marine Seguradora S.A. ou corretores cadastrados no Portal do Corretor. Na pré-venda os 50 primeiros segurados ou colaboradores ou corretores têm direito a compra de 04 ingressos, por CPF, com desconto exclusivo de 50%. Atingidos os 50 primeiros CPFs e ainda estando dentro das 48 horas da pré-venda, segurados ou colaboradores ou corretores terão 20% de desconto até o limite de 30% da carga de ingressos. Após a pré-venda será aplicado o desconto de 20% para segurados ou colaboradores ou corretores, não cumulativo com outras promoções e limitado a 4 ingressos por CPF. Segurados passam a ter direito ao desconto um dia após a emissão da apólice e até o término da vigência do seguro. Seguros adquiridos por meio de apólices coletivas, certificados e bilhetes não participam da promoção. Todos os descontos desse regulamento são aplicados no valor do ingresso na data da compra e NÃO são cumulativos com outros descontos e outras promoções. A compra da meia-entrada é pessoal e intransferível e a legitimidade está condicionada à apresentação dos documentos que comprovem esta condição na entrada do espetáculo, conforme LEI Nº 7.844 DE 13 MAIO DE 1992. Capacidade máxima = 4.900 pessoas | Alvará Prefeitura: 2024/02785-00 Val: 16/05/2025 | Alvará Bombeiro: nº 731223 Val: 03/10/2027. R. Bragança Paulista, 1281 | www.tokiomarinehall.com.br | GRUPOS: (11) 5646.2120

MINISTÉRIO DA CULTURA e TOKIO MARINE SEGURADORA apresentam:

PROGRAMAÇÃO

TAAR DUO
19/01**GROOFBOOGALOO**
19/01**RENATA FIGUEIREDO TRIO**
26/01**EDUARDO LEÃO**
01/02**EDUARDO LEÃO**
02/02**ROCK JAZZ**
07/02**NOVOS
TALENTOS**
INSTRUMENTAL

Curadoria:

Patrocínio:

Realização:



milk & mellow

gelato



ASSISTA AQUI A
NOSSA PRODUÇÃO



APONTE SUA
CÂMERA E PEÇA JÁ!



WWW.MILKMELLOWGELATO.COM.BR

SIGA-NOS: @MILKMELLOWGELATO

PEÇA NOSSAS DELÍCIAS
PELO IFOOD

