

ENTREVISTA
REYNALDO PASSANEZI
FILHO, CEO DA CEMIG

DESENVOLVIMENTO
O EFEITO DO APAGÃO DE
ENGENHEIROS NO PAÍS

BANCOS
NO FIO DA NAVALHA COM
A LEI MAGNITSKY

veja Negócios

veja.abril.com.br/veja-negocios
edição 18 - setembro de 2025

Abril
75



COMO DETER O CRIME DIGITAL

Empresas dos mais diversos setores e governos reforçam protocolos e investem em novas camadas de defesa tecnológica para enfrentar a escalada de ciberataques, que no mundo retiram 10 trilhões de dólares por ano da economia

ines249



COMIDA SABOROSA E NUTRITIVA, NA MESA DE QUEM MAIS PRECISA.

40
milhões
DE REFEIÇÕES
JÁ SERVIDAS

No café da manhã, almoço ou jantar, o Governo do Estado garante alimentação de qualidade para os que mais precisam, servindo mais de 60 mil refeições diárias, de forma gratuita ou a preços simbólicos. E vem mais por aí, com duas novas unidades do Restaurante do Povo, em Queimados e Madureira.



Acesse e confira
horários e endereços



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO

veja FÓRUM

AGRO

**AS SOLUÇÕES SUSTENTÁVEIS
DO BRASIL PARA ALIMENTAR
E PRESERVAR O PLANETA**

PALESTRANTES CONVIDADOS



Carlos Fávaro
Ministro da Agricultura



Paulo Câmara
Presidente do BNB



Andrea Azevedo
Diretora do Fundo JBS
pela Amazônia



Roberto Rodrigues
Professor Emérito da FGV e
Ex-Ministro da Agricultura



Tomás Manzano
Presidente da Copersucar



Bruno Serapião
CEO da Atvos



João Martins
Presidente da Confederação da
Agricultura e Pecuária (CNA)



Guilherme Nolasco
Presidente da União Nacional
do Etanol de Milho (Enem)



André Cury
Head de Commercial Banking do
Citi no Brasil e na América Latina



Nadege Saad
Head da Plataforma E-agro
do Bradesco



Marcos Jank
Professor do Insper Agro

CONFIRA A PROGRAMAÇÃO

ABERTURA

Palestra de Carlos
Fávaro, Ministro
da Agricultura

PAINEL 1

O papel do
agro brasileiro
na transição
energética global

PAINEL 2

As oportunidades
trazidas pela
agenda da
descarbonização

PAINEL 3

O agro na
floresta: como
produzir sem
desmatar

PAINEL 4

Investimentos
verdes no
agronegócio

Acompanhe a transmissão ao vivo e a cobertura
completa do evento pelos canais oficiais de Veja



/veja



/vejamaais

veja+

ACESSE PELO
SITE DE VEJA

QUANDO?

**24 DE
NOVEMBRO**

a partir de 07h30

ONDE?

**SÃO
PAULO**

SP

PATROCÍNIO



Banco do
Nordeste

REALIZAÇÃO

Abril **75**

SUMÁRIO



FACUNDO GEREZ/SHUTTERSTOCK

22 | CAPA

Empresas de todos os setores reagem à escalada dos ciberataques

8 | CARTA AO LEITOR

11 | DIRETO AO PONTO

Reynaldo Passanezi, presidente da Cemig, fala de privatização

16 | GIRO

A 99Food fecha parcerias para atrair entregadores e bater rivais

18 | BRASIL

O apagão de engenheiros desafia as empresas e a própria economia

30 | NEGÓCIOS

Em duas décadas, o Google fez do Brasil um centro de formação de talentos e de inovação global

34 | MODA

A varejista sueca H&M estreia no Brasil e testa sua força

38 | GESTÃO

Pesquisa mostra que brasileiros são céticos sobre as práticas sustentáveis das empresas

42 | MEIO AMBIENTE

Conservar a mata dos afluentes do São Francisco gera ganhos ao rio e a seu entorno

46 | FINANÇAS

Um choque regulatório tenta fechar as portas das fintechs ao crime organizado

50 | MUNDO

Como os bancos estrangeiros têm lidado com o dilema criado pela Lei Magnitsky

54 | INOVAÇÃO

A AWS quer estar em cada etapa da adoção da IA pelas empresas

56 | BEM VIVER

O mercado imobiliário de luxo inova ao se unir a marcas famosas

58 | PALAVRA FINAL

Walter Maciel, da AZ Quest: "Estados Unidos são um alerta"

EDITORA  **Abril**
Fundada em 1950

Publisher: Fabio Carvalho

CEO: Mauricio Lima

veja Negócios

Redator-chefe: José Roberto Caetano

Editor-executivo: Amauri Barnabé Segalla

Editores: Diogo Xavier Schelp e Márcio Juliboni

Repórteres: Camila Pati, Carolina Neves Ferraz do Amaral, Diego Gimenes Bispo dos Santos, Felipe Erlich, Juliana Soares Guimarães Elias, Luana Meneghetti Zanobia e Pedro do Val de Carvalho Gil

Estagiária: Letícia Viana Gabriel de Souza Yamakami

Colaboração: Ernesto Yoshida (edição), Cinthia Rodrigues, Ernesto Neves, Marco Damiani, Marcos Coronato, Marcos Strecker, Ruth Costas e Tiago Cordeiro

Diretor de arte: Daniel Marucci

Designers: Ana Cristina Chimabuco, Arthur Galha Pirino, Luciana Rivera e Ricardo Horvat Leite

Editor de fotografia: Rodrigo Guedes Sampaio

Pesquisadora: Iara Silvia Brezeguello Rodrigues

Revisora: Rosana Tanus

Secretárias de produção: Andrea Caitano, Patrícia Villas Boas Cueva e Vera Fedtschenko

Serviços internacionais: Associated Press/Agence France Presse/Reuters

www.veja.abril.com.br/veja-negocios

 **YouTube**
www.youtube.com/@veja

 **@vejamaais**

 **@VEJA**

 linkedin.com/company/veja-com

 facebook.com/veja

 tiktok.com/@revista_veja

VP DE PUBLISHING (CPO) Andrea Abelleira,
DIRETOR DE TECNOLOGIA Filipe Gomes,
DIRETOR DE DISTRIBUIÇÃO E NOVOS NEGÓCIOS Erik Carvalho, DIRETOR DE PUBLICIDADE
Ciro Hashimoto, DIRETOR DE ASSINATURAS
Alberto Pirro, GERENTE EXECUTIVA DE
PROJETOS ESPECIAIS Juliana Caldas

Redação e Correspondência: 301 Usina –
Av. Alcides Sangirardi, s/nº – Espaço C – Cidade
Jardim, São Paulo, SP, CEP 05672-015

VEJA NEGÓCIOS (ISSN: 308577100400018),
ano 2/nº 18. VEJA NEGÓCIOS é uma
publicação mensal da Editora Abril. VEJA
NEGÓCIOS não admite publicidade redacional.

IMPRESSA NA PLURAL INDÚSTRIA
GRÁFICA LTDA. Av. Marcos Penteado
de Ulhôa Rodrigues, 700, Tamboré,
Santa de Parnaíba, SP, CEP 06543-001





 **GRUPO Abril**

www.grupoabril.com.br

INFRAESTRUTURA HISTÓRICA TRANSFORMA MOBILIDADE E ECONOMIA NO PARÁ



O maior programa integrado de mobilidade e logística da Amazônia reúne pavimentação, pontes e terminais hidroviários

O Governo do Pará executa o maior programa de mobilidade e logística de sua história — e o mais robusto já visto na Amazônia. O conjunto de obras reúne asfaltamento de rodovias e vias urbanas, construção de pontes que interligam cidades importantes, encurtam distâncias e facilitam escoamento da produção, além da implantação de terminais hidroviários, que aumentam a mobilidade no estado.

ASFALTO POR TODO O PARÁ

Desde 2019, o programa Asfalto por Todo o Pará já pavimentou quase 2,5 mil quilômetros, em um investimento superior a R\$ 5 bilhões. “Seguimos entregando ruas asfaltadas em todo o estado. Estamos acabando com a lama no inverno e a poeira no verão”, destaca o governador Helder Barbalho.

Apenas em 2024, foram 184 km de novas vias em 44 municípios, sendo mais de 540 km na Região Metropolitana de Belém. Os destaques incluem 220 km na região Xingu e 173 km no Baixo Amazonas.

Os resultados vão além da mobilidade. De acordo com a vice-gover-

nadora Hana Ghassan, esse é um dos programas mais importantes do governo. “Ele proporciona prosperidade, dignidade, saúde, transporte e segurança pública”.

De fato, moradores relatam valorização dos imóveis e melhora na saúde. “Hoje temos qualidade de vida. Não vivemos mais com lama, sujeira e bichos. Até nossas casas foram valorizadas”, diz Maria Angélica Araújo, moradora de Belém.

Com uma economia em expansão e políticas públicas voltadas à empregabilidade, o Pará se posiciona como vitrine nacional de um novo modelo de desenvolvimento para a Amazônia: sustentável, estruturado e com foco nas pessoas.

PONTES: INTEGRAÇÃO QUE DINAMIZA A ECONOMIA

O estado também está investindo nas pontes. Já são 356 entregues e 90 em execução. Entre os projetos de maior destaque está a nova ponte estaiada entre Icoaraci e Outeiro, em Belém, atualmente com 92% de execução. “Seguimos em ritmo acelerado para entregar esse benefício à população no menor tempo possível”, reforça

o secretário de Infraestrutura e Logística, Adler Silveira.

Empreendedores também já sentem os efeitos das obras. O comerciante Marcelo Andrade, que depende do tráfego da PA-256, celebra as mudanças. “Elas garantem o escoamento mais ágil e seguro dos nossos produtos. Com isso, conseguimos expandir as vendas para outros municípios e fortalecer a nossa atuação no mercado”, diz.

TERMINAIS HIDROVIÁRIOS: TURISMO E SUSTENTABILIDADE

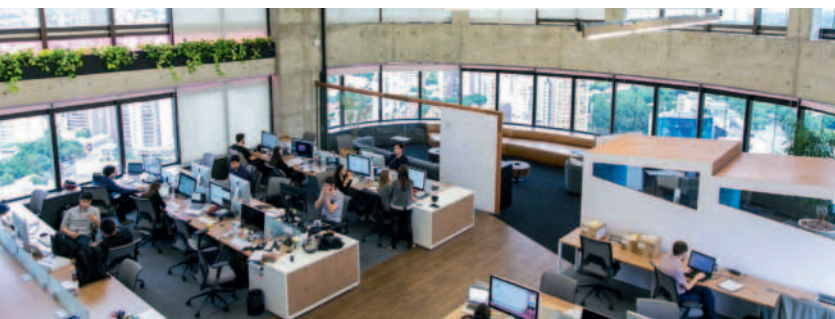
Outro eixo do programa é a construção de terminais hidroviários, que já soma 28 unidades. O Terminal Hidroviário Turístico da Tamandaré e o Terminal Hidroviário Internacional, em Belém são algumas das principais obras do legado da COP30. “Esse é um importante investimento público para descentralizar o fluxo de embarcações e melhorar a infraestrutura da cidade”, avalia o Governador Helder Barbalho.

Os impactos de longo prazo das obras incluem integração territorial, eficiência logística, desenvolvimento urbano, força no turismo e mais qualidade de vida para a população.

CARTA AO LEITOR



DIVULGAÇÃO



MM18 ARQUITETURA/DIVULGAÇÃO



GERDAU/DIVULGAÇÃO

Ambientes do Google e da Uber (acima) no Brasil e fábrica da Gerdau (à dir.): empresas com centros de inovação carecem de pessoal especializado

Mais engenheiros, menos criminosos

Há uma escassez de profissionais qualificados no país, uma barreira à evolução dos negócios e da economia. É preciso atrair mais jovens para cursar engenharia e tirá-los da rota do crime

A **PREOCUPAÇÃO** com o crime cibernético é global. Os meliantes, muitas vezes com domínio da ponta tecnológica, têm invadido cada vez mais empresas e repartições de governo. A consultoria especializada Fortinet estima que os golpes eletrônicos desviam 10 trilhões de dólares por ano da economia formal no mundo, com projeção de crescer 30% até 2030. No Brasil, recentemente, hackers entraram em sistemas financeiros, ameaçando o Pix, e em um caso que felizmente foi flagrado evitou-se que levassem 1,2 bilhão de reais da Caixa. Além disso, foram descobertas, em operação de promotores e policiais, ligações do crime organizado com fintechs sediadas na Avenida Faria Lima, coração do capitalismo no país. Essa situação, mas especialmente como as empresas estão reagindo e buscando se proteger da assustadora ofensiva do banditismo digital, é objeto da reportagem “Ameaça cibernética”, na página 22.

A competência técnica demonstrada pelos ladrões é um dado da realidade que precisa ser reconhecido

para o combate efetivo contra eles. Mas é também a qualificação no campo da tecnologia que motiva uma empresa como o gigante americano Google a manter aqui um centro de inovação de relevância mundial. Ele foi iniciado em Belo Horizonte há vinte anos, com professores e alunos da Universidade Federal de Minas Gerais. Essa é uma história contada a partir da página 30 (“De BH para o mundo”).

O Brasil ganharia muito se conseguisse multiplicar essa formação e os centros de pesquisa. Uber e Gerdau são exemplos de companhias que buscam ampliar núcleos de engenharia no país. Mas estão esbarrando na escassez de profissionais, tema da reportagem “O apagão de engenheiros” (na pág. 18). Proporcionalmente, em relação a países desenvolvidos e à China, são poucos os brasileiros que seguem essa profissão. Urge motivar mais jovens a encarar a matemática e as ciências exatas. É um desafio a ser superado para destravar o desenvolvimento do Brasil. E, quem sabe, ter menos criminosos. ■

ines249

MINHA CASA,
MINHA VIDA




Minha Casa
Minha Vida
Classe Média

CLASSE
MÉDIA



Renda familiar bruta de até

R\$ **12MIL**

Minha Casa, Minha Vida.
Agora, também é pra sua vida.

*Sujeito a avaliação. Consulte condições.

SAC CAIXA

4004 0104 - Alô CAIXA (Capitais e Regiões Metropolitanas) - 0800 104 0 104 - Alô CAIXA (Demais Regiões)
0800 726 0101 - SAC (Sugestões, reclamações e elogios) - 0800 725 7474 - Ouvidoria



IMÓVEL NOVO OU USADO
ATÉ R\$ 500 MIL



PRAZO DE
ATÉ 35 ANOS



TAXA DE JUROS NOMINAL
DE 10% AO ANO



USE O SEU
FGTS

Saiba mais em www.caixa.gov.br/mcmv

CAIXA
É POR VOCÊ. É POR TODO O BRASIL.

GOVERNO DO
BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO

JHSF
SURPREENDENTE

NASCE UMA
NOVA TRADIÇÃO

BOA VISTA
ESTATES



“A PRIVATIZAÇÃO PODE NOS TORNAR MAIS ÁGEIS”

O presidente da Cemig explica de que forma a mudança no modelo de governança da companhia de eletricidade de Minas Gerais vai ajudar na preparação para enfrentar a concorrência em um setor mais aberto e mais verde

Diogo Schelp

O SETOR ELÉTRICO brasileiro vive sua maior transformação em décadas, marcada pelo avanço das fontes renováveis e pela abertura do mercado livre — que, a partir de dezembro de 2027, permitirá que todos os consumidores escolham de quem querem comprar eletricidade. Entre as empresas que estão se preparando para essas mudanças está a Cemig, estatal de economia mista que atua na geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica em Minas Gerais. Sob o comando do economista Reynaldo Passanezi Filho desde 2020, a companhia mineira tem um plano ambicioso de investimentos da ordem de 59 bilhões de reais em dez anos, para modernizar a infraestrutura elétrica e se adaptar aos novos tempos do setor. Em meio a esse esforço, a Assembleia Legislativa do estado debate a proposta do governo de Minas Gerais para privatizar a empresa. “A decisão cabe ao governo e ao Legislativo, mas, do ponto de vista da gestão, essa mudança traria agilidade empresarial e garantiria o controle de duas usinas hidrelétricas”, disse Passanezi à VEJA NEGÓCIOS na entrevista a seguir.

Como o senhor avalia a proposta de privatização da Cemig do ponto de vista da gestão empresarial? Essa é uma decisão que cabe ao governo do estado e à Assembleia Legislativa, onde o tema está sendo discutido. Posso falar da lógica da Cemig. Temos no horizonte o desafio do mercado livre de energia, em que precisaremos competir com empresas privadas. No modelo de governança atual, teríamos que fazer isso obedecendo às regras de uma empresa de economia mista, que são diferen-



DIVULGAÇÃO/CEMIG

Reynaldo Passanezi Filho: “Ter maior agilidade de gestão pode ser um fator cada vez mais importante para a competitividade”

tes daquelas do restante do mercado. Ter maior agilidade de gestão pode ser um fator muito importante de competitividade.

Há outras vantagens? Sim. Atualmente, mais de 90% da geração de energia é feita pelo setor privado. E o grande desafio em um mercado livre é, justamente, a oferta de energia. A Cemig possui, em Minas Gerais, duas usinas hidrelétricas, Emborcação e Nova Ponte, com 1,7 gigawatt de capacidade, cujas concessões estão para vencer nos próximos dois anos. Uma eventual mudança para corporação, com perda do controle da empresa pelo estado, permitiria a renovação dessas concessões por mais trinta anos. Isso significa uma grande quantidade de energia elétrica que continuaria disponível para a Cemig comercializar.

Qual é o modelo de privatização que está sendo cogitado? O modelo permite melhorar os níveis de governança. O que o governo de Minas propõe para transformar a Cemig em corporação não é vender participações acionárias. Hoje, o estado tem 51% das ações ordinárias e nenhuma ação preferencial, sem direito a voto. Com a mudança, todas as ações preferenciais seriam convertidas em ordinárias. Como resultado, o estado passaria a ter 17% do capital total da companhia. Continuará sendo o maior acionista, mas não mais o controlador. Esse modelo permitiria a renovação das concessões e daria mais agilidade empresarial.

De que forma a Cemig já está se preparando para a abertura do mercado livre de energia para consumidores de baixa tensão? Estamos partindo de uma posição muito boa, pois já somos líderes em comercialização no mercado livre de energia em Minas Gerais, inclusive para o setor varejista. Também somos líderes em geração distribuída (*usinas de fontes renováveis que fornecem energia para a Cemig*). O que temos feito é investir muito em tecnologia, porque é aí que está a grande transformação.

Por exemplo, hoje uma empresa varejista consegue contratar energia pelo mercado livre diretamente no site da companhia. A estrutura já é muito automatizada. A mesma coisa vale para a geração distribuída. O nosso grande desafio ainda é ter mais energia no momento em que o mercado abrir, pois atualmente a nossa capacidade de comercialização já é superior à oferta. Ou seja, vamos precisar de contratos longos para comprar energia de terceiros.

Que tipo de inovação virá com a expansão do mercado livre? Essa exigência acontecerá principalmente no atendimento ao consumidor, para que ele possa comprar a energia com um clique. Do ponto de vista da distribuição ou da rede, o fundamental

é ter um centro de operação capaz de fazer a integração de todo o sistema. Já iniciamos o processo de implantação de uma nova plataforma de gestão de redes, que aumentará a automatização da operação e do controle da distribuição. Isso vai facilitar muito na hora em que o mercado for livre e estivermos comercializando a energia de terceiros.

O Brasil tem uma sobreoferta de energia elétrica, mas uma conta de luz cada vez mais cara. Como resolver esse paradoxo? A tarifa alta é resultado de uma série de políticas públicas para in-

centivar determinadas fontes de energia que foram sendo incorporadas à CDE (*Conta de Desenvolvimento Energético*), ou seja, subsídios cobrados na conta de luz. Isso inclui estímulos para a energia eólica e para a isenção de uso das linhas de transmissão em determinadas regiões, entre outras. Nos últimos anos, a CDE cresceu muito acima de qualquer outro componente da tarifa. O que menos aumentou foi a remuneração do serviço de distribuição. Uma forma de reduzir o impacto disso é estabelecer um teto para o peso da CDE na tarifa.

O que mais precisa mudar? Há outro tema que não entra na CDE e que precisa ser discutido: os subsídios à geração distribuída. Quando se fala na mi-

“Todo o investimento que fazemos é em Minas. Expansão fora do estado está fora de cogitação”

crogeração distribuída (*residências com painéis solares*), por exemplo, o que se tem são consumidores com capacidade de gerar energia sem qualquer risco, enquanto outros estão pagando por isso. Eles também saem do mercado regulado, fazendo com que os outros custos, inclusive a CDE, sejam divididos por um número menor de consumidores. No caso da Cemig, a tarifa já é 13% mais cara em virtude da diminuição do número de consumidores atendidos no mercado regulado (*e que só têm a opção de comprar eletricidade da distribuidora local*), por causa da migração para a geração distribuída. Eis a injustiça tarifária: pessoas com maior poder de renda têm mais capacidade de migrar para a geração distribuída e se beneficiam dessas vantagens. A energia solar hoje é uma tecnologia madura, já não precisa receber subsídios.

A Cemig tem um plano de investimento de 59 bilhões de reais ao longo de dez anos. Qual é a estratégia por trás desses aportes? Estamos realizando o maior programa de investimentos da história da Cemig. A empresa vinha de um período até 2018 investindo menos do que sua depreciação (*perda de valor dos ativos*). Naquele ano, investimos 954 milhões de reais. No ano passado, investimos 5,7 bilhões e, até junho deste ano, em doze meses, investimos 6 bilhões de reais, um crescimento de quase sete vezes. Antes, representávamos 3,8% do total de investimento das empresas elétricas listadas em bolsa e aumentamos a fatia para 9%. A estratégia foi fazer uma reestruturação da empresa, começando por colocá-la dentro dos parâmetros de eficiência e recuperando caixa.

Como isso foi feito? Fizemos desinvestimentos em áreas que consumiam muito capital. Vendemos nossas participações na Light, na Renova e na usina Santo Antônio. Com os recursos alienados, passamos a ter caixa para o investimento necessário. Quando cheguei, tínhamos demanda reprimida su-

“Em nosso planejamento, 100% dos municípios terão alimentação dupla, alguns com baterias”

perior a 15%, referentes a pedidos de conexão não atendidos, porque investíamos menos que a depreciação. O objetivo é trazer a Cemig de volta como indutora do desenvolvimento do estado. Todo o investimento que fazemos é em Minas. Dos 59 bilhões de reais de investimentos previstos, 36,9 bilhões são para distribuição de eletricidade, 5,7 bilhões para transmissão e 2,5 bilhões para gás natural. Expansão fora de Minas está fora de cogitação.

Qual é a grande aposta da Cemig para a transição energética? Hoje, o maior tema de futuro é o armazenamento de energia. Vamos inaugurar a primeira microrrede integrada do Brasil em Serra da Saudade, o menor município do estado, onde colo-

camos uma planta solar e uma bateria, que tem capacidade de abastecer o município por 48 horas em caso de falta de energia. Com isso, Serra da Saudade passa a ter duas fontes de alimentação: a principal e a bateria. Como a Cemig tem 774 municípios na área de concessão, tínhamos muitos sem dupla alimentação — se falhasse uma fonte, não havia contingência. Hoje, no nosso planejamento estratégico, 100% dos municípios terão dupla alimentação, alguns deles por meio de baterias, como a Serra da Saudade. São situações em que investir em armazenamento é mais

barato do que ligar uma nova rede.

As baterias podem evitar desperdício de energia de fontes renováveis também? Sim. Vamos testar as baterias na geração distribuída. Como a rede para geração solar só funciona parte do dia, mas não à noite, podemos usar o sistema de armazenamento para o período noturno. Esse é o tema em que mais devemos investir. É muito bom para a Cemig e para o Brasil. Temos que pensar grande como país. Usinas hidrelétricas reversíveis (*capazes de bombear água para o reservatório para reutilizá-la*) e armazenamento de energia de larga escala são fundamentais. As duas palavras da moda hoje no setor elétrico são rede e armazenamento de energia. ■



APRESENTA

prêmio

melhores empresas para (se) bem-estar

vocêRH

O Prêmio Melhores Empresas para (se) Bem-Estar da VOCÊ RH **agradece e celebra** as 275 organizações participantes de todas as regiões do país, responsáveis por cases que colocam as pessoas no centro da estratégia dos negócios.

Confira os vencedores na edição de outubro da revista VOCÊ RH, disponível nas bancas e nas plataformas digitais a partir de 3 de outubro.

A.S. Sistemas De Informatica Ltda • Abertta Saúde – Associação Beneficente Dos Empregados Da Arcelormittal No Brasil • Accenture Do Brasil Ltda • Accesstage Tecnologia S.A. • Ache Laboratorios Farmaceuticos S/A • Aevo • Agência Fg • Agência Liverseo • Air Liquide Brasil Ltda • Algar Tecnologia E Consultoria Sa • Aliare • Alice • Allnex Química Brasil Ltda • Aloud Idiomas Ltda • Amagai Consultoria Ltda • Amorsaúde • Anglogold Ashanti Córrego Do Sítio Mineração S/A • Apetit Serviços De Alimentação • Apporte Contabilidade Ltda • Approachtech • Arcos Dourados Comércio De Alimentos S.A. • Árvore • Arxada Do Brasil Especialidades Químicas Ltda • Ascenty Data Centers E Telecomunicações S/A • Assensus Contabilidade • Associação Congregação De Santa Catarina • Associação De Assistência A Saúde Dos Empregados Da Copasa-Copass Saúde • Associação De Ensino Dom Bosco • Athena Saúde • Atlântica Agroindustrial Ltda • Auto Suture Do Brasil Ltda • Azul Linhas Aéreas • B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão • Banco Bradesco S.A • Banco Do Brasil • Banco Do Nordeste Do Brasil S/A • Befly Travel Participacoes S/A • Bem Mais Benefícios • Bernhoeft • Blocks Birn Arquitetura • Bnp Paribas Cardif • Bolovo Productions Ltda • Brasilseg • Brb • Banco De Brasília • Bresco Investimentos E Gestão Ltda • Bridge Holding • Buser Brasil Tecnologia Ltda • Bússola Social • Caixa Econômica Federal • Caixa Seguradora S/A • Caju • Camara De Comercializacao De Energia Elétrica – Ccee • Camed Microcrédito • Capgemini Brasil • Capgemini Brasil Ltda • Cargill Agrícola S/A • Caribe Advogados • Cartório Do Segundo Ofício De Notas • Ceará Cidadão • Cebrace Cristal Plano Ltda • Charlie Tecnologia • Checkout Do Brasil Instituição De Pagamento Ltda • Cielo • Cogna Educação S.A. • Comunitive • Concessionária Rota Do Atlântico S.A • Confederação Nacional Do Comércio De Bens, Serviços E Turismo – Cnc • Construtora Marquise • Contaja Contabilidade Online • Cooperativa De Crédito Poupança E Investimento Dexis Sicredi Dexis • Cooperativa De Crédito Viacredi • Corpore Administradora De Benefícios Da Saude – Eireli • Cpfl Energia S.A • Credi-Shop – Instituição De Pagamento S/A • Csp Tech • Dasa • Daxia • Dental Tiradentes Ltda • Departamento Nacional De Infraestrutura De Transportes (Dnft) • Dhl Supply Chain • Dual Soluções • Dock Tech • Dock Tecnologia S.A. • Dp6 • Drebes E Cia Ltda • Ebix Latin America • Ecogen Brasil Soluções Energéticas S.A. • Ecolab • Edelman Do Brasil Consultoria E Comunicação Ltda • Elab • Elanco Saúde Animal • Emais Urbanismo • Embraer Sa • Empresa Nacional De Inteligência Em Governo Digital E Tecnologia Da Informação – Serpro • Eppo Cidades Inteligentes • Escritório Marcelo Tostes Advogados • Espaço Laser Depilação • Eurofarma Laboratórios • Europ Assistance Brasil Serviços De Assistencia S/A • Excelsior Seguros • Express Ctb • Expresso Nepomuceno • Fala Company • Financiadora De Estudos E Projetos – Finep • Flash Tecnologia E Instituição De Pagamento Ltda • Foundever Do Brasil • Fundação De Apoio Universitário – Fau • Fundação De Desenvolvimento Da Unicamp – Funcamp • Fundação Dom Cabral • Fundação Universidade De Passo Fundo • G10 Transportes • Galapos • Generali Brasil Seguros Sa • Gerdaul • Getrak • Globo Comunicação E Participações S/A • Gpa • Gran • Grupo Aço Cearense • Grupo Botecário • Grupo Casas Bahia S.A. • Grupo De Apoio À Família Carente • Grupo Edson Queiroz • Grupo Fleury • Grupo Olx (Bom Negócio Atividades De Internet Ltda.) • Grupo Otávio Lage • Grupo Pereira • Grupo Positivo • Grupo Protege • Grupo Sada • Grupo Tostão • Grupo Zema • Hatch • Heineken Brasil • Henry Schein Brasil • Herbarium Laboratório Botânico Ltda • Hmdk Digital Moveis E Decoração Ltda • Homedock • Homero Leonardo Lopes & Pieri Advogados Associados • Hospital Albert Einstein • Hospital Jacob Facuri • Iamit Soluções Em Tecnologia Ltda • Iguatemi Sa • Il Fornaio D'Italia • Imagem Gestão • Imobiliaria Paulista Imóveis • Incoflandres Industria E Comercio De Flandres Ltda • Infleet Soluções Em Tecnologia • Instanteaser • Instituto De Saúde E Gestão Hospitalar (Isgh) • Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Sul De Minas Gerais • Interfreight • Ipnnet Serviços Em Nuvem E Desenvolvimento De Sistemas Ltda • Iog Participações Sa • It4you Consultoria Em Informática • Itau Unibanco • Jaguar Land Rover • Jcdecaux Do Brasil • Jti Processadora De Tabaco Do Brasil Ltda • Kinross Brasil Mineração • Krona Tubos E Conexões Ltda • Laboratorio Oscar Pereira • Lca Indústria E Comércio De Produtos Alimentícios Ltda • Lenvie • Leroy Merlin Companhia Brasileira De Bricolagem • Lojas Renner Sa • Longevidade Saudável Educação & Serviços Para Saude Ltda • Lumicenter Sistemas Eletrônicos De Iluminação Ltda • M2b Automotive • Machado Meyer Advogados • Macro Publicidade • Magazine Luiza • Mars Brasil • Mave Comercio De Acessorios Ltda • Md Sistemas De Computação Ltda • Meridian Holding Group Sa • Merz Farmaceutica Comercial Ltda • Mindtech Tecnologia Ltda • Minsait • Mirella Mentora • Moinho Globo Alimentos S.A • Mv • Nexa Tecnologia Ltda • Next Shipping Logística Internacional • Ninecon Consultores Associados Ltda • Nissan Do Brasil Automóveis Ltda • Ntt Data Brasil Consultoria Negócios Tecnologia Informacao Ltda • Oncoclínicas Do Brasil Serviços Médicos • Ori Importadora E Distribuidora Ltda • Osm Thome • Ouro Fino Química S A • Paschoalotto • Pepsico Do Brasil • Petlove • Pitang • Pluxee Benefícios Brasil S/A • Ppg Industrial Do Brasil • Prio Forte S.A. • Privalia • Prodig Tecnologia E Comunicação Ltda • Protec Export Ind Com Import E Exp De Equip Medicos Hospitalares Ltda • Província Marista Brasil Centro-Sul (Pmbcs) • Prudentia Do Brasil Seguros S/A • Pulse Client Experts Ltda • Querodelivery • Radix Ragute Industria E Comercio De Racoes Ltda • Raia Drogasil S/A • Rede Santa Catarina • Revvo Tecnologia De Aprendizagem S/A • Riachuelo • Riscotlandia • RHigiene • Rolim Goulart Cardoso Advogados • Samarco Mineração S/A • Samsung Eletrônica Da Amazônia Ltda • Savegnago Supermercados • Scanla Latin America • Sebadelhe Aranha & Vasconcelos Sociedade De Advogados • Sebrae Mg • Sem Parar Instituição De Pagamento • Serpro • Shs Investimentos • Sicoob Cocred Cooperativa De Crédito • Sicredi Dexis • Sicredi União Ms/To E Oeste Da Bahia • Sidi • Sigma Gerenciamento De Projetos • Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein • Sodexo Do Brasil Comercial S.A. • Spal Industria Brasileira De Bebidas S/A • Stefanini Group • Suzano S/A • Sylvamo Do Brasil Ltda • Tahto • Takelog Logística De Comercio Exterior Ltda • Tamarana Tecnologia E Soluções Ambientais Ltda • Tcs Brasil • Telefônica Brasil S.A. • Televisão Lages Ltda • Teltex Tecnologia S/A • Tereos • Thielmann Advogados • Tim Brasil • Total Garantidora Bank Arranjo De Pagamento Ltda • Totvs S/A • Transportadora Real 94 • Tribunal De Justiça Do Estado De Rondônia – Escola Da Magistratura Do Estado De Rondônia • Tropical Industria de Alimentos • Truckpag Meios de Pagamentos S/A • Trucks Control • Ultracargo Logística S.A • Unico • Venturus • Veracel Celulose • Veracel Celulose S/A • Veste S/A • Viação Ouro E Prata • Viacredi • Vibra Energia • Villa Camarão • Volkswagen Caminhões e Ônibus • Wobben Windpower Indústria e Comércio Ltda • Yara Brasil Fertilizantes • Yduqs • Youx • Zuppani Industrial • Zurich Seguros

“Focamos onde o Brasil se destaca”

Rogério Zampronha, presidente da Prumo Logística, conta como atrair empresas num país em desindustrialização

A Prumo é controlada pelo fundo americano EIG e tem o Mubadala, dos Emirados Árabes, como acionista. Está difícil convencer os estrangeiros a investir no Brasil? Nunca é fácil, mas nossos acionistas são de longo prazo. Ainda atraímos investimento externo. É óbvio que, se o custo de capital fosse mais baixo no Brasil e não vivêssemos uma turbulência geopolítica importante, as oportunidades seriam melhores. Mas elas existem, apesar de tudo.

O Porto do Açu, operado pela Prumo, é um porto-indústria. O que é isso? Ele se baseia em clusters de produção que se beneficiam não só do porto, mas também da proximidade de consumidores ou de fornecedores. É o caso do Porto de Antuérpia, na Bélgica. Várias indústrias estão lá, como a de dutos flexíveis para petróleo.

Qual é a vantagem de operar um porto privado? Uma grande vantagem que temos é o fato de que não somos uma concessão. Um porto não se limita aos terminais. É necessária uma autoridade

Zampronha:

“Nosso negócio é integrado, olhamos tanto o porto quanto os terminais”

de portuária que o mantenha em boas condições. No Açu, temos também esse papel. É uma grande vantagem, porque olhamos o negócio de um modo integrado ao administrar tanto os terminais quanto o porto.

Como atrair empresas para o Açu, se o país vive uma desindustrialização? É verdade, mas algumas indústrias são muito prósperas aqui. Um exemplo é a Ferroport, a empresa que criamos para gerir o terminal de minério do Açu. Focamos nos setores em que o Brasil se diferencia e que podem aproveitar ao máximo o ecossistema criado no Açu.

LINKEDIN @ROGERIO-ZAMPRONHA



DIVULGAÇÃO













Entregadores da 99Food: o aluguel de bikes elétricas ficará mais barato

APOIO AOS PARCEIROS

Cativar os entregadores é a aposta da 99Food, a plataforma de delivery da 99, para bater a forte concorrência. A empresa fechou parcerias com três serviços de aluguel de bicicletas elétricas para oferecer descontos de 50% aos entregadores. Assim, a assinatura mensal de uma bike cairá para 330 reais em média. O objetivo é beneficiar 10 000 pessoas em dezoito meses. A 99Food conta com mais de 700 000 entregadores, ante os 310 000 do iFood, que lidera o mercado de delivery no país.

Nas mãos de Deus

A gestora de investimentos Mar Asset calcula que o aumento do número de evangélicos no Brasil reduzirá em quase 1 ponto percentual o total de votos do presidente Lula no segundo turno das eleições de 2026, em relação ao que recebeu em 2022. Será a disputa mais acirrada desde a redemocratização, com Lula e seu adversário correndo cabeça a cabeça até o último minuto

		2022	2026*	Varição (em pontos percentuais)
BRASIL				
	% DE EVANGÉLICOS NA POPULAÇÃO	26,9%	29%	+2,1 ▲
	% DE VOTOS VÁLIDOS EM LULA NO SEGUNDO TURNO	50,9%	50%	-0,9 ▼
NORTE				
	% DE EVANGÉLICOS NA POPULAÇÃO	36,8%	40,3%	+3,5 ▲
	% DE VOTOS VÁLIDOS EM LULA NO SEGUNDO TURNO	49%	46,9%	-2,1 ▼
NORDESTE				
	% DE EVANGÉLICOS NA POPULAÇÃO	22,4%	25,1%	+2,7 ▲
	% DE VOTOS VÁLIDOS EM LULA NO SEGUNDO TURNO	69,3%	67,1%	-2,2 ▼
CENTRO - OESTE				
	% DE EVANGÉLICOS NA POPULAÇÃO	31,4%	33,3%	+1,9 ▲
	% DE VOTOS VÁLIDOS EM LULA NO SEGUNDO TURNO	39,7%	39,2%	-0,5 ▼
SUL				
	% DE EVANGÉLICOS NA POPULAÇÃO	23,7%	25,1%	+1,4 ▲
	% DE VOTOS VÁLIDOS EM LULA NO SEGUNDO TURNO	38,2%	37,8%	-0,4 ▼
SUDESTE				
	% DE EVANGÉLICOS NA POPULAÇÃO	27,8%	29,5%	+1,7 ▲
	% DE VOTOS VÁLIDOS EM LULA NO SEGUNDO TURNO	45,8%	45,6%	-0,2 ▼

*Estimativa Fonte: Mar Asset Management

OS MAIS VENDIDOS

1	INFLUÊNCIA: NEGÓCIOS DE VERDADE, VOZES QUE CONECTAM, MARCAS QUE TRANSFORMAM Joel Jota Unno Buzz	
2	A PSICOLOGIA FINANCEIRA Morgan Housel HarperCollins Brasil	
3	LOADING... ATUALIZE SEU PODER DE LIDERANÇA Júlio Pereira Gente	
4	QUEM ENTENDE DE COMPORTAMENTO VENDE MAIS Patrick Suyti Gente	
5	PRESSA DE FUTURO Rogério Godinho Matrix	
6	COMO INVESTIR EM STARTUPS Guilherme Enck Gente	
7	COMECE PELO PORQUÊ Simon Sinek Sextante	
8	O DIÁRIO DE UM CEO Steven Bartlett Sextante	
9	OS 5 DESAFIOS DAS EQUIPES Patrick Lencioni Sextante	
10	RÁPIDO E DEVAGAR Daniel Kahneman Objetiva	

Pesquisa: Bookinfo

A VEZ DOS PEQUENOS

O mercado de assessoria de fusões e aquisições ganhou outro membro em setembro: a Moneyminds Partners, fundada por José Leoni, ex-B3, e por Fabrini Fontes, ex-Serasa Experian. A dupla focará em empresas com receita anual a partir de 10 milhões de reais, um segmento chamado de *lower middle market* e ignorado por outras consultorias.

ESPAÇO VAGO

Após segurar o caixa no primeiro semestre, a CVPAR, gestora de fundos de investimento em direitos creditórios (FIDCs), vai acelerar nos próximos meses com operações voltadas para empresas de grande porte. Segundo Jonatas Ortega, chefe de gestão da CVPAR, os bancos reduziram o crédito para tais companhias, apesar da baixa inadimplência.

O APAGÃO DE ENGENHEIROS

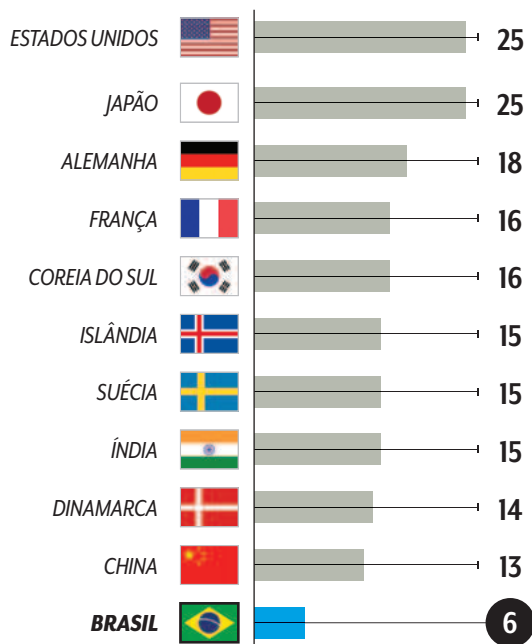
A queda acentuada do interesse dos jovens pela área desafia os planos de crescimento das empresas e ameaça a execução de programas estratégicos para o país **Márcio Juliboni**

Antes vistas como a garantia de bons salários e status social, as carreiras de engenharia enfrentam um preocupante desprestígio entre os jovens. De 2015 a 2023, o número de universitários matriculados em faculdades da área recuou 25%, de pouco mais de 1 milhão para 763 000, segundo o Conselho Federal

Escassez de cérebros

O Brasil conta com uma baixa proporção de engenheiros em relação à população total

Número de engenheiros por 1000 habitantes



Fonte: Conselho Federal de Engenharia e Agronomia

de Engenharia e Agronomia (Confea). Em algumas especialidades, o tombo é ainda maior. É o caso da engenharia civil. Mesmo que seja o curso mais procurado, o total de matriculados caiu 52%. A escassez de engenheiros já atrapalha os negócios em quase todos os setores. “Esses profissionais são fundamentais para que as empresas sejam mais eficientes, inovadoras e bem-sucedidas”, diz Vinicius Marchese, presidente do Confea. O problema ameaça, inclusive, a própria capacidade de o Brasil crescer. “Sem engenheiros, programas como o Minha Casa, Minha Vida e o novo PAC se tornarão inviáveis.”

Diversos fatores contribuem para o apagão. O primeiro é a má formação em ciências exatas, como matemática e física, que os estudantes carregam desde o ensino fundamental. O despreparo os leva a rejeitar carreiras em que tais conhecimentos são necessários. Uma pesquisa feita pelo Instituto Locomotiva para o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) revelou que só 12% dos alunos do ensino médio pensam em cursar engenharia. Além de atrair poucos interessados, as faculdades da área enfrentam grande evasão: de cada 100 ingressantes, apenas 35 se formam. A desistência é fruto das falhas de formação com que os alunos chegam ao curso superior, das dificuldades financeiras para custeá-lo e dos currículos engessados, incapazes de empolgar uma geração que já nasceu conectada. Uma solução para a evasão seria ampliar os programas de estágio. “Além de gerar renda para bancar os estudos, o estágio permite que o jovem aplique na prática o que aprendeu”, afirma Maíra Saruê, diretora de pesquisa do Instituto Locomotiva.

GERDAU/DIVULGAÇÃO

Funcionário da Gerdaú: há mais vagas de estágio do que alunos de engenharia metalúrgica

Escritório da Uber: planos de contratar 200 profissionais de tecnologia no Brasil em 2026



UBER/DIVULGAÇÃO

Parte dos universitários e dos recém-formados também é seduzida pela ideia de fazer carreira no mercado financeiro, onde eles enxergam um meio de enriquecer rapidamente. “A promessa de grandes ganhos na área financeira seduz os jovens”, diz Yor-ki Estefan, presidente do SindusCon-SP, entidade que reúne as construtoras paulistas. Mais da metade dos formados na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo se torna financista. Em todo o Brasil, apenas 40% dos egressos solicitam registro nos conselhos regionais de engenharia para atuar na sua área de formação. Nesse cenário, as empresas penam para atrair novos talentos. A Gerdau, maior siderúrgica do país, abre 300 vagas de estágio por ano nas áreas de engenharia. Com isso, poderia absorver todos os 200 engenheiros metalúrgicos e de materiais que o Brasil forma — e ainda faltaria gente. A Vale, outro peso-pesado do capitalismo nacio-

BRASIL | MÃO DE OBRA



VALE DIVULGAÇÃO

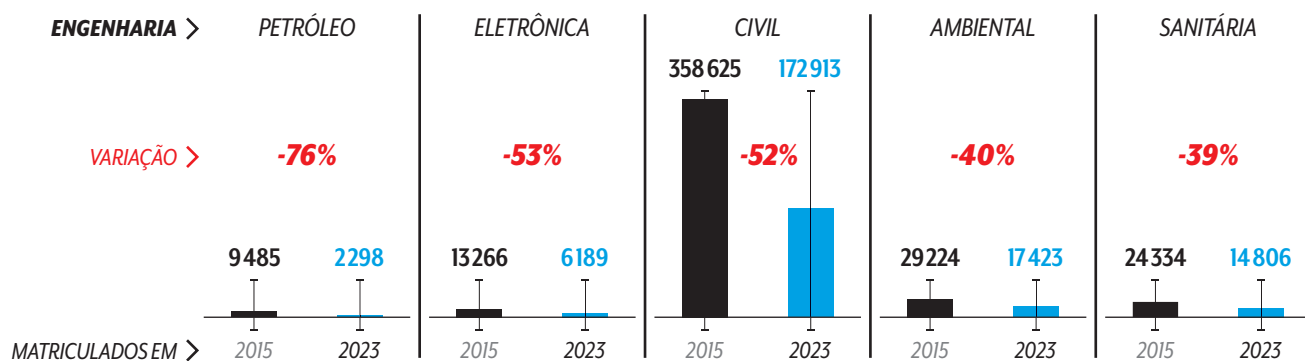
nal, emprega 6 400 engenheiros e, para manter as operações já consolidadas e sustentar os planos de crescimento, precisa contratar cerca de 600 por ano, mas a oferta de mão de obra caiu. O número de universitários cursando engenharia de minas recuou 36% em oito anos. “A redução é um desafio para o setor de mineração”, diz Ricardo Pina, gerente de atração e aquisição de talentos da Vale.

Mesmo setores que vivem uma explosão na oferta de profissionais encontram dificuldades. É o caso da área de tecnologia. De 2015 a 2023, os matriculados em engenharia de computação saltaram 144%, para 43 000. Os cursos de engenharia de software são frequentados agora por 54 000 alunos, uma disparada de 1 400%. Ainda assim, as empresas não conseguem preencher todas as vagas, devido ao for-

Vale: a empresa
contrata 600
engenheiros por
ano para manter
as operações

Renovação em risco

De 2015 a 2023, o número de universitários matriculados recuou na maioria dos cursos de engenharia. Entre as dez carreiras que mais perderam alunos, a queda chega a 76%





CONFEA

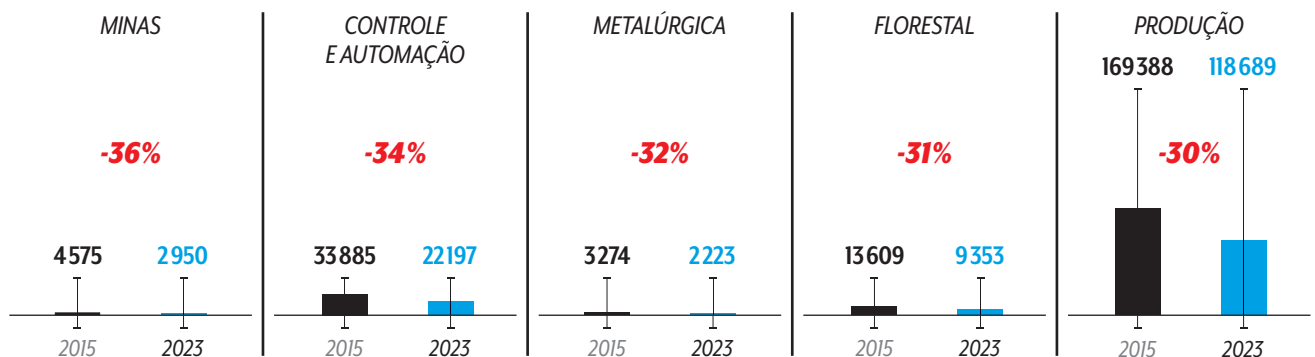
Marchese, do
Confea: falta
de mão de
obra ameaça
a economia

te ritmo de crescimento do setor. Um exemplo é a Uber, cujo escritório brasileiro já contratou 190 profissionais de tecnologia, mas ainda restam oitenta vagas. O objetivo é transformar o país em um grande centro de inovação global. Por isso, o plano é contratar mais 200 no ano que vem, encerrando 2026 com 700 engenheiros de programação. “Atrair pessoas está cada vez mais complexo”, diz Rafael Pereira, diretor de engenharia da Uber no país.

Cativar os futuros engenheiros o mais cedo possível é a estratégia da maioria das empresas para

não ficar na mão. Na Vale, o Programa Desenvolver premia estudantes de graduação e pós-graduação que apresentem soluções inovadoras para problemas propostos pela mineradora. A Gerdau criou o projeto Engenheiros do Amanhã. Além de divulgar a profissão a alunos do ensino médio, a iniciativa concedeu em 2024 vinte bolsas para cursos preparatórios para o vestibular. Os aprovados na faculdade recebem uma ajuda de custo e passarão as férias em estágios de curta duração na empresa. “Começamos a sentir mais dificuldade de preencher as vagas de estágio em 2023 e decidimos agir”, diz Flavia Nardon, diretora de pessoas da Gerdau. A siderúrgica é um exemplo de que o desprestígio da engenharia junto aos jovens é um fenômeno global. Como uma das maiores multinacionais do Brasil, a empresa começou a enfrentar esse problema nos Estados Unidos anos antes de ele se manifestar aqui.

Os esforços das empresas para lidar com a escassez de engenheiros não eximem o governo da obrigação de encontrar uma solução. Para especialistas, o melhor caminho é criar políticas públicas que incentivem os brasileiros a cursar engenharia, como a promoção de olimpíadas de matemática para estudantes do ensino fundamental e médio, a concessão de bolsas de estudo para os universitários e a criação de estímulos para que as empresas contratem os recém-formados. “O Brasil precisa estimular essas carreiras da mesma forma como fizeram a China e a Coreia do Sul”, diz Humberto Casagrande, presidente do CIEE. Não é à toa que esses países deram um salto de crescimento. Afinal, só se constrói o futuro com a ajuda dos engenheiros. ■



Fonte: Conselho Federal de Engenharia e Agronomia

AMEAÇA CIBERNÉTICA

A escalada dos ciberataques expõe vulnerabilidades no sistema financeiro e em diferentes setores da economia, mas também acelera a mobilização das empresas, que reforçam protocolos, simulam crises e investem em novas camadas de defesa digital

Marco Damiani

Quem é a próxima vítima, de onde partirá um novo ataque, quanto de prejuízo será contabilizado? Um emaranhado de interrogações envolve, neste momento, empresas brasileiras de todos os portes e dos mais diferentes setores da economia. O motivo está no furacão de cibercrimes que sacudiu o sistema financeiro nacional nos últimos meses, provocou medidas emergenciais do Banco Central sobre o Pix e, em correlação direta, ergueu uma maré generalizada de apreensões e receios no meio cor-

porativo. No lugar dos antigos hackers românticos, como o coletivo Anonymous, que nos primórdios da internet realizava invasões de plataformas de governos para dar impulso a mensagens políticas, agora os cibercriminosos são quadrilheiros profissionais, quebram sistemas robustos em busca de dinheiro e dados estratégicos e fogem, enriquecidos, para lugares ignorados.

“O momento é assustador”, diz o administrador de empresas Fabio Jesus Augusto, vice-presidente de tecnologia do grupo de supermercados Plurix. A



missão dele é liderar a proteção eletrônica de uma operação de varejo perigosamente capilarizada, com perto de 10 000 terminais de computadores instalados em 170 endereços físicos no interior dos estados de São Paulo e Paraná, 18 000 funcionários e um faturamento previsto para este ano em 10 bilhões de reais. Sob o guarda-chuva do fundo de investimentos Pátria, o Plurix se formou, cinco anos atrás, por meio da aquisição de mercadinhos familiares como o Boa, o Amigão e o Superpão. Durante essa trajetória, nenhuma entre milhares de tentati-

Hacker em ação: quadrilhas digitais estão cada vez mais sofisticadas e usam a IA para desviar recursos

Os alvos preferidos

Os setores mais atacados no Brasil no primeiro semestre de 2025



ATAQUES



Fonte: Netscout

vas de invasão hacker contra os sistemas do grupo obteve sucesso significativo. “É importante que todo o time da empresa tenha convicção, clareza e humildade para reconhecer a qualidade técnica dos atacantes, as vulnerabilidades das defesas cibernéticas e a relevância do papel de cada um na segurança coletiva”, diz Augusto.

Nessa perspectiva, os computadores operados pelos funcionários do Plurix passam por varreduras aleatórias, as credenciais de acesso a escalões cibernéticos de decisão são revisadas de surpresa e a rede de fornecedores participa de programas regulares de educação cibernética. “As conexões por e-mails, trocas de notas de serviços e meios de pagamento nos incluem no mesmo ambiente digital”, afirma o executivo. “Mesmo fortalecendo as áreas vulneráveis dos nossos parceiros, é difícil equalizar a maturidade digital de todos. É nessa diferença que mora o perigo, porque a cadeia de segurança se rompe sempre pelo elo mais fraco.”

Realizada neste ano, uma pesquisa da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) deixou claro quanto as empresas não financeiras têm sofrido com o incremento dos ciberataques. Entre as cerca de 300 companhias participantes, 65% relataram tentativas de extorsão após a contaminação de sistemas pelo recurso conhecido como *ransomware*, que subtrai informações armazenadas até mesmo em nuvem e bloqueia os servidores. Nada menos que 43% delas admitiram pagamentos de resgate para reaver os seus próprios dados estratégicos, reproduzindo, no universo virtual, o modelo básico de remuneração pelo sequestro de pessoas de carne e osso.

Como antídoto à evidente sofisticação dos crimes digitais, a entidade empresarial paulista tem coordenado exercícios de cibersegurança que simulam invasões hacker e ensaiam ações de contenção de danos. “Não se faz um plano de contingência na hora em que uma crise está acontecendo”, adverte o advogado Rony Vainzof, diretor de defesa cibernética da Fiesp. “Saber antecipadamente o que fazer durante um ataque hacker pode representar a diferença entre sobreviver ou quebrar, a depender da dimensão do estrago na empresa.” Para atualizar as 130 000 companhias associadas sobre modelos ci-



DIEGO THOMAZINI/SHUTTERSTOCK

Na palma da mão: modelo falho de fiscalização do Pix levou a desvios de bilhões de reais

Ofensiva criminosa

O Brasil enfrenta uma onda de fraudes digitais



1 em cada 3 brasileiros sofreu golpe virtual com prejuízo financeiro nos últimos 12 meses



As perdas foram estimadas em **112 bilhões de reais** no período



O vazamento de dados pessoais atingiu **53 milhões de pessoas**



Quem teve o celular furtado ou roubado tem **3,7 vezes mais risco de sofrer fraude digital**



Houve **um ataque a cada 2,4 segundos** contra pessoas e empresas no primeiro semestre de 2025



As facções criminosas como **PCC e CV migraram para o crime digital**, montando centrais de fraudes bancárias com Pix, cartões clonados e WhatsApp

Fontes: Datafolha e Fraudômetro/Serasa



**Galípolo, o chefe
do BC: ação
emergencial
para conter
sequência
devastadora
de ataques**

berseguros, a entidade já produziu três cartilhas específicas e criou um canal no YouTube para viralizar seus seminários de treinamento defensivo. A previsão para o exercício de 2025, a ser realizado em breve, é bater a marca de 33 empresas representadas presencialmente e 7 300 observadores virtuais da edição do ano passado.

No Brasil, um caso clássico de vítima do *ransomware* é o do laboratório Fleury, que no início da década sofreu dois golpes sequenciais e se viu impedido, por dias a fio, de entregar milhares de resultados de exames de saúde aos pacientes, desorganizando a agenda de altas, internações e procedimentos em dezenas de hospitais. A companhia jamais admitiu qualquer pagamento para o restabelecimento da normalidade, limitando-se a informar que realizou “investigações e avaliações sobre as circunstâncias dos ataques”.

Uma recente estimativa global de rombos financeiros causados por ciberataques à indústria, ao co-

mércio e a serviços, feita pela IBM, estimou em 1,7 milhão de dólares a média de prejuízos consumados a cada incidente cibernético criminoso contra empresas. A conta engloba o valor do furto aos gastos posteriores com indenizações, investigações e processos. De acordo com a respeitada consultoria Fortinet, os cibergolpes desviam 10 trilhões de dólares anuais da economia formal no mundo, com crescimento projetado em 30% até 2030.

Líder em serviços de cibersegurança na América Latina, a brasileira SEK aferiu que 500 milhões de ciberataques foram desfechados no ano passado contra as 300 companhias privadas nacionais sob os seus cuidados. A alta intensidade é explicada pelos múltiplos tipos de dispositivos invasores que ferramentas de inteligência artificial podem proporcionar aos atacantes. “A IA é, sim, um elemento que favorece os hackers, mas também ajuda muito os defensores, porque detecta, barra e expulsa mais rapidamente as iniciativas maliciosas”, aponta o espe-



SERGIO V S RANGEL/SHUTTERSTOCK

cialista Igor Ripoll, presidente da SEK. “A IA colabora com as duas forças em conflito.”

Com alto índice de contenção a ataques digitais, a empresa mantém no Chile uma central de defesa cibernética com 250 engenheiros da computação. Eles atuam em regime 24/7, municiados por investimentos de 3,5 milhões de reais em inovação neste ano. “Se há um lado positivo nessa onda de ciberinsegurança, é exatamente o de fazer com que líderes empresariais dediquem cada vez mais atenção à atualização de defesas eletrônicas”, diz Ripoll. Com um número crescente de fechamento de contratos, a SEK projeta um faturamento inédito de 1 bilhão de reais em 2025.

O governo federal dá status de assunto de segurança nacional à escalada dos crimes digitais. Em Brasília, o Exército Brasileiro realizou, em setembro, o 7º Exercício Guardiã Cibernético, iniciado em 2018, com a participação recorde de 750 empresas estatais, privadas e instituições originárias de vinte países. “Uma parte relevante do simulado foi fazer os dirigentes das grandes companhias sentirem na pele

Evento
Guardião
Cibernético,
promovido
pelo Exército:
presença de
750 empresas

os problemas que podem derivar de ações de hackeamento”, diz o comandante de Defesa Cibernética, o general Ivan de Sousa Corrêa Filho. Líder da FTI Consulting, a executiva sênior de comunicação Adriana Prado conduziu um dos desafios de segurança do evento militar. “A pauta foi criar situações de máximo estresse de risco para testar reações individuais e coletivas em meio a invasões eletrônicas bem-sucedidas”, diz ela. As simulações se estenderam aos setores de energia, transporte, recursos hídricos, comunicações, biossegurança e financeiro.

A atual fase aguda de ataques a instituições financeiras brasileiras começou pela quebra das barreiras eletrônicas da fintech C&M Software, naquela que é definida, nos gabinetes da Federação Brasileira de Bancos, como “a fatídica terça-feira 1º de julho”. A prisão em flagrante de uma ciberquadrilha de oito hackers, em plena tentativa de arrancar, por meio do ambiente digital, 1,2 bilhão de reais dos cofres da Caixa Econômica Federal, na madrugada de 12 de setembro, em São Paulo, significou um ponto de inflexão no avanço do crime digital. A vitória po-

A linguagem dos ciberataques

Termos essenciais para entender as principais ameaças digitais e as ferramentas de defesa mais usadas

Malware

Software malicioso criado para roubar dados ou danificar sistemas. O primeiro, o Creeper (1971), apenas exibia a mensagem: “Pegue-me, se puder!”

Ransomware

Sequestra arquivos, criptografa dados e exige pagamento (em geral em criptomoedas) para liberar o acesso

Deepfake

Vídeos, áudios e imagens falsos criados com IA, capazes de imitar pessoas e espalhar desinformação

Phishing

Fraude clássica: e-mails falsos de bancos e empresas para roubar senhas e dados financeiros

Quishing

Versão moderna do phishing, usa QR codes adulterados que levam a sites falsos ou instalam vírus

Engenharia social

Técnicas de manipulação psicológica para enganar pessoas e obter acesso a informações sensíveis

Dark web

Parte da internet fora dos buscadores comuns, acessada por softwares como o Tor. Associada à venda de dados roubados e a outras práticas ilegais

SOC (Security Operations Center)

Equipe que monitora e responde a incidentes de cibersegurança em tempo real

SIEM (Security Information and Event Management)

Sistema que coleta e analisa dados de segurança para identificar padrões e possíveis ataques



Agência do HSBC: o banco sofreu cibergolpe que causou perdas de 400 milhões de reais

licial, depois de um longo período de fracassos diante das dificuldades de identificação e localização dos atacantes, se deu no âmbito da Operação Carbono Oculto, que apura a infiltração do crime organizado em instituições financeiras. Entre os dois episódios, porém, já haviam sido invadidos os sistemas das fintechs Sinquia, Monbank, E2 Pay, BMP e Tribanco, com reflexos em operações de bancos de grande porte como o HSBC. Mais recentemente, o Santander foi alvo de um ataque hacker que provocou instabilidade em seus sistemas, reforçando a percepção de que nenhuma instituição está imune à escalada do crime digital.

Após a quebra das trancas eletrônicas das fintechs, a resposta do Banco Central foi admitir um baixo nível de fiscalização sobre os sistemas de cibersegurança dos entes intermediários que atuam no sistema Pix. No último mês, a autoridade monetária formalizou, sob a pressão dos grandes bancos, medidas que limitaram em 15 000 reais o valor de transações feitas por provedores de serviços de tecnologia da informação (PSTI) e ampliaram exigências financeiras para o seu funcionamento (*leia a reportagem a partir da pág. 46*).

A autoridade monetária firmou, ainda, a promessa de fechar as chamadas “contas laranjas” existentes aos milhares nos bancos tradicionais. Elas servem para que os titulares bancarizados sob CPFs falsos, ou remunerados pelos cibercriminosos, to-



EVERTON AMARO



CLAUDIO BELLI

Simulação de ataque hacker na Fiesp; e Ivo Mósca, da Febraban: país mais vigilante

mem parte na cadeia descentralizada de coleta e distribuição dos butins arrecadados nos cibergolpes.

“A autoridade monetária acerta ao aumentar a segurança do sistema financeiro nacional”, diz o diretor de inovação, produtos e serviços bancários da Febraban, Ivo Mósca. “As discussões em torno de novas medidas de proteção estão amadurecendo rapidamente e logo devem chegar ao público, que permanece inserido em sistemas extremamente eficientes de segurança.”

Cumprir a lei do silêncio prevalece como estratégia principal das empresas para não provocar as cyberquadrilhas, mas há representantes de operações bem estruturadas de segurança digital que veem como fundamental demonstrar uma alta capacida-

de defensiva. É o caso do C6 Bank. “Como nativos digitais, estruturamos o negócio sobre bases sólidas de cibersegurança, que em nossa estrutura é independente da área de tecnologia da informação”, afirma José Luiz Santana, sócio e Ciso (diretor de segurança da informação, na sigla em inglês) da instituição. Segundo ele, são desenvolvidas funcionalidades inéditas como a de liberar apenas transferências de baixo valor quando o cliente opera o celular fora de sua residência. “Se o aparelho for roubado na rua, esse cliente jamais perderá tudo o que tem investido conosco”, diz Santana.

Presidente da seção brasileira da GlobalSign, maior certificadora digital do mundo, a ex-veterinária Luiza Dias sustenta que procedimentos básicos como a dupla verificação de acesso a e-mails corporativos são muito eficientes para evitar crimes. “Manter a porta de entrada da casa bem trancada é de grande valia contra assaltos”, afirma ela. “Por incrível que pareça, um dos golpes digitais mais antigos do mundo, o *phishing*, que leva usuários a abrir links suspeitos, ainda é a primeira etapa da grande maioria dos crimes cibernéticos”. Segundo a versão 2024 do robusto Relatório de Defesa Digital, da Microsoft, 92% das fraudes digitais praticadas mundialmente poderiam ser evitadas apenas com um controle mais rígido de acesso aos endereços eletrônicos dos funcionários das empresas lesadas. No mundo hiperconectado, a verdadeira segurança não está apenas em eliminar riscos, mas em aprender a conviver com eles e buscar estar sempre um passo à frente dos atacantes. ■



DOMINE O FATO. CONFIE NA FONTE.

10 grandes marcas Abril em uma única assinatura digital

A partir de **R\$9,90/mês.***



Acesse **assine.abril.com.br**
ou aponte a câmera do celular
para o código ao lado.



*Acesso ilimitado ao site e edições digitais de todos os títulos Abril, ao acervo completo de Veja e Quatro Rodas e todas as edições dos últimos 7 anos de Claudia, Superinteressante, VC S/A, Você RH e Veja Saúde, incluindo edições especiais e históricas. Acervos disponíveis a partir de dezembro de 2023. Pagamento único anual de R\$118,80, equivalente a R\$9,90/mês

DE BH PARA O MUNDO

Em duas décadas, o Google fez do Brasil um centro de inovação e formação de talentos, com soluções que ultrapassaram fronteiras e ganharam escala global **Camila Pati**

O peso do Brasil dentro do Google pode ser medido sob diferentes prismas. No uso, o país está entre os cinco maiores mercados da maioria das plataformas da companhia, um sinal de como seus serviços estão entranhados no cotidiano dos brasileiros. No campo financeiro, ainda que a empresa não divulgue resultados locais, a operação nacional é vista como estratégica. Há também o aspecto qualitativo: a filial brasileira se tornou referência na formação e exportação de talentos e aparece recorrentemente entre os melhores empregadores. Em 2024, o impacto econômico do grupo no Brasil foi estimado em 215 bilhões de reais. “Estamos felizes por termos ajudado a criar comunidades de desenvolvedores, criadores e clientes que rapidamente adotam novas soluções, inclusive as mais recentes em inteligência artificial, como o Gemini”, afirma Fábio Coelho, presidente da empresa no país.

Pouca gente sabe, mas a história do Google no Brasil começou fora do eixo Rio-São Paulo. Há vinte anos, em Belo Horizonte, a empresa desembarcou com a compra da mineira Akwan, criada por professores e alunos da Universidade Federal de Minas Gerais e responsável pelo buscador TodoBR. Bruno Pôssas, hoje vice-presidente global do Google, era funcionário da startup quando representantes do Google a



NEREUS/GOOGLE BRASIL

visitaram em 2004. Meses depois, em fevereiro de 2005, engenheiros da matriz submeteram a equipe a entrevistas decisivas. “Se não passássemos, tudo estaria em risco”, diz Pôssas. A aprovação veio e, em julho, o negócio foi oficializado, dando origem ao primeiro centro de engenharia do Google na América Latina.

O primeiro desafio do pequeno grupo brasileiro foi provar que o TodoBR superava o próprio Google nas consultas locais. Enquanto o buscador global misturava links de vários países, a versão mineira priorizava documentos nacionais. A tecnologia, incorporada em 2006, acabou melhorando a experiência de busca no mundo inteiro. “Foi um impacto gigantesco”, diz Pôssas. Naquele mesmo ano, os fundadores Larry Page e Sergey Brin vieram ao Brasil para conhecer de perto os escritórios de Belo Horizonte e São Paulo, e chegaram a vestir camisas da seleção brasileira de futebol. Determinada a permanecer no campo da busca, a equipe mineira lançou, em apenas dois anos, mais de noventa melhorias no algoritmo. O desempenho consolidou a reputação do centro brasileiro e atraiu investimentos, abrindo caminho para a expansão dos projetos no país.

De Belo Horizonte saíram capítulos decisivos da história do Google: a evolução do Orkut, sistemas de busca local, ferramentas de combate a spam e o



Força digital

O peso do Google na economia brasileira

215,4 bilhões de reais
de impacto econômico gerado
no país em 2024

354 000 empregos
conectados ao ecossistema Google Play
e Android

2 000 colaboradores
atuam diretamente no Google Brasil

470 empresas e 12 unicórnios
surgiram a partir do Google for Startups
Campus em São Paulo

Family Link, que auxilia famílias a controlar o tempo de tela das crianças. Vieram depois as informações de saúde revisadas por médicos, resultados de futebol em tempo real e aprimoramentos que tornaram o sistema mais veloz. Em 2024, a equipe desenvolveu soluções como a leitura de QR codes de pagamento via Pix diretamente pelo Google Lens e a integração do Pix ao Chrome, que permite pagar compras on-line pelo navegador. O Brasil também teve papel central no Search Live, a nova experiência de busca conversacional baseada em IA.

Mais recentemente, o anúncio do Modo IA em português ocorreu num momento em que o domínio do Google na busca on-line começa a ser contestado. Em 2025, a participação global da companhia

A sede mineira do Google: salas de música e videogames à disposição dos funcionários

Sergey Brin (à esq.) e Larry Page: no Brasil, eles vestiram a camisa da seleção

caiu pela primeira vez em mais de uma década para abaixo de 90%, chegando a 87% nos Estados Unidos em março, segundo estudo da consultoria Mirabaud. No Brasil, a tendência é semelhante: de 97% em dezembro de 2019 para 91% em agosto de 2025, o nível mais baixo desde 2009. A queda revela uma mudança no comportamento dos usuários, marcada pelo avanço de plataformas concorrentes e pela transformação do modo como as pessoas buscam e consomem informações. Pôssas rejeita a ideia de declínio. “Se você observa o negócio de busca e tudo o que ele viabiliza para os anunciantes, esse mercado continua crescendo mais de 10% ao ano”, diz. Na visão dele, a inteligência artificial expande o alcance da busca ao atrair consultas mais complexas. “Não existe limite para o tamanho desse mercado.”

Para acompanhar a revolução da inteligência artificial, o Google acelerou sua expansão de engenharia por aqui, consolidando o Brasil como o principal polo técnico da empresa na América Latina. Em Belo Horizonte, ganhou um novo andar em seu centro de engenharia, enquanto em São Paulo será inaugurado, em 2026, o segundo centro da companhia, instalado no Instituto de Pesquisas Tecnológicas, na USP. No edifício histórico, atualmente em reforma, funcionará o primeiro Centro





DIVULGAÇÃO

“O limite da IA é a nossa criatividade”

Presidente do Google no Brasil, Fábio Coelho fala sobre o papel estratégico do país para a empresa e os impactos globais da inteligência artificial

Qual é a relevância do Brasil na estratégia global de inteligência artificial do Google? O Brasil é e continuará sendo um player de peso. O primeiro passo é consolidar sua posição como líder regional. Temos uma matriz energética espetacular, baseada em sustentabilidade, que representa um diferencial competitivo importante.

E o que o país precisa fazer para assumir esse protagonismo? Passa por ampliar o uso da inteligência

Coelho: a IA abre caminhos que antes eram inimagináveis para a humanidade

artificial em setores estratégicos: criar novos negócios, tornar a logística mais eficiente, impulsionar a agricultura e aprimorar a forma como produzimos e distribuimos energia. Muitas dessas iniciativas já estão em andamento. Se avançarem como previsto, o Brasil terá um papel decisivo no cenário da inteligência artificial.

Como o senhor define a transformação global trazida pela inteligência artificial? A palavra é abundância. Abundância de energia, de alimentos, de acesso, de oportunidades em várias frentes. Com isso, a sociedade poderá resolver problemas que, até agora, pareciam insolúveis.

de Acessibilidade do Google. Sob a liderança de Alex Freire, a unidade reunirá centenas de especialistas — de engenheiros de software a cientistas de dados e gerentes de produto — e já é responsável por tarefas de escala global, como filtrar 20 bilhões de e-mails por dia e bloquear 99,9% dos spams e tentativas de *phishing*. “Investir no nosso talento local nos ajuda a ter um olhar mais brasileiro sobre os produtos”, afirma Freire.



A combinação de excelência técnica com adaptação à realidade local tornou-se a marca da operação no Brasil. “O Google Brasil se destaca pela inovação”, afirma Fábio Coelho. “Criamos soluções que nascem aqui e ganham o mundo.” Ele também destaca a relevância do Google for Startups Campus: “Em nove anos, aceleramos 470 empresas em São Paulo”. A Google Play, loja de aplicativos do Android, é um exemplo claro do impacto da big tech no ecossistema de desenvolvimento

Uma história de seguidas inovações

Do Orkut ao Gemini, os marcos que consolidaram o Google no Brasil

2005

O Google compra a empresa mineira de serviços de busca Akwan, criada por professores da UFMG, e inaugura escritório em São Paulo

2006

Engenheiros brasileiros participam do desenvolvimento do **Orkut**, rede social que se torna fenômeno no país

2007

São lançadas as versões brasileiras do YouTube e do **Google Maps**

2009

Chegam ao Brasil os primeiros smartphones com sistema Android

2010

O Google lança o Street View em 51 cidades brasileiras — somos o primeiro país da América do Sul a receber o serviço

2011

O Brasil se torna um dos primeiros países do mundo a ter versão própria do **Google Shopping**

orkut



Até onde a inteligência artificial poderá chegar? O limite da inteligência artificial é o mesmo da nossa criatividade. Ela avança à medida que somos capazes de imaginar soluções para problemas que hoje parecem sem saída. Quando se conecta a áreas como a robótica e modelos integrados de vídeo, linguagem e ação, a inteligência artificial passa a enfrentar desafios extraordinários, abrindo caminhos antes inimagináveis.

Que exemplos práticos há do impacto da inteligência artificial? Eles já aparecem em várias frentes: redução na incidência de doenças, aumento da produtividade agrícola por hectare, desenvolvimento de alimentos com maior durabilidade e novos modelos para compreender e preservar nosso ambiente planetário.

brasileiro. Regina Chamma, diretora da plataforma para a América Latina, adiantou alguns números que serão divulgados no fim do ano. “Estimamos que a média é de quase 200 000 empregos diretos e indiretos gerados por ano”, diz.

Além de reforçar sua presença no Brasil, a companhia anunciou o compromisso de treinar mais de 1 milhão de brasileiros em inteligência artificial. Apenas no próximo dia 6 de dezembro, serão 200 000

DIVULGAÇÃO

Regina Chamma,
diretora do
Google Play, e
Bruno Pôssas, VP
de engenharia:
carreiras longas
e bem-sucedidas
na big tech

pessoas capacitadas gratuitamente em IA generativa. O anúncio foi feito durante o Google Cloud Summit Brasil, que contou com a presença do CEO global, Thomas Kurian, em sua primeira visita ao país. Na ocasião, o Google Cloud — braço da empresa voltado a soluções corporativas — também revelou a instalação, em São Paulo, de seus processadores mais avançados, os Trillium TPUs, até então disponíveis apenas nos Estados Unidos e na Europa. A iniciativa contempla também programas de inteligência artificial voltados ao setor público e à educação. Ao se tornar peça estratégica no tabuleiro global da big tech, o Brasil não apenas recebe tecnologia, mas também passa a influenciar seu futuro. ■

**2012**

*O **Waze** é lançado oficialmente no Brasil*

2017

O Google Cloud inaugura em São Paulo sua primeira infraestrutura de nuvem na América Latina e o Android Pay chega ao Brasil, mais tarde renomeado Google Pay

2018

O Google Arts & Culture lança uma coleção virtual do Museu Nacional, com tour guiado do acervo registrado antes do incêndio

2020

Engenheiros de Belo Horizonte ajudam a criar o painel da Busca sobre Covid-19, usado no mundo todo com dados da OMS e do Ministério da Saúde

2023

É inaugurado o segundo escritório do Google em São Paulo, dedicado ao Cloud. Além disso, o Brasil se torna o primeiro país a liberar pagamentos por QR code na Carteira do Google

2024

*O aplicativo do **Gemini** chega ao Brasil*

**2025**

O Google lança o Modo IA na busca em português do Brasil, com consultas por texto, voz ou imagem. Inaugura em São Paulo o Cloud Space — é o oitavo no mundo e o primeiro da América Latina



Loja da H&M:
a estratégia
da marca é
se instalar
em pontos
frequentados
pela alta renda

UMA NOVA VITRINE

Após mais de uma década de espera, a varejista sueca de moda H&M estreia no Brasil e testa sua força em um mercado concorrido e dominado por rivais consolidadas **Marco Damiani**

No início, tudo são flores, mas a varejista de moda sueca H&M, que acaba de inaugurar suas duas primeiras lojas no Brasil, terá de enfrentar muitos espinhos para conquistar espaço no concorrido mercado local, cujo faturamento projetado para 2025 é de 229 bilhões de reais. Com um atraso de doze anos em relação aos planos originais de che-

gada, a gigante do fast-fashion — que opera mais de 4 000 pontos de venda em oitenta países — entra em um campo já dominado por concorrentes de peso. Entre elas, Riachuelo, Renner e Hering, de capital nacional, C&A e Zara, vindas da Holanda e da Espanha, além das chinesas Shopee e Shein, potências no comércio eletrônico. Todas disputam a dianteira de um segmento marcado pela velocidade



GONZALES PHOTO/ALAMY/FOTORENA



FRANKLYN ALMEIDA

na oferta de novos produtos ao público. “O mercado amadureceu e ergueu barreiras competitivas bem altas”, diz Patrícia Diniz, professora de moda e beleza da ESPM. “A concorrência é experiente e capilarizada, mas os suecos chegam com entusiasmo e bem posicionados globalmente. O desafio será manter essa empolgação no longo prazo.”

Fundada em 1947, em Västerås, a H&M escolheu a cidade de São Paulo como porta de entrada para a passarela verde-amarela. Entre o fim de agosto e o início de setembro, inaugurou 1 000 metros quadrados de área de vendas no Shopping Iguatemi e mais 2 000 no Shopping Anália Franco. O próximo endereço, ainda neste ano, será em Campinas, epicentro de uma das regiões de maior renda per capita do país. A estratégia de se instalar em pontos frequentados pela alta renda contrasta com a política de preços acessíveis: de 60 a 1 500 reais nas linhas feminina, masculina e infantil. O apelo está no design contemporâneo com custo ao alcance de uma am-

pla base de consumidores. “Daremos passos curtos e seguros”, resume Joaquim Pereira, chefe da operação no Brasil e ex-integrante da equipe da H&M na Austrália. Segundo ele, essa cautela diferencia a marca de outras estrangeiras que não resistiram no mercado local. É uma referência indireta aos tropeços das americanas GAP e Forever 21. Ambas desembarcaram no Brasil em 2013 e 2014, mas uma combinação de dificuldades financeiras externas e estratégias equivocadas de expansão levou à rápida derrocada: a GAP fechou suas dez lojas após apenas três anos e a Forever 21 encerrou suas quinze operações no país em 2022.

Por ironia, o mesmo 2013 que marcou a chegada fracassada da GAP ao Brasil fazia parte do plano original de estreia da H&M por aqui. A estratégia acabou sendo revista, e a companhia optou por iniciar sua expansão latino-americana em outros mercados, como México, Uruguai, Peru, Colômbia e mais dez países. A decisão refletia tanto as incertezas do am-

Magnus Olsson, chefe da operação brasileira da empresa: “Agora, nossa vinda ao Brasil se tornou viável”



A espanhola Zara: com 53 pontos de venda, é líder do mercado brasileiro de fast-fashion

biente econômico brasileiro naquele período quanto a avaliação de que havia destinos mais previsíveis e menos arriscados para os suecos. “Foram muitos anos prospectando o Brasil, mas priorizamos mercados com outros perfis”, diz Magnus Olsson, gerente da H&M para o Hemisfério Sul. “Agora a nossa vinda se tornou viável.” O atraso de mais de uma década, entretanto, fez com que a empresa desembarcasse em um cenário muito mais competitivo, no qual terá de provar sua capacidade de se diferenciar para conquistar o consumidor brasileiro.

“A H&M é um player sólido nos aspectos financeiro, comercial e criativo, mas o veredicto sobre se conseguirá repetir no Brasil o sucesso que alcançou no exterior só virá nos próximos meses”, pondera Lorena Borja, titular da consultoria Lollab. Para ela, o atual cenário econômico é favorável à manutenção de uma operação de grande porte. O comércio de moda brasileiro vem crescendo em ritmo superior ao do varejo ampliado, o que tem alimentado um clima de otimismo — por vezes, de euforia — entre os empresários do setor. No primeiro semes-

tre, uma pesquisa da Associação Brasileira do Varejo Têxtil, que reúne 100 marcas de moda, mostrou que 92% registraram aumento nas vendas em lojas físicas e 77% também viram avanço no comércio digital. No campo macroeconômico, os níveis de emprego estão entre os mais altos das últimas décadas, acompanhados de ganhos de renda. E, até o fim do ano, quando a presença da H&M ainda será novidade, o pagamento do décimo terceiro salário deve injetar 320 bilhões de reais extras na economia, o que representa um estímulo de peso para o consumo.

Os benefícios do mercado de moda brasileiro já vêm sendo colhidos, há décadas, pela maior rival global da gigante sueca. Ao lado da própria H&M, a Zara é considerada a mãe do conceito de fast-fashion. Em agosto, a marca espanhola completou 26 anos de operação no Brasil com um currículo de êxitos: da primeira loja no MorumbiShopping, em São Paulo, a uma rede de 53 pontos espalhados pelo país. Líder isolada do segmento, detém 24% de participação, bem à frente da Renner (18%) e da C&A (15%). “O público tende a sair ganhando com

Por dentro da H&M

Os principais números da varejista de moda que acabou de chegar ao Brasil



FUNDAÇÃO

1947, em Västerås, na Suécia



VENDAS GLOBAIS (2024)

23,4 bilhões de dólares



LUCRO OPERACIONAL (2024)

1,7 bilhão de dólares



EQUIPE

140000 empregados diretos



PRESEÇA

80 países (incluindo o Brasil)



89% dos produtos

usam materiais reciclados ou de origem sustentável



META 2025

Aumentar as vendas em 10%

Fonte: H&M

o acirramento da concorrência”, afirma a consultora de imagem e estilo Fernanda Hinteregger. “Além da disputa em qualidade e preço, as marcas devem aprofundar o diálogo com consumidores cada vez mais atentos a propósito, identidade e estilo de vida.” A H&M, por sua vez, promete adotar práticas de economia circular e priorizar fornecedores nacionais alinhados a metas de sustentabilidade — trata-se de um discurso que busca conquistar não apenas pelo design, mas também pelo compromisso ambiental e social.

O peso estratégico atribuído pelos suecos ao mercado brasileiro ficou claro na cerimônia de inauguração da loja do Iguatemi, marcada pela presença da cúpula mundial da companhia. Com tesouras nas mãos, o chairman Karl-Johan Persson, o CEO global Daniel Ervér e o manager Magnus Olsson comandaram o corte da fita, enquanto a equipe de vendas, respaldada por um arranjo trabalhista que garante a jornada 5 por 2, comemorava. Nos meses anteriores, esse time havia passado por um rigoroso treinamento em uma loja-modelo de 350 metros quadrados, montada exclusivamente para esse fim no shopping Market Place e mantida de portas fechadas ao público. Agora, com o palco armado e os holofotes acesos, chegou a hora de conferir se a H&M será capaz de transformar entusiasmo em presença duradoura no Brasil. ■

REPRODUÇÃO



Fila na Forever 21, no auge de seu sucesso no Brasil: o apelo da marca durou pouco por aqui



COMO PASSAR UMA BOA IMAGEM

A inédita pesquisa Reputação 360°, da Ipsos, aponta que os brasileiros são céticos sobre a distância entre a narrativa e a realidade nas práticas sustentáveis das empresas **Tiago Cordeiro**

O consumidor brasileiro valoriza as ações em prol da governança ambiental, social e corporativa. No entanto, não está disposto a pagar mais caro por produtos sustentáveis, ainda que valorize essa alternativa, desde que o preço seja semelhante. Em geral, as pessoas não estão seguras da efetividade das ações do setor privado em temas relacionados a ESG (sigla em inglês para ambiental, social e governança). Ainda assim, quando confrontadas com nomes de organizações, elas diferenciam aquelas que, ao longo dos anos, alinham discurso e prática de forma consistente.

Essas são as principais conclusões do levantamento Reputação 360°: o ESG além da sustentabilidade, realizado pela empresa de pesquisas Ipsos pelo segundo ano consecutivo — a edição de 2024 ti-

nha o nome de ESG 360° e se consolidou como o maior estudo de opinião pública sobre reputação corporativa e performance ESG de empresas brasileiras, com 6 000 entrevistados (1 000 a mais do que no ano anterior), que avaliaram a atuação de 125 empresas, de 23 setores da economia.

Como explica o presidente da Ipsos no Brasil, Marcos Calliari, o objetivo do levantamento é apurar a importância que a população, de todas as regiões, classes sociais e faixas de idade, dá ao tema. “ESG deixou de ser promessa e passou a ser cobrado em termos de impacto verificável. Produzimos essa pesquisa porque o país precisa de um mapa atualizado e confiável para navegar a transição em curso — e porque acreditamos que decisões melhores nascem de dados melhores”, afirma Calliari.



Instalações
da Natura:
a empresa
tem a melhor
reputação entre
os consumidores
brasileiros

A metodologia da pesquisa passou por alguns ajustes de um ano para o outro, de forma a reforçar a atenção à reputação. A abordagem das perguntas, apresentadas para os entrevistados em julho deste ano, deixou clara a importância de garantir o alinhamento entre o que é prometido e o que, de fato, acontece na prática. “De um ano para o outro, identificamos uma mudança de perspectiva: o público dá mais crédito ao papel dos cidadãos e dos gover-

nos, enquanto eleva o grau de cobrança em relação às empresas”, afirma Rafael Pisetta, gerente de projetos de pesquisa em reputação corporativa, ESG, crises e saúde de marca da Ipsos.

O estudo também indica que a disposição para consumir de forma responsável se mantém alta, mas o orçamento das famílias continua sendo o grande limitador: dois em cada três brasileiros ainda colocam o preço como fator decisivo na compra

As top 10 da Reputação 360°

As vencedoras do Índice de Sustentabilidade Empresarial 2025 do Ipsos*

1. Natura	742
2. O Boticário	714
3. Google	696
4. Nestlé	692
5. Avon	690
6. Ypê	688
7. Faber-Castell	683
8. Tramontina	681
9. Samsung	678
10. L'Oréal	674

AS CINCO PRIMEIRAS POR CATEGORIA

Dimensão ambiental



1. Natura
2. O Boticário
3. Ypê
4. Faber-Castell
5. Avon

Dimensão social



1. Natura
2. O Boticário
3. Google
4. Nestlé
5. Avon

Dimensão de governança



1. Natura
2. O Boticário
3. Google
4. Nestlé
5. Samsung

*Notas de 0 a 1000, dadas pelos consumidores entrevistados Fonte: Ipsos



DIVULGAÇÃO

de produtos sustentáveis, e 77% das pessoas declaram que as empresas devem absorver os custos da sustentabilidade, sem repassá-los aos consumidores. “O consumidor brasileiro está dizendo com todas as letras: a sustentabilidade precisa caber no bolso e na rotina”, diz Calliari.

Há também uma forte cobrança dos entrevistados em relação à qualidade das informações comunicadas: apenas uma em cada cinco pessoas se sente bem-informada sobre o tema, enquanto 62% dizem que a maioria das companhias usa o ESG apenas para melhorar a própria imagem. O ceticismo é mais alto entre os mais jovens e as classes sociais mais baixas. “Existe uma forte percepção de que as práticas de *social washing* e *green washing* são muito comuns”, afirma Priscilla Branco, gerente sênior de reputação corporativa e opinião pública da Ipsos, referindo-se às práticas de exagerar os resultados de ações corporativas nas áreas social e ambiental.

A Ipsos apresentou aos entrevistados uma lista de companhias com atuação reconhecida em ESG. As respostas geraram notas, de 0 a 1 000, com a pontuação 500 caracterizando uma avaliação neutra. As notas médias de cada empresa formam o Índice

de Percepção de Sustentabilidade Empresarial. A grande vencedora foi a Natura, com nota 742, seguida por O Boticário e Google. Além do ranking de reputação ESG, as organizações também foram avaliadas em relação à confiança. Nesse caso, as mais bem avaliadas foram, nesta ordem: O Boticário, Nestlé, Natura, Samsung, Google, Tramontina, Avon, Mercado Livre, iFood e Volkswagen.

DISCURSO E PRÁTICA

Na frente ambiental, as pessoas avaliaram o compromisso de reduzir, reciclar e gerenciar os resíduos gerados, reduzir as emissões e combater as mudanças climáticas, usar recursos naturais de maneira responsável, oferecer produtos ou serviços que respeitem o meio ambiente e atuar na conservação e proteção das florestas.

No quesito social, foram avaliados os compromissos de contribuir para o desenvolvimento econômico do país, garantir a diversidade, trabalhar em conjunto com as comunidades onde opera, garantir a saúde e o bem-estar dos funcionários e investir em projetos sociais e culturais. Em governança, foram levadas em conta as capacidades de gerenciar o negócio de forma transparente, atuar de

Loja de O Boticário: ESG é considerado um princípio estruturante

Linha de produção da Nestlé: boa percepção de ação social

GERMÁN LÓPEZ/NESTLÉ





WELBER OSTI/AGÊNCIA F8/DIVULGAÇÃO

Calliari, da Ipsos:
“Consumidores
exigem ética e
responsabilidade
ambiental”

maneira ética, garantir a diversidade de gênero em diretorias, proteger a privacidade dos clientes e pagar corretamente os impostos.

“As empresas que se destacam são as que atuam de forma sustentável há muitos anos, o que ajuda a entender a liderança de uma companhia como a Natura. Apesar da desconfiança geral da população, essas companhias contam com o benefício da dúvida porque construíram a imagem pública de que prática e discurso estão alinhados”, afirma Helio Gastaldi, diretor de opinião pública da Ipsos.

Esse alinhamento é reforçado pelo posicionamento da própria empresa. “A sociedade espera que

as marcas e seus líderes se posicionem e tenham consistência em sua forma de fazer negócios. Não pode ser apenas uma pauta ou um discurso”, diz Ana Costa, vice-presidente de sustentabilidade, jurídico, reputação e governo da Natura. A empresa atua na região amazônica há 25 anos e, na frente social, mede o IDH, o índice de desenvolvimento humano, de suas consultoras e tem como meta aumentar esse indicador em 10% até 2030. Costa afirma que a sustentabilidade está no centro da estratégia da Natura. “Em um contexto de múltiplas crises, de emergência climática, de aprofundamento de desigualdades, agir e engajar outros atores contribui para mostrar caminhos possíveis e nos posiciona como um agente ativo de transformação.”

Outro exemplo de organização que vem construindo essa reputação ao longo do tempo é o Grupo Boticário. Segundo Luis Meyer, diretor de ESG da empresa, o envolvimento com o tema não é recente — a Fundação Grupo Boticário atua há 35 anos, e o Instituto Grupo Boticário, há mais de duas décadas. “No Grupo Boticário, ESG é um princípio estruturante e inegociável”, afirma Meyer. Entre as prioridades da empresa nessa área, ele aponta a redução dos impactos das operações sobre o meio ambiente e o avanço em temas como gestão de resíduos e circularidade de embalagens, uso eficiente da água, uso de energia renovável, conservação da biodiversidade, fornecimento sustentável e desenvolvimento de produtos cada vez mais sustentáveis. “Ao compartilhar suas conquistas e desafios, o Grupo Boticário busca engajar clientes, parceiros e a sociedade em um ciclo virtuoso de impacto positivo, com o objetivo de construirmos juntos um futuro mais sustentável, equânime e inclusivo.”

A pesquisa aponta ainda o valor de posicionar o ESG no centro das estratégias, com coerência e boa comunicação. “A conscientização e a responsabilização em relação às questões ambientais e sociais continuam muito significativas em importância estratégica. Os consumidores seguem exigindo que as empresas demonstrem responsabilidade social, adotem ações éticas e contribuam positivamente para o meio ambiente”, diz Marcos Calliari, da Ipsos. O resultado pode ser uma boa imagem. ■





UMA FONTE DE VIDA

Projeto de conservação de mata nativa em áreas de nascentes de afluentes do Rio São Francisco engaja fazendeiros em esforço para proteger recursos hídricos — e ainda traz ganhos econômicos **Ernesto Neves**

A 130 quilômetros de Brasília, na cidade goiana de Cristalina, trabalhadores revolvem a terra para plantar centenas de mudas nativas. As plantas estão embebidas em um hidrogel, que retém água nas raízes e dá às mudas forças para resistir à estiagem que castigou o Centro-Oeste neste setembro. O mutirão acontece na Fazenda Sanga Puitã, do advogado Wilfrido Marques, onde lavouras de soja e milho e a pecuária agora dividem espaço com pés de ipê, buriti e pequi, entre outras plantas emblemáticas do Cerrado. A mata nativa hoje ocupa 10% da propriedade de 100 000 hectares e aponta para um esforço que é fruto de uma nova mentalidade. Convencido de que a região enfrenta um colapso hídrico, Marques iniciou um projeto ecológico que já plantou

100 000 árvores no entorno de nascentes de água. O objetivo é garantir abundância constante do recurso, mesmo durante estiagens. Essa multiplicação das águas traz benefícios que vão muito além da fazenda, contribuindo para recuperar o São Francisco, rio que é símbolo da integração nacional e cuja bacia tem em Cristalina uma área crucial de recarga. A reportagem visitou o local como parte da Expedição VEJA, que está rodando o Brasil para conhecer projetos inovadores de sustentabilidade. “Restaurar a mata nos locais onde há nascentes é como plantar água. Cada árvore ajuda a reter a chuva, faz a água infiltrar na terra e garante que rios e aquíferos continuem vivos”, diz Marques.

O proprietário rural integra o Projeto Pró-Águas, iniciativa capitaneada pelo Instituto Espinhaço que



O Rio Preto, um dos afluentes do São Francisco, cheio mesmo no auge da estiagem: nascentes revigoradas

CLAUDIO GATTI

busca recompor a vegetação em torno de nascentes que alimentam o Velho Chico. Com o apoio de parceiros privados e governos, o instituto vem multiplicando o replantio em propriedades de Goiás, Minas Gerais e Bahia, entre outros estados. O objetivo é restaurar milhares de hectares em áreas onde há olhos-d'água. Para isso, técnicos mapeiam pontos críticos, recuperam o solo e reintroduzem espécies originais, criando extensos corredores ecológicos. “Desde que começamos o projeto, o volume de água que nasce aqui aumentou em 40%”, afirma Marques. A água extra que escorre de suas terras alimenta dois rios, o Paracatu e o Preto, que acabam por desaguar no São Francisco. O fluxo extra também se converte em oportunidade de negócio, possibilitando a colheita de três safras por ano. Um feito inédito até a chegada do programa.

Ações que promovem a revitalização da bacia hidrográfica do São Francisco por meio de soluções baseadas na própria natureza são fundamentais para aumentar a resiliência do rio, sobretudo diante do agravamento das mudanças climáticas. Com a injeção de recursos de empresas, incluindo a petroleira BP, a distribuidora de energia State Grid e a minera-



Mutirão verde

Depois de passar por outros estados, o projeto de reflorestamento em nascentes vai focar em sub-bacias do Rio São Francisco em Minas Gerais

4,8
milhões de hectares de abrangência

3000
hectares de corredor ecológico

100
municípios envolvidos

36000
propriedades rurais cadastradas

3
sub-bacias em recuperação

 BACIA DO RIO SÃO FRANCISCO
 SUB-BACIAS DA ABRANGÊNCIA DO PROJETO



**O fazendeiro
Wilfrido
Marques
em área de
reflorestamento:
100 000 novas
árvores**

dora Anglo American, além do apoio da Unesco, o Instituto Espinhaço inicia agora uma nova e ambiciosa fase do projeto, o Plantando Águas Para o São Francisco, cuja meta é investir 1 bilhão de reais no plantio de 15 milhões de árvores. Elas vão compor extensos corredores verdes, beneficiando, além do próprio rio, quatro de suas sub-bacias, Jequitaiá, das Velhas, Pará e Paraopeba. Outro alvo de intervenções é o Rio Urucuia, em Minas Gerais, responsável por cerca de 80% da vazão do São Francisco nos períodos de estiagem. O projeto será financiado com 500 milhões de reais arrecadados em multas ambientais aplicadas à Petrobras. “Desde a pandemia, o setor privado passou a investir na segurança hídrica, reconhecendo a água como elemento vital para a conservação do meio ambiente”, afirma Sérgio Nêcio, diretor do Instituto Espinhaço.

As intervenções servem para enfrentar uma tendência alarmante. De acordo com o Laboratório de

Análise e Processamento de Imagens de Satélites, da Universidade Federal de Alagoas, a vazão do São Francisco diminuiu 60% nas últimas três décadas. Desde 1991, ele perdeu em média 950 metros cúbicos de água por segundo. O declínio tem contribuído para o assoreamento do leito do rio, com a formação de bancos de areia que dificultam a navegação. Em áreas como Propriá (SE) e Penedo (AL), por exemplo, se observam graves impactos na economia e na mobilidade das comunidades ribeirinhas. Também é alarmante a situação na foz do rio, na divisa entre Alagoas e Sergipe. Ali, a redução do fluxo permite que o mar avance sobre a água doce, um fenômeno conhecido como salinização. Esse processo destrói a fauna e a flora local e inviabiliza o consumo de água pelas populações do entorno. A transposição do rio para abastecer o semiárido do Ceará, do Rio Grande do Norte e da Paraíba acabou piorando o cenário. “A retração tem múltiplas



FOTOS CLAUDIO GATTI



Sérgio Nésio,
do Instituto
Espinhaço:
“A água é
elemento
vital para a
conservação”

Valdir Dias
com mudas
nativas para
plantio em áreas
prioritárias:
a situação do rio
é preocupante

causas, mas todas convergem para o desmatamento do Cerrado”, afirma Maciel Oliveira, diretor do Comitê da Bacia Hidrográfica do São Francisco, órgão responsável pela gestão das águas do rio.

A crise de vazão e os impactos sentidos ao longo do curso do São Francisco estão diretamente ligados à mudança no uso do solo no Cerrado. Desde 1985, o Brasil destruiu 38 milhões de hectares de mata nativa no Centro-Oeste, segundo a plataforma de dados MapBiomas. Hoje, cerca de metade de sua área original está ocupada por lavouras e pastagens. Nas regiões de recarga hídrica, a perda de cobertura vegetal chega a um terço. Sem árvores para proteger o solo, a chuva se infiltra com dificuldade, os aquíferos recarregam lentamente e os rios sofrem quedas drásticas de vazão, sobretudo durante a estiagem.

O resultado é um efeito dominó: as nascentes do Cerrado, berço de oito das doze grandes bacias hidrográficas do país, estão secando. A supressão maciça de árvores ainda agrava o ciclo hidrológico, intensificando o período de seca. Em 2024, Minas Gerais, Goiás e Distrito Federal registraram 170 dias sem chuva, um recorde. “Diante da gravidade da situação, não é viável recuperar tudo que gostaríamos. Por isso, contamos com mapeamentos de centros de excelência, como a Universidade de Viçosa, para definir as áreas prioritárias”, diz Valdir Dias, biólogo e coordenador de projetos de restauração.

Com nascente na Serra da Canastra, a 1 200 metros de altitude, em Minas Gerais, o São Francisco percorre 2 830 quilômetros, atravessando Bahia, Pernambuco, Alagoas e Sergipe até desaguar no Oceano Atlântico. Sua bacia cobre mais de 600 000 quilômetros quadrados, cerca de 8% do território brasileiro, conectando Cerrado, Caatinga e Mata Atlântica. O São Francisco também garante o consumo de água de 15 milhões de pessoas e move as turbinas de oito usinas hidrelétricas. Cada ação de recuperação de vegetação nativa contribui para a continuidade desse rio, que provê água potável, irrigação e energia — uma prova viva de que desenvolvimento e conservação podem e devem caminhar juntos. ■



FINTECHS NA MIRA

Brechas no sistema financeiro exploradas pelo crime organizado levam Banco Central e Receita Federal a impor um choque regulatório que atinge bancos digitais e instituições de pagamento **Marcos Strecker**

O universo das startups financeiras entrou em rota de turbulência depois que a Operação Carbono Oculto e outras investigações revelaram como o crime organizado se infiltrou no setor, aproveitando brechas regulatórias para movimentar recursos ilícitos e esconder patrimônio. Como se não bastasse, vieram à tona furtos sofisticados causados por ataques de hackers a empresas de tecnologia que conectam instituições à espinha dorsal do Pix. Em resposta a essa nova realidade, o Banco Central e a Receita Federal anunciaram no início de setembro um pacote de medidas emergenciais que endurece a regulação — um choque que atinge principalmente as empresas menores. O termo fintech abrange desde bancos digitais consolidados até as mais de 1700 companhias que oferecem serviços financeiros com base em inovação, mas é justamente essa maioria, formada por negócios de

pequeno porte, que sente o impacto mais severo do novo cerco regulatório.

As autoridades anunciaram medidas de efeito imediato para conter novos ataques e anteciparam exigências de segurança e governança que já estavam previstas. A mais sensível delas foi a fixação de um limite de 15 000 reais para operações de Pix e TED (transferência eletrônica disponível) realizadas por instituições de pagamento (IP) não autorizadas — empresas que atuam no mercado, mas ainda não receberam autorização formal do Banco Central para funcionar plenamente — e por aquelas que acessam o Sistema Financeiro Nacional por meio de Provedores de Serviços de Tecnologia da Informação (PSTI). “É um ponto que está afetando bastante o segmento, e há muita reclamação”, afirma Bruno Balduccini, sócio da área financeira do escritório Pinheiro Neto Advogados. “Não atinge apenas as fintechs, mas também os bancos que op-

CH

Sob pressão:
as startups
financeiras
dizem que as
novas regras
são radicais

taram por entrar no sistema Pix via PSTI.” Embora não sejam classificados como fintechs, os PSTI se tornaram peças-chave na engrenagem do Pix e agora terão de adotar controles mais rígidos de gestão de riscos, além de manter capital mínimo de 15 milhões de reais. Até lá, a trava imposta pelo regulador limita o volume de suas operações.

Ao defender a medida, o presidente do Banco Central, Gabriel Galípolo, argumentou que 99% das transações de pessoas jurídicas ficam abaixo do valor fixado. Na prática, porém, instituições de diferentes portes vêm sendo impactadas. Para Balduccini, o teto de 15 000 reais é baixo demais para operações comuns de câmbio, investimento e até pagamento de aluguéis. Segundo ele, o mercado “está em pânico”. Mesmo após o anúncio, muitas instituições ainda aguardavam orientações detalhadas do BC sobre como comprovar sua capacidade de segurança, condição necessária para escapar do limite. “Há uma grande reclamação contra essa medida, considerada excessivamente radical”, afirma Balduccini.

A preocupação é compartilhada por Janny Castro, sócia da consultoria e auditoria Forvis Mazars. Segundo ela, a procura por orientação tem sido “incessante”, já que a única forma de escapar do limite imposto é obter um relatório de uma auditoria independente, atestando a confiabilidade e a adequação

Segmento diversificado

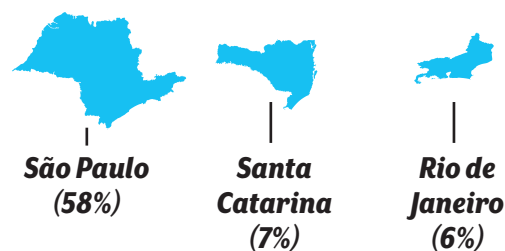
Serviços de crédito e meios de pagamento dominam o setor, e o Brasil é líder na América Latina

O Brasil tem 1728 fintechs, ou 56% dessas empresas na América Latina

A América Latina tem 3091 fintechs

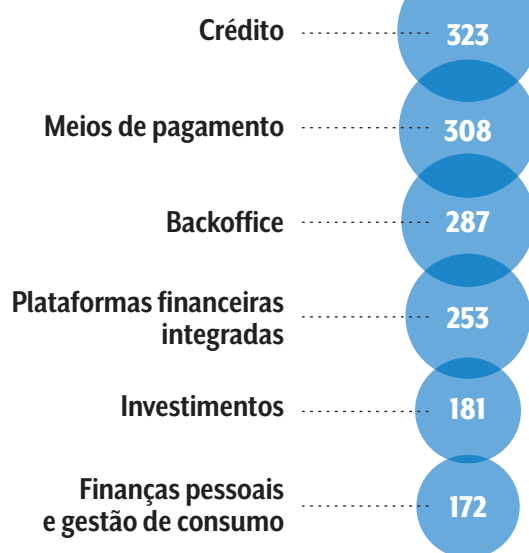
64% das fintechs direcionam seus serviços para o setor corporativo (B2B)

Participação dos estados no número de fintechs



Fintechs por categorias

(empresas por serviços prestados no Brasil, em 2024)



Fontes: ABFintechs, Distrito Fintech Report, Fintech Deep Dive (ABFintechs e PwC Brasil)

FINANÇAS | REGULAÇÃO

dos processos internos. Além da corrida contra o tempo para se adequar, muitas instituições enfrentam o risco de perder clientes que dependem delas para liquidações e pagamentos. “As IPs acabam sofrendo muito, porque não têm alternativa”, afirma ela. Diego Perez, presidente da Associação Brasileira de Fintechs (ABFintechs), que reúne 700 associadas, reforça a crítica. Para ele, o Banco Central “pode estar pesando a mão” em nichos específicos, que não representam a maioria. “São empresas que atendem outras companhias e movimentam valores acima do limite, como as que operam com investimentos, gestão financeira e remessas internacionais. Essas acabam sendo as mais prejudicadas.”

As afiliadas da Zetta — associação que reúne bancos digitais e instituições de pagamento como Nubank, PicPay, Mercado Pago, Neon e 99Pay — foram pouco afetadas, pois já atendiam às exigências do Banco Central e da Receita Federal. Entre as medidas de maior impacto está a nova norma da Receita, que equipara as instituições de pagamento aos bancos tradicionais, obrigando-as a enviar informações detalhadas sobre movimentações financeiras e saldos de contas de pagamento. Para especialistas, os indícios de fraude estão ligados a falhas de governança e não a problemas no sistema de informação. Rafael Bianchini, professor da Fundação Getúlio Vargas, ressalta que os ataques não ocorreram diretamente em instituições de pagamento ou fintechs, mas em prestadores de serviços do ecossistema, que não estão sob supervisão do Banco Central. Ao anunciar as medidas emergenciais, Galípolo fez questão de evitar a vilanização das fintechs, lembrando que elas desempenham papel central na agenda de modernização financeira da última década. Segundo ele, as novas regras têm como alvo o crime organizado, e não o setor. Hoje, 72 instituições de pagamento aguardam autorização de funcionamento, número que deve crescer com mais noventa pedidos até 2026.

A corrida pela regularização deve provocar um rearranjo no setor, reduzindo a liberalidade que marcou a entrada de inúmeros players na fase inicial de modernização do sistema financeiro. Segundo a ABFintechs, empresas com operações mais ro-

NUBANK/DIVULGAÇÃO



DIVULGAÇÃO



Nubank: planos de comprar um banco para obter a licença plena de operação

Janny Castro, da auditoria Forvis Mazars: a procura por orientação tem sido incessante

bustas tendem a atravessar sem sustos o período de transição, enquanto as que buscam espaço no mercado talvez precisem firmar parcerias com instituições tradicionais. O Nubank, por exemplo, avalia a compra de um banco para obter a licença plena de operação, em meio à consulta pública do BC que discute a redefinição da classificação das financeiras, um movimento que já vinha em curso e deve redesenhar o papel das fintechs no mercado.

As novas medidas chegam em um momento de avanços relevantes na agenda do Banco Central, marcada sobretudo pela popularização do Pix, que trouxe milhões de brasileiros desbancarizados para o sistema financeiro. As fintechs tiveram papel decisivo nesse processo, com a oferta de contas di-



Aperto na regulação

O que mudou para as fintechs após a Operação Carbono Oculto e os ataques hackers



Mesmas regras dos bancos

As fintechs passam a ter as mesmas obrigações das instituições financeiras convencionais, tendo de apresentar à Receita dados de movimentações, saldos e operações relevantes



Limite para TED e Pix

Elas ficam limitadas a 15.000 reais por operação



Autorização prévia obrigatória

Nenhuma instituição de pagamento (IP) pode operar sem aval do BC. As não autorizadas têm prazo até maio de 2026 para se enquadrar



Mais controle

Provedores de Serviços de Tecnologia da Informação (PSTIs) precisam de credenciamento, capital mínimo de 15 milhões de reais e regras mais rígidas de governança

Fontes: Banco Central do Brasil e Receita Federal



DIVULGAÇÃO

Operação da Receita contra o crime financeiro: o setor estava vulnerável demais

gitais gratuitas e o estímulo à concorrência em um mercado historicamente concentrado. Para Bianchini, da FGV, as mudanças vão na direção correta, mas levantam dúvidas sobre a capacidade de implementação diante da redução significativa do quadro de pessoal no BC nos últimos anos.

Novas medidas devem vir pela frente, como antecipou o próprio presidente do Banco Central. Entre elas, a Zetta destaca a possível restrição ou até a proibição das chamadas contas bolsão, usadas por pequenos operadores que concentram múltiplos usuários em uma mesma conta, e a implementação do chamado MED 2.0, que amplia os mecanismos de recuperação de recursos desviados em fraudes com Pix. “Não podemos ter o sistema enfraquecido

ou vulnerável, porque isso colocaria em risco a capacidade de permitir inovação e novas instituições”, diz Eduardo Lopes, presidente da Zetta. “Apesar do impacto no curto prazo, essas medidas fortalecem o sistema.” No fim, o recado é claro: o ciclo de liberalidade que marcou a ascensão das fintechs no Brasil está dando lugar a um ambiente de maior rigor. O setor que nasceu para desafiar os bancos tradicionais agora se vê diante do seu maior teste — provar que pode inovar sem abrir brechas para o crime. ■

OS BANCOS NO FIO DA NAVALHA

O dilema entre bloquear clientes por ordem do governo americano e obedecer às leis locais não é novidade para instituições financeiras internacionais — e pode ser uma referência para o Brasil **Ruth Costas, de Vigo, na Espanha**



MARCELO CAMARGO/AGÊNCIA BRASIL

As sanções americanas a Alexandre de Moraes, ministro do Supremo Tribunal Federal (STF), em julho, deixaram os bancos que atuam no Brasil no fio da navalha. Por um lado, não cumpri-las pode resultar em multas bilionárias nos Estados Unidos. Por outro, se as instituições financeiras as aplicarem, correm o risco de ser punidas pela Justiça brasileira

Flávio Dino e Alexandre de Moraes: impasse jurídico para os bancos

— para reforçar esse ponto, uma decisão de Flávio Dino, também ministro do STF, referente a outro caso (mas feita sob medida para defender o colega de toga), determinou que leis e ordens executivas estrangeiras não são válidas no Brasil. Não demorou para que bancos como Itaú, Bradesco e BTG Pactual começassem a receber cartas do governo americano exigindo informações sobre o cumprimento das san-

ções contra Moraes, que se deram no âmbito da Global Magnitsky, originalmente criada para decretar a “morte financeira” de pessoas acusadas de corrupção ou graves violações de direitos humanos. No centro das preocupações está o Banco do Brasil, que detém a folha de pagamentos do STF e mantém operação nos Estados Unidos.

Não se trata de um dilema inédito. Bancos com atuação internacional tentam há décadas conciliar as sanções americanas com as leis de suas matrizes. Desde 1996, as empresas da União Europeia (UE), por exemplo, são proibidas pelo chamado Estatuto de Bloqueio de cumprir sanções americanas. Para atender às restrições dos Estados Unidos, os bancos precisam obter uma autorização da Comissão Europeia, mas o processo é burocrático. “Em teoria, normas locais prevalecem, mas, na prática, nem sempre está claro para as empresas globais como aplicar a lei”, disse a VEJA NEGÓCIOS uma executiva de compliance do setor financeiro europeu que pediu para não ser identificada por não ter autorização para falar em nome de sua empresa. “Contratamos escritórios de advocacia especializados para emitir pareceres sobre as possíveis implicações de aderir ou não às sanções. Além disso, se o braço europeu da empresa for obrigado a prestar serviços a indivíduos sancionados para não ferir o Estatuto de Bloqueio, é preciso separar totalmente essa transação das operações em dólar ou nos Estados Unidos.”

Um obstáculo para a aplicação do Estatuto — e que também complica a adesão à decisão de Dino no Brasil — é o poder dos Estados Unidos no sistema financeiro global. O dólar responde por mais da metade dos pagamentos comerciais e das remessas internacionais, por meio de um sistema conhecido como Swift. Bancos que não obedecem às sanções podem até ficar impossibilitados de operar em dólares. A UE não tem como impedir isso — nem o Brasil. “O custo de ser sancionado pelos Estados Unidos é tão alto que a maioria dos bancos cumpre as restrições, independentemente do que digam seus governos”, diz Anton Moiseienko, da Universidade Nacional da Austrália, especialista na Lei Magnitsky.

Em fevereiro deste ano, por exemplo, a Suprema Corte da Suíça determinou que bancos locais, como



DIVULGAÇÃO

Agência do Banco do Brasil nos EUA: operações em dólar e atuação internacional ameaçadas

o UBS, descongelassem 15 milhões de dólares de três clientes russos sancionados pelos Estados Unidos por envolvimento em um esquema de corrupção denunciado pelo advogado Sergei Magnitsky — cuja morte na prisão, em 2009, inspirou a lei americana que leva seu nome. Uma investigação suíça não conseguiu comprovar ligação direta entre esses fundos e a corrupção denunciada por Magnitsky. “Meses depois, porém, não temos notícias de que o desbloqueio tenha ocorrido. O UBS alega sigilo, mas acho difícil que liberem os recursos, sob o risco de chamarem atenção dos Estados Unidos”, diz Mark Pieth, ex-chefe da unidade de Crime Econômico e Organizado do Ministério de Justiça e Polícia da Suíça.

Em geral, costuma ser mais fácil abrir a exceção em casa do que correr o risco maior de desobedecer aos desígnios dos Estados Unidos. “Os bancos costumam argumentar que não cumprir as sanções põe em risco seus modelos de negócios e afasta outros clientes”, diz o advogado Jeremy Paner, sócio da banca Hughes Hubbard & Reed, em Nova York, e ex-investigador-chefe do Escritório de Controle de Ativos Estrangeiros dos Estados Unidos (Ofac, na sigla em inglês). Esse é o órgão oficial que aplica as sanções e que mantém a lista de pessoas e entidades proibidas de fazer operações em dólar ou usar cartões de bandeiras americanas, como Visa e Master-

MUNDO | SANÇÕES

card. Além de Alexandre de Moraes, a relação inclui 17 000 nomes, desde terroristas até organizações criminosas como o Primeiro Comando da Capital (PCC), e é analisada com lupa pelos departamentos de compliance de bancos internacionais. O maior temor das instituições financeiras é serem elas mesmas incluídas na lista da Ofac, perdendo acesso a redes internacionais de pagamentos, clientes e parceiros. “Acho pouco provável que a Ofac sancione o Banco do Brasil como um todo — isso seria muito disruptivo. Mas uma subsidiária ou parte de suas operações pode se tornar alvo”, diz Paner.

A exclusão total do sistema é uma medida rara, no geral aplicada apenas a bancos de países sob embargo, como Rússia, Irã e Coreia do Norte. Mas bancos que cometem infrações podem ter de pagar multas pesadas. Em 2014, o francês BNP Paribas pagou 8,9 bilhões de dólares por facilitar transações em dólares com entidades do Sudão, do Irã e de Cuba. Até o Banco do Brasil já recebeu uma multa modesta, de 139 500 dólares, em 2015, por possibilitar importações de tapetes do Irã via filial em Nova York.

Neste ano, o governo do presidente americano Donald Trump criou um novo desafio para os bancos europeus ao impor sanções ao Tribunal Penal Internacional (TPI), que julga crimes contra a hu-



ICC/Divulgação

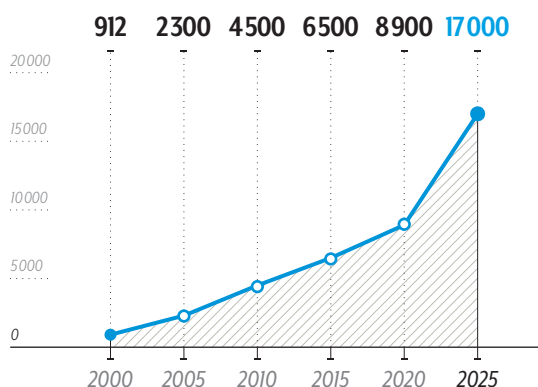
O Tribunal Penal Internacional, na Holanda: juízes sancionados neste ano pelo governo Trump

manidade e é reconhecido por 125 países (entre os quais o Brasil), mas não pelos Estados Unidos. Desde junho, seis juízes do TPI foram incluídos na lista da Ofac por autorizar investigações de soldados americanos e emitir um pedido de prisão do premiê israelense Benjamin Netanyahu. Também foi sancionada a italiana Francesca Albanese, relatora de Direitos Humanos da ONU.

Castigo implacável

Nos últimos 25 anos, os Estados Unidos ampliaram o uso de sanções individuais como forma de pressão geopolítica. Desde 2013, pelo menos quinze juízes estrangeiros foram incluídos na lista. Bancos que não cumprem as determinações são multados em bilhões de dólares

Número de pessoas e entidades sob sanção financeira



Juízes sancionados

NOME

NACIONALIDADE

Aleksey Krivoruchko, Sergei Podoprigrorov, Yelena Stashina e Svetlana Ukhnyalova	 RÚSSIA
Moses Mukiibi e Wilson Musalu Musene	 UGANDA
Yelena Lenskaya	 RÚSSIA
Juan Carlos Hidalgo Pandares	 VENEZUELA
Kimberly Prost, Solomy Balungi Bossa e Luz del Carmen Ibáñez Carranza	 CANADÁ,  UGANDA E  PERU
Nicolas Yann Guillou, Reine Alapini Gansou e Beti Holder	 FRANÇA,  BENIM E  ESLOVÊNIA
Alexandre de Moraes	 BRASIL



JIN LIANGKUA/XINHUA/AFP

Responsável por garantir que o TPI possa operar com independência, o governo holandês está negociando com bancos locais (ING, Rabobank e ABN AMRO) uma saída para o impasse. Algo semelhante pode ser tentado no Brasil para proteger o STF das sanções. “A resposta mais simples seria transferir as contas dos ministros da Corte para um banco com exposição internacional limitada, com o Estado oferecendo garantias caso surjam problemas”, diz Moiseenko. “Na Rússia, os sancionados levam uma vida normal, em um universo financeiro paralelo que não depende dos Estados Unidos.” Nem sempre, porém, é possível contornar as sanções. Carrie

Carrie Lam,
de Hong
Kong: salário
em espécie e
guardado na
gaveta de casa

Lam, ex-chefe do Executivo de Hong Kong, por exemplo, sancionada em 2020, recebia seu salário em dinheiro vivo e o guardava na gaveta de casa. É espantoso, para a democracia brasileira, se ver discutindo subterfúgios financeiros comuns em ditaduras. “Desde 2001, as sanções serviram com o objetivo legítimo de combater terrorismo, tráfico de drogas e violações de direitos humanos. Agora, causa consternação ver esse sistema sendo usado contra juízes sem relação com esses crimes”, diz Iryna Bogdanova, da Universidade de Luxemburgo, autora de um livro sobre sanções unilaterais. Equilibrar-se no fio da navalha das sanções se tornou ainda mais arriscado. ■

PROGRAMA DE SANÇÃO	ANO
Global Magnitsky	2013
Ordem Executiva	2020
Global Magnitsky	2023
Ordem Executiva	2024
Ordem Executiva	2025
Ordem Executiva	2025
Global Magnitsky	2025

Bancos multados por descumprir as sanções

INSTITUIÇÃO	PAÍS	ANO	MULTA (EM DÓLARES)
BNP Paribas	FRANÇA	2014	8,9 bilhões
HSBC	REINO UNIDO	2012	1,9 bilhão
Commerzbank AG	ALEMANHA	2015	1,45 bilhão
Standard Chartered Bank	REINO UNIDO	2012 e 2019	1,43 bilhão
Credit Suisse	SUIÇA	2009	536 milhões

Fontes: Ofac, The Treasury 2021 Sanctions Review e Departamento de Justiça dos EUA. Valores aproximados

O OBJETIVO É ONIPRESENÇA

A AWS quer participar de cada passo da adoção de IA dentro das empresas. Sri Elaprolu tem papel-chave nesse plano **Marcos Coronato**

A AWS, Amazon Web Services — faturamento de 107 bilhões de dólares em 2024 — tem uma estratégia clara: ser onipresente nas empresas, em qualquer etapa da adoção de inteligência artificial generativa (IAG), aquela que se comunica por linguagem natural, não técnica, como texto e imagem. Para acompanhar de perto e por dentro dos clientes o que promete ser uma transformação radical da forma de trabalhar e fazer negócios, a AWS criou em 2023 uma consultoria, o Centro de Inovação em IAG. Uma iniciativa recente foi entrevistar quase 4000 empresas em nove grandes economias, incluindo 411 no Brasil. Entre os achados no país: 46% das empresas passaram da fase de teste de IAG para alguma implementação, 87% pretendem ter um executivo de IA até 2026 e 96% querem contratar profissionais com conhecimento na área. No comando do Centro de Inovação está o cientista de dados Sri Elaprolu (*pronuncia-se “Shri Elaprolu”*). Ele visitou o Brasil em maio para encontrar clientes e a equipe paulista do Centro de Inovação. Dias depois, conversou com VEJA NEGÓCIOS.

Quanto a IAG representa no negócio da AWS? O que estamos vendo é só o ponto de partida. Não vou dar números específicos, mas vamos oferecer infraestrutura, plataformas para o cliente desenvolver as próprias soluções e uma coleção de modelos de IA (*N.R.: em maio, a coleção incluía 48 modelos, da Amazon e de parceiros-concorrentes, como DeepSeek, Meta e Anthropic*). Uma organização

pode adotar ao mesmo tempo diferentes modelos disponíveis na nossa plataforma e permitir que façamos o roteamento — dependendo da sua pergunta, do seu prompt, dirigimos para o modelo mais adequado responder. Flexibilidade é crucial. Podemos acrescentar IA agentic, para que o modelo execute procedimentos de maneira autônoma. Queremos cercar tudo com alto grau de segurança, como barreiras (*guardrails*) que permitem ao cliente controlar o que entra e o que sai de um modelo de IA.

As empresas ainda sofrem com a implementação. O que fazem de errado? Já atendemos mais de 1000 clientes. O que aprendemos: não tente aplicar a tecnologia a muitos problemas de uma vez. Você fica com experiências demais em andamento. Isso raramente funciona e, se parece funcionar, você não sabe se pode dar escala ou não, porque não sabe o retorno do investimento. O que funciona é a abordagem “do fim para o começo”. Comece de um problema ou oportunidade. Nos experimentos que vimos ter sucesso, as organizações escolheram prioridades e definiram bem cada problema, indicadores de sucesso, custos e benefícios. Aí foram criar a solução.

O modelo de IAG da DeepSeek deu a impressão de que big techs, como a AWS, gastam demais para chegar ao mesmo resultado. Como você vê o episódio? O processo de engenharia, o grau de eficiência e de otimização da abordagem deles são muito interessantes. Ao tornar o processo público, beneficiaram a

LINKEDIN @SRIELAPROLU

Sri Elaprolu, do Centro de Inovação em IAG:
“Não esperamos que haja um só jeito de fazer as coisas”



comunidade inteira. Acredito que as melhorias vão se tornar mais frequentes — a cada duas semanas, em média, vamos ver no mercado um modelo novo ou versão nova. A AWS quer garantir que o cliente acesse qualquer modelo avançado. Oferecemos os da DeepSeek, aliás.

Qual é o espaço para a IA tradicional no mercado? A IA tradicional, ou clássica, em que a interação é com um (*profissional especializado, como um*) cientista de dados, ainda tem um papel a desempenhar. Em alguns casos, nossos clientes pensam em IAG, mas, depois de avaliar o problema, nós os orientamos a utilizar a IA clássica, que vai ser mais eficiente. Se você trabalha com detecção de fraude num banco, para ter o mínimo de latência (*tempo de resposta*) e a melhor relação de custo e benefício, provavel-

mente vai ficar melhor com uma IA clássica. Organizações com modelos prontos, para funções como alerta de perda de cliente, não vão necessariamente fazer uma troca imediata para a IAG.

As big techs vêm expandindo as áreas de atuação e trombando umas com as outras — em criação de modelos de IA, serviços de cloud, produção de chips. Como a AWS quer se diferenciar? Sempre nos concentramos nos fundamentos: na segurança, em excelência operacional e na oferta de um alicerce para o cliente desenvolver as próprias soluções. Temos experiência conquistada numa operação com escala global e milhões de clientes. Construímos chips há sete anos, mas ao mesmo tempo somos parceiros próximos da (*fabricante de chips*) Nvidia. Não esperamos que haja um só player, um só jeito de fazer as coisas. ■



Prédio com assinatura em Itapema (SC): preço mais alto para ter a sensação de pertencer a grupo exclusivo

CASAS COM GRIFE

O mercado imobiliário de luxo inova ao seduzir clientes com apartamentos que oferecem a tradição de marcas famosas e serviços de hotel cinco-estrelas **Cinthia Rodrigues**

“Eu moro no ‘Armani’”. “Eu moro no ‘Pinninfarina’”. “Eu moro no ‘Faena’”. Depois da era dos arquitetos estrelados, entram em cena as marcas de consumo de luxo e hospitalidade no imaginário aspiracional de quem compra uma casa. O mercado brasileiro se alinha a uma tendência de países do primeiro mundo, a das *branded residences*, ou seja, residências com assinaturas consagradas em produtos de outros setores, como carros e roupas. Em comum entre as incorporadoras que estão no mercado oferecendo unidades que podem chegar a 82,5 milhões de reais, como é o caso de uma cobertura duplex do Vista Cyrela Furnished by Armani/Casa, a ser entregue em 2029 em São Paulo, há uma

combinação sofisticada de experiências e até mesmo a promessa de uma vida mais saudável e longa. “Um apartamento vai além da metragem”, diz Lucas Melo, presidente da MBRAS, butique que compra e vende imóveis de alto padrão. “O Brasil entrou na tendência da assinatura e o mercado está evoluindo para oferecer também um pacote de serviços que promete a criação de comunidades de cidadãos ricos que buscam vizinhos com interesses como criar cavalos ou andar de barco.”

Na cidade de São Paulo é crescente a oferta de edifícios com marca e que tentam seduzir o cliente com atrativos voltados ao bem-estar. A construtora e incorporadora Even, que lançou o Fasano Itaim em 2023, vai entregar em quatro anos um complexo

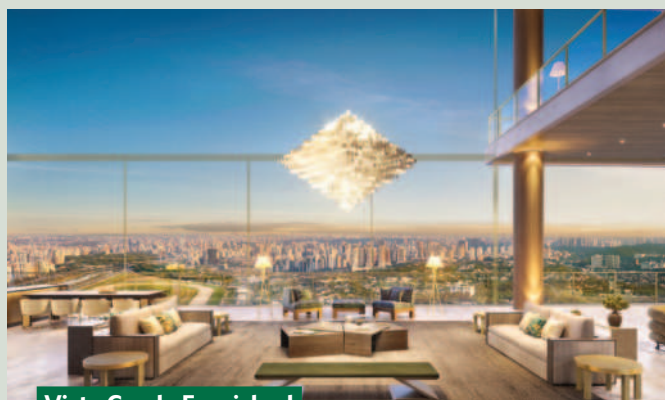
com apartamentos, hotel e centro de eventos sob a chancela da argentina Faena, conhecida por seu lifestyle de luxo, arte e gastronomia. O terreno tem 20 000 metros quadrados no bairro de Pinheiros. O projeto já tem 50% das unidades vendidas desde o lançamento, no ano passado, com duas coberturas que valem cerca de 60 milhões de reais, ambas também vendidas. “O morador do Faena poderá usar os serviços do hotel. Fomos buscar inspiração em Miami, onde já existe um prédio da marca”, diz Marcelo Dzik, diretor financeiro da Even, que negociou a parceria. Cada torre terá sua própria ilha de conforto: piscinas, saunas, quadras de tênis, fitness center, salas de pilates, ioga, meditação e massagem, lounge, biblioteca e paisagismo de Alex Hanazaki.

Inspirados pelo mercado em ascensão, os irmãos João Gabriel Tomé e Victor Tomé, da City Soluções Urbanas, de Goiânia, lançaram dois empreendimentos com a grife Pininfarina, empresa italiana que é responsável pelo design de automóveis Ferrari, Alfa Romeo, Peugeot e Fiat. O prédio residencial City 23 terá um apartamento por andar de 300 a 633 metros quadrados, com quatro suítes, seis vagas de garagem, piscina na varanda, centro fitness e quadra poliesportiva. “Seguimos o manual de instruções à risca. Explicamos a potência do cliente do Centro-Oeste e mostramos a qualidade dos materiais brasileiros. O lobby e a piscina sempre são cruciais: o design precisa ser impecável, porque para um italiano, amante da beleza, isso é a alma do projeto”, afirma o empresário João Tomé. De norte a sul do país, já são mais de trinta prédios com a marca Pininfarina, entre eles Setai Residences, em João Pessoa, Diagonal, em Fortaleza, Atto, no Rio de Janeiro, e Yatch-House, em Balneário Camboriú.

Para o designer urbano Renato Conde, que criou o Design District em Dubai e morou em um Armani na cidade, a assinatura entrega a sensação de pertencimento e a moda ensina que ter estilo é ser duradouro, ainda mais quando se trata de um bem que atravessa décadas. “Quando o cliente percebe o valor da marca, num imóvel que pode custar até 40% mais caro que a média, se consolida o senso de pertencimento a uma comunidade sofisticada e exclusiva”, diz Conde. Segundo um estudo da consultoria

britânica Knight Frank realizado em oitenta países, os empreendimentos assinados migraram das marcas de redes de hotéis, em 2011, para as de setores de carros, moda e gastronomia, saltando de 169, em 2011, para 611, em 2025. Até 2030, estima-se que sejam 1 019, com Oriente Médio e Ásia-Pacífico liderando esse crescimento. E o Brasil estará, cada vez mais, inserido nessa onda. ■

Quanto vale morar numa cobertura ou penthouse com assinatura de uma marca famosa (em reais)



DIVULGAÇÃO

Vista Cyrela Furnished

by Armani/Casa, em São Paulo

82,5 milhões

Faena

da Even, em São Paulo

60 milhões

Charles II Yacht Royal Home

by Okean, da Gessele Empreendimentos, Itapema (SC)

19 milhões

Setai Residences

by Pininfarina, em João Pessoa

12 milhões



DIVULGAÇÃO

City 23

by Pininfarina, em Goiânia (GO)

11,9 milhões



Adaptar-se ou perecer

O que ocorre nos Estados Unidos de Donald Trump é um alerta para o Brasil



O dilema aqui logo será similar, mas sem dólar, arsenal nuclear, big techs”

EM 2023, mais de 112 000 americanos morreram de overdose — mais do que em toda a Guerra do Vietnã. A diferença? Lá, sabiam que estavam em guerra. Essa guerra invisível foi batizada pelos economistas Angus Deaton (Nobel em 2015) e Anne Case de “mortes por desespero”: suicídio, overdose e cirrose, sobretudo entre brancos de meia-idade sem diploma universitário. Não é pobreza, é humilhação.

O trabalhador industrial americano que em 1979 ganhava 70 000 dólares por ano hoje recebe 45 000. Seus filhos viverão pior. A promessa americana virou mentira. Deaton e Case identificaram quatro destruições: econômica — empregos e dignidade desapareceram; social — sindicatos e igrejas encolheram, restando telas e solidão; sanitária — médicos e farmacêuticas enriqueceram viciando em opioides; existencial — a narrativa do progresso morreu.

Trump não criou esse desespero, mas o transformou em poder político. Não prometeu prosperidade, mas luta. Tarifas, guerra comercial, reindustrialização — custos altos que milhões aceitam porque, pela primeira vez em décadas, alguém disse: “seu sacrifício terá significado”. Essa honestidade brutal soou revolucionária.

A matemática reforça o drama: dívida americana em 34 trilhões de dólares, juros anuais de 1 trilhão, dólar perdendo espaço no mundo. A China já é maior em paridade de poder de compra, domina cadeias críticas e forma dez vezes mais engenheiros do que os Estados Unidos. Trump sabe: há no máximo vinte anos para agir, antes que Pequim imponha sua ordem.

No xadrez global, não há isolamento, mas reposicionamento. Europa aumenta gastos de defesa, Japão dobra orçamento militar, México coopera na fronteira, Índia assina acordos bilaterais com Washington. É cálculo estratégico: cobrar enquanto ainda se tem poder de cobrar. Mas há falhas fatais. Como reindustrializar com trabalhadores destruídos por fentanil? Em 2023, a droga matou mais que Vietnã e Iraque somados. Não é comércio — é guerra química, alimentada por precursores chineses e cartéis mexicanos.

E o Brasil? Estamos importando as causas do desespero: desindustrialização, precarização, ilusão do “empreendedorismo” sem rede. Operários do ABC, caminhoneiros, juventude periférica — todos a uma crise de distância de suas mortes por desespero. Aqui não haverá vinte anos para reagir. Talvez cinco.

O cinema já sugeriu a profecia: em *Sangue Negro*, o petróleo construiu a América moderna à base de violência. Agora, o sacrifício não é expansão, mas sobrevivência. A diferença é que há cálculo e estratégia por trás da dor — e é isso que Trump oferece, um sentido para o sofrimento. A escolha é dura: administrar um declínio inevitável ou arriscar uma guerra com chance de vitória. Para milhões já sem esperança, morrer lutando parece mais digno do que morrer deitado.

O Brasil logo enfrentará dilema similar — mas sem dólar, arsenal nuclear ou big techs. Apenas a escolha crua: adaptar-se ou perecer. Haverá dor. A questão é se essa dor construirá algo ou apenas doerá até o fim.

Walter Maciel é presidente da AZ Quest

Os textos dos
colunistas
não refletem
necessariamente
as opiniões
de VEJA
NEGÓCIOS

SEMEAR SONHOS

ines249



Garanta seu ingresso!

CASACOR

AGENDA CASACOR 2025

Confira as datas das mostras pelo Brasil

13.08 A 12.10 – BRASÍLIA

15.08 A 05.10 – MINAS GERAIS

19.08 A 12.10 – RIBEIRÃO PRETO

09.09 A 26.10 – RIO DE JANEIRO

24.09 A 09.11 – MATO GROSSO DO SUL

FLORIANÓPOLIS | SC – 28.09 A 09.11

CEARÁ – 02.10 A 16.11

PERNAMBUCO – 04.10 A 30.11

SERGIPE – 10.10 A 30.11

**Datas previstas sujeitas a alterações*

PATROCÍNIO MASTER

DECA

PATROCÍNIO

Coral

BANCO OFICIAL

BRB

MEDIA PARTNER
OFICIAL

veja

ines249



O BTG tem conta, cartão e investimentos, tudo no app.

Se você quer um parceiro com soluções para todo momento e estilo de vida, o BTG Pactual é o seu Banco. Você resolve tudo pelo app, de onde estiver, e ainda conta com IOF Zero em compras internacionais feitas no cartão. Quem espera mais de um Banco merece o BTG.

*Cartão sujeito à análise de crédito. A Campanha IOF Zero é válida exclusivamente para compras internacionais no crédito e débito, por tempo indeterminado, e poderá cessar a qualquer momento sem aviso prévio. Não serão consideradas transações no cartão de débito internacional. Consulte o Regulamento.