exame.

ESG
Os 48 projetos essenciais das empresas para a COP30, em Belém

NEGÓCIOS
A disrupção que a chegada do Meli leva ao varejo farma

O RH COM VISÃO DE CEO



A SEGUNDA EDIÇÃO DO PRÊMIO EXAME MELHORES EM GESTÃO DE PESSOAS RECONHECE AS EMPRESAS EM QUE O TRADICIONAL SETOR DE RECURSOS HUMANOS É CADA VEZ MAIS ESTRATÉGICO E DECISIVO

Regina Durante, CHRO da Renner
André Rapoport, CHRO da Danone Brasil
Maria Antonietta Russo, CHRO da TIM Brasil



Quando o pensamento é grande, a sala comum se torna pequena.

A Saint Paul existe para jovens como o seu filho, que não querem esperar o futuro, querem construí-lo.

Com acesso direto ao mercado, mentoria com executivos e CEOs capa da Exame como professores e vivência prática desde o primeiro dia.









Graduação em Administração

Saiba mais

Escola de Negócios Saint Paul

ADMISSION 2026

Inscrições abertas para o processo seletivo

6 **DA EXAME**

10 **FALE CONOSCO**

12 **PRIMEIRO LUGAR**
Jogos que reúnem as pessoas em volta da mesa ganham força e garantem o crescimento de gigantes como a Grow

20 **VISÃO GLOBAL**
A Espanha vive um bom momento e deverá crescer 2,5% neste ano, enquanto a Zona do Euro subirá 1%

26 **ENTREVISTA**
Ronnie Chatterji, economista-chefe da OpenAI, afirma que o Brasil pode liderar o mundo no uso da inteligência artificial

32 **CARREIRA**
O RH ganha protagonismo inédito nas organizações como parceiro eficaz na condução da estratégia de negócios

38 **CARREIRA**
Na 2ª edição do Prêmio EXAME Melhores em Gestão de Pessoas, 18 empresas se destacam pelas boas práticas de RH

50 **COP30**
O Brasil lidera a seleção da SB COP, que escolhe 48 projetos que transformam a sustentabilidade em resultados concretos

Regina Durante, CHRO da Renner: "Mais da metade das posições da nossa liderança são preenchidas internamente"



LEANDRO FONSECA

SUMÁRIO

38



DIVULGAÇÃO

Loja da GrandOptical em Paris: de armações de luxo a lentes produzidas com IA

56 **NEGÓCIOS EM EXPANSÃO**
Evento da EXAME em Goiânia reúne 300 líderes e destaca histórias de crescimento, inovação e disciplina empresarial da região

60 **SAÚDE**
A EssilorLuxottica se posiciona como uma medtech global e integra dispositivos ópticos, diagnósticos clínicos e IA

68 **VAREJO**
Mercado Livre quer mudar o curso normal do setor farmacêutico, protegido por leis, e vender estoques de outras farmácias

74 **INFRAESTRUTURA**
Até o fim de 2026, pelo menos 27 leilões em saneamento prometem investimentos de 88,6 bilhões de reais ao longo dos contratos

82 **EXAME AGRO**
Juros altos, crédito escasso e guerra comercial favorecem o crescimento do volume de fusões e aquisições

86 **OPINIÃO**
Felipe Miranda: Mesmo com o recente rali do ouro, a completa substituição do dólar é uma impossibilidade no horizonte tangível

88 **OPINIÃO**
Sofia Esteves: O ato de todos gritarem juntos torna possível transformar o desconforto em aprendizado e evolução

90 **CLUBE CMO**
Daniel Hoe, vice-presidente de marketing da Salesforce, analisa a evolução da IA nas relações entre marca e consumidores

92 **NEGÓCIOS**
Mesmo sob tarifas e instabilidades, a Stihl, gigante alemão de motosserras, projeta expansão entre 2% e 4% neste ano

REVISTA MENSAL
ANO 59 | Nº 10 | EDIÇÃO 1280
OUTUBRO DE 2025

FOTO/CAPA: LEANDRO FONSECA



LEANDRO FONSECA

Camila Asenjo, CHRO da Yduqs: treinamento em tecnologia e ferramenta para cuidar da saúde mental dos funcionários

Do apoio à influência

A crescente importância dos recursos humanos revela um mundo em transformação com o avanço da inteligência artificial

"O RH deixou de ser uma área de apoio para ser uma área de influência." A reflexão é de Sofia Esteves, fundadora da empresa de seleção Cia de Talentos, para o especial de capa desta edição da EXAME. Assinada por Layane Serrano e Isabela Rovaroto, a reportagem traz as lições das 18 empresas vencedoras da segunda edição do Prêmio EXAME Melhores em Gestão de Pessoas. São empresas que há tempos entenderam que o antigo departamento de recursos humanos é cada vez mais estratégico para o sucesso ou o fracasso de uma companhia. Os executivos de cultura e pessoas são tão ou mais influentes que seus pares de finanças, marketing — e tecnologia.

Com a inteligência artificial ganhando espaço, as oportunidades e as angústias crescem. Segundo o relatório *Future of Jobs 2025*, do Fórum Econômico Mundial, a IA vai cortar até 92 milhões de empregos até 2030, assim como criará outras 170 milhões de vagas. É um mundo em transformação, com dez entre dez funcionários se perguntando até que ponto podem melhorar sua eficiência com um prompt no ChatGPT, ou se acabarão mesmo é substituídos pela IA.

Na entrevista especial desta edição, Ronnie Chatterji, economista-chefe da OpenAI, afirma ao editor Luciano Pádua que o mais provável é você perder o emprego para alguém que saiba usar bem a IA. Chatterji, claro, tem interesse em mostrar os benefícios das novas tecnologias. Ainda assim, sua visão de que o Brasil pode ser um dos protagonistas globais nessa revolução é animadora. "Além de ter muitos usuários, o Brasil lidera em desenvolvedores. São os programadores e desenvolvedores que estão usando IA e construindo aplicativos com base nela", diz o especialista.

É um cenário que amplia, também, os desafios dos executivos de RH. Que governança terão as empresas no futuro? Os especialistas em inteligência artificial ficarão restritos aos times de tecnologia, ou estarão espalhados pela companhia? Na dúvida, a TIM Brasil, uma das empresas selecionadas nesta edição do Prêmio Melhores em Gestão de Pessoas, treina suas equipes para empregos que ainda não existem. O gigante de educação Yduqs criou um programa interno de gamificação que estimula equipes a encontrar novos usos para a inteligência artificial. Em outra frente, oferece acesso a uma ferramenta para cuidar da saúde mental que já engajou 26% dos funcionários.

Num mundo em transformação, abraçar o novo sem perder as noites de sono é um desafio e tanto. E uma enorme responsabilidade para os cada vez mais relevantes profissionais de RH. ●



REACH FOR THE CROWN

APOIANDO DESDE 1976 TODOS OS QUE PRESERVAM O PLANETA.



O EXPLORER

ROLEX
Perpetual Planet Initiative

ROLEX

exame.

Diretor de Redação
Lucas Amorim

Editores
Ivan Padilla, Karla Mamona, Leo Branco, Lia Rizzo,
Luciano Pádua, Mariana Martucci e Natalia Viri

Editores Assistentes e Repórteres
André Lopes, André Martins, Carolina Ingizza, César H. S. Rezende, Daniel Giussani,
Estela Marconi, Gabriel Rubinsteinn, Isabela Rovaroto, Júlia Storch,
Juliana Pio, Laura Pancini, Layane Serrano, Letícia Furlan, Letícia Ozório,
Luiz Anversa, Luiza Vilela, Mateus Omena, Mitchel Diniz, Rafael Balago,
Rebecca Crepaldi, Sofia Schuck, Tamires Vitorio,
Maria Eduarda Lameza e Paloma Lazzaro (estagiárias)

Arte: Carolina Gehlen (chefe), Carmen Fukunari (editora)

Foto: Leandro Fonseca (editor) e Julio Gomes

Revisão: Maurício José de Oliveira

Publicidade e Projetos Especiais: Rafael Davini e Daniela Serafim

www.exame.com

Redação e Correspondência: Av. Presidente Juscelino Kubitschek, 1830, 3ª andar, Itaim Bibi, CEP 04543-900, São Paulo, SP

Publicidade São Paulo e informações sobre representantes de publicidade no Brasil e no exterior: publicidade@exame.com

---

EXAME 1280, ano 59, nº 10,
é uma publicação mensal da Exame. Ltda.

Edições anteriores: venda exclusiva em banca pelo preço de capa da última edição publicada mais despesa de remessa. Solicite a seu jornaleiro.
Distribuída em todo o país pela SPDL — S. Paulo Distribuição e Logística.

EXAME não admite publicidade redacional

IMPRESSA NA ESDEVA INDÚSTRIA GRÁFICA LTDA.
Av. Brasil, 1405, Poço Rico, CEP 36020-110,
Juiz de Fora, MG



FALE CONOSCO

Vendas corporativas, projetos especiais e vendas em lote:
publicidade@exame.com

ATENDIMENTO

SAC e venda de revistas para consumidores finais: atendimento@exame.com

Atendimento WhatsApp: (11) 97083-7324

Para acessar sua revista digital:
https://exame.com/edicoes/

EXAME PARA EMPRESAS

empresas@exame.com

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO

Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens, envie um e-mail para:
licenciamento@exame.com

EDIÇÕES ANTERIORES

Venda exclusiva em banca pelo preço de capa da última edição publicada mais despesa de remessa. Solicite ao jornaleiro mais próximo.

RELEASES

releases@exame.com

CORRESPONDÊNCIA

Comentários sobre o conteúdo editorial da EXAME, sugestões e críticas:

redacao@exame.com

Cartas e mensagens devem trazer nome completo, endereço e telefone do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

PUBLICIDADE

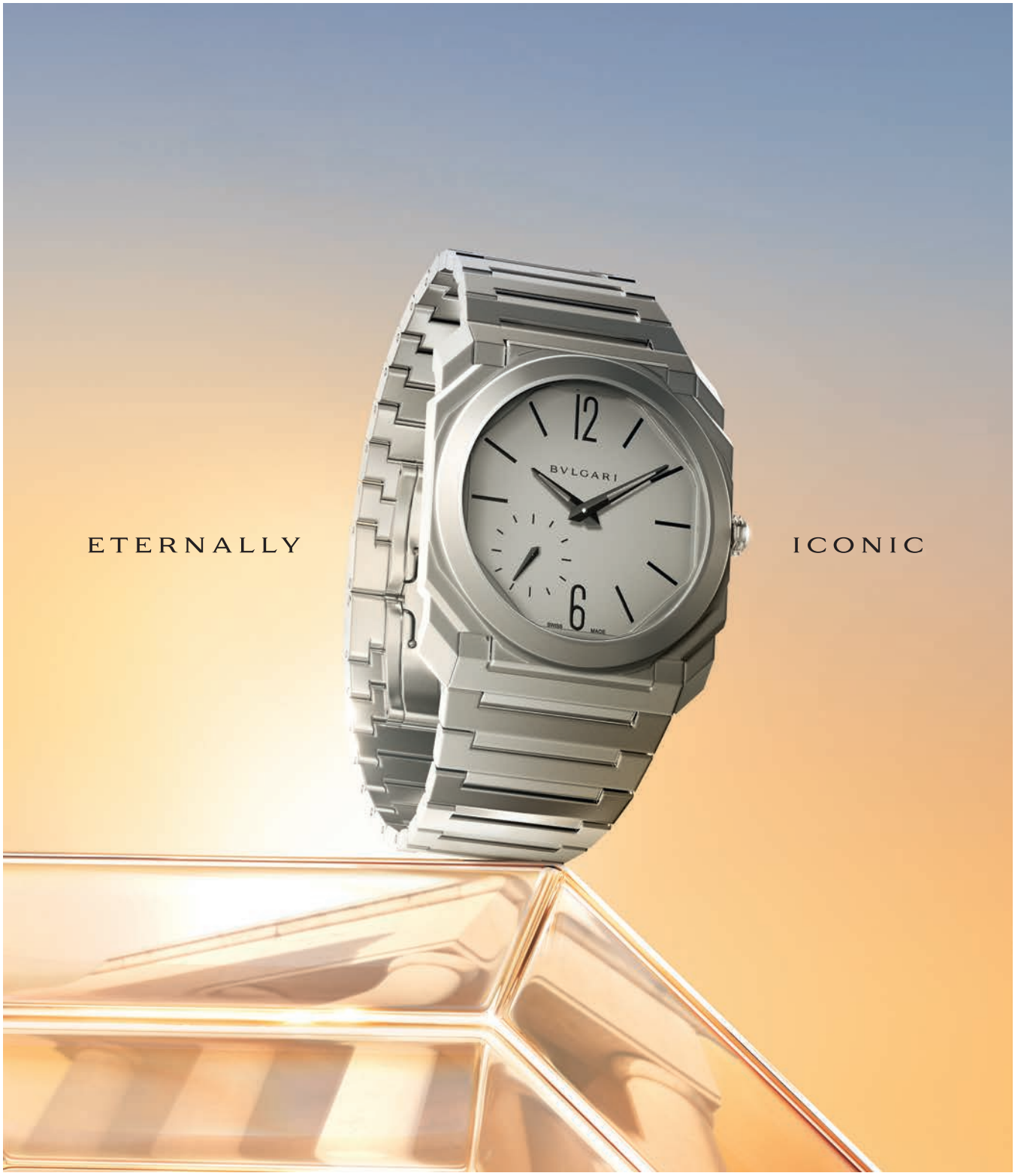
Anuncie na EXAME e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil:

publicidade@exame.com

(11) 91162-9770

PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD)

meusdados@exame.com



BVLGARI

ROMA 1884

SÃO PAULO • SHOPPING JK IGUATEMI, SHOPPING CIDADE JARDIM

FALE CONOSCO

Comentários sobre o conteúdo editorial da EXAME, sugestões e críticas a reportagens. Deixe também sua mensagem no Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn ou por e-mail.



LEANDRO FONSECA

Carlos Piani, CEO da Sabesp: sob seu comando, a companhia de saneamento foi eleita a Empresa do Ano pela 52ª edição do Ranking EXAME MELHORES E MAIORES

MELHORES E MAIORES

Um desafio imenso e inspirador! Sem dúvida, o Piani é a pessoa certa para torná-lo possível. Sucesso, Carlos Piani, Josue Bressane e todo o time nessa jornada de transformação!
Adriana Oliveira,
via LinkedIn

Excelente matéria! Inspirador ver a Sabesp passando por um processo de transformação tão relevante, unindo inovação, sustentabilidade e gestão eficiente de dados para gerar impacto social e ambiental. Grandes desafios geram grandes resultados!
Rafael Vernizzi,
via LinkedIn

Essa é uma ação muito importante tanto para a Sabesp como para a cidade de São Paulo. Transformar uma cultura pública em privada é um desafio. Muito sucesso nessa jornada!
Milton Souza,
via LinkedIn

ERRATA

No Ranking EXAME MELHORES E MAIORES, na última edição, a administradora de shopping centers Allos foi identificada incorretamente como Aliansce Sonae nas páginas 82 e 111. A Aliansce era a empresa que se fundiu à BR Malls para dar origem à nova companhia.

exame@exame.com

linkedin.com/company/exame-com

@exame

facebook.com/exame


533
MONTBLANC
*Vamos escrever
Let's Write*
montblanc.com.br

PRIMEIRO LUGAR

EDIÇÃO DE LAURA PANCINI

JOGOS

O supertrunfo da Grow

Com clássicos repaginados e olho nos adultos, a empresa de jogos que marcou gerações reencontrou seu propósito — e voltou a crescer

DANIEL GIUSSANI

Se você entrar na sala de reuniões da empresa de jogos Grow, pode esquecer apresentações em PowerPoint ou projeções de vendas. É mais provável encontrar um tabuleiro aberto sobre a mesa e fichas coloridas nas mãos de executivos. O turno, por ali, é reservado para testar as apostas mais recentes do negócio. Ao redor estão os títulos que marcaram a infância de boa parte dos brasileiros: *Perfil*, *Imagem & Ação*, *Senha* e, claro, *War*, carro-chefe absoluto da marca desde 1972.

Hoje, a Grow lança cerca de 100 produtos por ano, entre jogos e quebra-cabeças. A maioria não sobrevive mais do que uma temporada — e tudo bem. "A gente joga, testa, observa. Se o jogo dá sono, muda. Se não empolga, sai de linha", diz João Nagano Junior, diretor da empresa. Desde 2016, a Grow deixou o universo das bonecas para focar o que sabe fazer melhor: jogos que reúnem as pessoas em torno da mesa. Ainda assim, 300 produtos estão em linha. Para este ano, a perspectiva é crescer 12% na receita, sustentada por um portfólio robusto, uma base de fãs fiéis e uma estratégia clara: criar jogos com apelo atemporal — mesmo em um mundo cada vez mais digital. Esse apelo, aliás, vem conquistando os adultos: um público que, décadas atrás, talvez ficasse encabulado em comprar "brinquedo de criança". O setor de jogos (como tabuleiro, cartas, figuras e memória) foi de 9,1% em 2017 para 14,8% em 2024 em número de vendas, segundo a Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (Abrinq). O que antes era visto como passatempo



João Nagano Junior, diretor da Grow: "Se o jogo dá sono, muda. Se não empolga, sai de linha"

ESPECIAL INFÂNCIA

Ter filhos também envolve encontrar maneiras de entretê-los. Se antes os pais precisavam ser criativos para ocupar o tempo das crianças, hoje o desafio é filtrar entre milhares de opções, preferencialmente longe das telas. Anualmente, cerca de 1.400 brinquedos físicos são lançados em um mercado de 10 bilhões de reais.



LEANDRO FONSECA

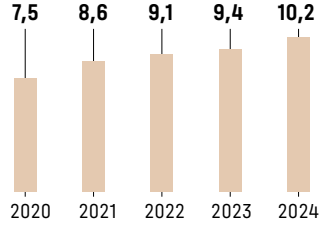
infantil virou, para muita gente, um programa de sábado à noite. Com um bônus: ficar um pouquinho longe das telas.

Mas a Grow também não abriu mão das crianças — nem da tecnologia. Nos últimos anos, passou a integrar recursos digitais aos jogos físicos, como realidade aumentada e vídeos explicativos. Um dos exemplos é um jogo de inglês em que a criança escaneia a carta e ouve a pronúncia correta das palavras. Outra frente importante foi combinar o apelo de personagens conhecidos, como os da *Patrulha Canina*, com jogos que estimulam raciocínio e convivência. O Super Trunfo, por exemplo, tem 28 versões, com temas que vão de carros a mitologia nórdica. "A criança dificilmente pede um jogo de tabuleiro sozinha. Quem toma essa decisão ainda é o adulto. Então, nosso esforço é em oferecer um produto que agrade aos dois", diz o executivo. Seja no papel de pais, fãs ou nostálgicos, adultos e crianças continuam se reunindo em torno dos mesmos tabuleiros. E esse é o supertrunfo da Grow. ●

A FANTÁSTICA FÁBRICA

O setor de brinquedos cresceu 36% em número de vendas em cinco anos

Faturamento ano a ano
(em bilhões de reais)



Fonte: Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (Abrinq).

Na infância de um, a Mônica vinha pelos Correios. Na do outro, aparece no feed do TikTok. Fato é: a obra-prima do artista Mauricio de Sousa, a completar 90 anos neste mês, muda de formato, mas nunca sai de cena. E, em 2025, parece mais presente do que nunca. São 12 milhões de revistas vendidas por ano, mais de 4.000 produtos licenciados, apps com 19 milhões de downloads, vídeos com 15 bilhões de views e parcerias com mais de 200 empresas — da indústria alimentícia ao streetwear. "Este é o nosso trabalho: manter a essência da Turma, mas falar com a criança de 2025", diz João Vicente, diretor de marketing da empresa.

A chave para isso foi o licenciamento. Desde 1967, quando o extrato de tomate Jotalhão chegou às prateleiras, a Mauricio de Sousa Produções entendeu que podia fazer negócios com afeto. E fez história: o Jotalhão virou o licenciamento mais longevo do mundo ainda em atividade. Hoje, o processo se profissionalizou — cada franquia (Turma da Mônica, Chico Bento, Horácio, Penadinho) tem sua estratégia, e o filtro é rígido: só entra na lista quem compartilha os valores da marca. Do ponto de vista de negócios, é quase um ecossistema. Além dos gibis — produzidos pela MSP e publicados pela Panini —, a empresa toca eventos (como o Festival Turma da Mônica, que reuniu 45.000 pessoas no último ano), espaços físicos (como a Vila da Mônica em Gramado ou o clássico Parque da Mônica em São Paulo, com 1 milhão de visitantes por ano) e colaborações com marcas como iFood, Cavalera e Tilibra. A MSP também tem voz ativa nas redes. Os *Cortes do Chico*, série recém-criada para as redes sociais, teve 2 milhões de views em quatro dias. Mais que longevidade, a marca conseguiu manter relevância. Eis um plano realmente infalível. ●

LICENCIAMENTOS

Um plano infalível

A Turma da Mônica vende 12 milhões de revistas por ano, além de se espalhar por milhares de produtos licenciados

DANIEL GIUSSANI



DIVULGAÇÃO

Mauricio de Sousa Produções: 2 milhões de visualizações no TikTok em quatro dias

ENTRETENIMENTO

Minipúblico, megamercado

Empresa por trás de festival infantil quer ser máquina de licenciamento própria e para terceiros

LAURA PANCINI



DIVULGAÇÃO

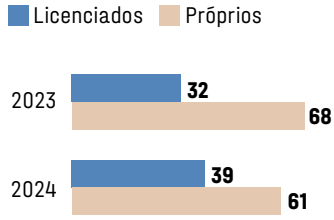
KidzHouse Festival: personagens de desenho animado, só que fora das telas

No país em que o Homem Aranha e o Capitão América dançam juntos em cima de carretas, o tema de licenciamento é, no mínimo, complexo. O mercado infantil é marcado por improviso e pirataria, além da forte presença de gigantes americanos como Disney, Nickelodeon e Mattel. Mas, seguindo os passos de figuras como Mauricio de Sousa, o produtor de eventos Guilherme Alf quer organizar o jogo por meio de propriedade intelectual (PI) e licenciamento — tudo oficial, nada "meia-boca". Natural de Caxias do Sul, o gaúcho é o fundador da KidzHouse, metade empresa, metade estúdio infantil e, mais recentemente, dona de um festival apelidado de "Rock in Rio das Crianças". Inspirado pelo nascimento da filha, a KidzHouse começou em 2022 para criar universos próprios e acelerar PIs de terceiros para, no médio prazo, fazer dinheiro via licenciamento e merchandise. Em 2025, deve fechar com faturamento perto dos 5 milhões de reais, um crescimento de 29,8%. "Quero ser um acelerador de propriedade intelectual", afirma Alf. No braço de audiovisual, a KidzHouse tem as séries *A Turma da Bola*, *As Princesas de Pijama* e *Os Agrozinhos*, com 20 milhões de visualizações no YouTube. Primeiro nasce a história, depois vêm os produtos e os acordos. A próxima etapa é a vitrine presencial: o evento KidzHouse. De Gato Galáctico a Galinha Pintadinha, o festival é onde personagens infantis ganham vida e criadores de conteúdo infantil aparecem fora das telas. Foram duas edições até o momento, com 15.000 visitantes cada. "As crianças têm que brincar, sair de perto das telas, mas que opção estamos dando para eles fazerem isso, né? Foi aí que tive a ideia", diz Alf. A estratégia combina marcas, conteúdo e experiência ao vivo, e a curadoria e a operação andam juntas para que a família passe o dia inteiro no festival. A última edição, no início de outubro, teve ativação de marcas como Nestlé, PepsiCo, Nickelodeon, Polenguinho e Toddy. "É clichê, mas queremos ser a Disney brasileira." ●

ROYALTIES EM ALTA

Harry Potter, Bob Esponja, Polly Pocket. Os produtos licenciados crescem ano após ano no Brasil

Vendas de brinquedos (em %)



Fonte: Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (Abrinq).



DIVULGAÇÃO

Guilherme Alf, fundador da KidzHouse, e a filha, Nina: a empresa tem 20 milhões de visualizações no YouTube

BRECHÓ

Tudo (re)passa

Brechó online tem 15.000 peças no estoque e ticket médio de 360 reais

LAURA PANCINI

Nos primeiros dois anos de vida, um bebê troca de tamanho de roupa a cada três meses e meio. São cerca de sete vezes procurando algum repasse, visitando lojas ou caçando opções online, tudo num período que já é turbulento para pais e mães — e fraldas ou brinquedos nem estão inclusos nessa conta.

Foi dessa complexidade que, em 2019, duas amigas publicitárias montaram a Re Petit, hoje um e-commerce. O brechó infantil começou com "malinhas" personalizadas, montadas no quarto da filha da fundadora, Daniela Svirsky. "A mãe nos falava do que o filho gostava, e selecionávamos as peças", diz a paulista. O boca a boca fez com que o apartamento eventualmente ficasse pequeno demais para o negócio. Anos depois, as malas viraram prateleiras num galpão do Brooklin, em São Paulo; e a Re Petit, um site. Hoje, o estoque é de cerca de 15.000 peças, e o ticket médio é de 360 reais por pedido.



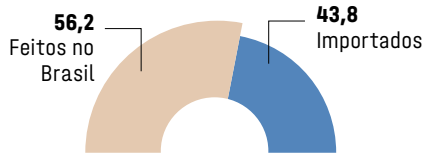
DIVULGAÇÃO

Daniela Svirsky e Marcela Coelho, cofundadoras da Re Petit: time quase todo formado por mulheres

MORANGUINHO *VS.* LABUBU

O Brasil é hoje o 4º maior produtor de brinquedos do mundo, mas quase metade do estoque ainda vem de fora

Produção de brinquedos (em %)



Fonte: Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos (Abrinq).

A Re Petit registra, fotografa e precifica os itens recebidos (o valor por peça é de 70 reais). "É muito cansativa essa troca [*de roupas*] para a mãe. Nossa ambição é resolver isso para ela de uma forma muito fácil", diz a cofundadora Marcela Coelho. As mães podem solicitar a retirada das peças em domicílio, enviá-las pelo correio ou ir a um dos pontos de coleta espalhados pela capital. Depois, acompanham o status das peças pelo site. Se alguém comprar, o valor pode ser sacado ou vira crédito no site da Re Petit, que também faz o envio das peças. "Queremos ensinar que não precisa escolher um ou outro: você pode vender e doar", diz Svirsky.

Em 2024, a receita bruta somou 1,2 milhão de reais. Em 2025, esse valor já foi batido em agosto. Agora, a Re Petit projeta entre 1,8 milhão e 2 milhões de reais. O foco é ampliar parcerias com marcas e ativações pontuais de pop-ups. Se desapegar ficar simples, a economia circular deixa de ser discurso e vira hábito — é nesse gesto cotidiano que a Re Petit quer vencer. ●



Experimente a Econômica Premium da Emirates partindo de São Paulo. Assentos de couro macio com suporte elevado para pernas e apoio para a cabeça ajustável. Refeições regionais deliciosas, bebidas premium grátis e até 6.500 canais de entretenimento. Não existe outra Econômica Premium como esta.

Emirates

PRIMEIRO LUGAR

CHOQUE DE GESTÃO

De sacoleira a franqueadora

A Norah Acessórios nasceu de uma virada pessoal e virou rede com 16 lojas — agora busca fôlego para escalar via franquias

DANIEL GIUSSANI

A pernambucana Patrícia Lira transformou uma fase difícil em oportunidade de empreender. Quando ficou desempregada, no início dos anos 2010, passou a vender roupas e sapatos de porta em porta com a mãe, em Cumaru, cidade a 90 quilômetros do Recife. O negócio prosperou, permitindo a abertura da primeira loja própria. Pouco depois, veio a capital pernambucana e, com ela, uma unidade em shopping. Na tentativa de diversificar o mix, Lira apostou em bijuterias. O resultado foi tão positivo que a operação migrou de vez para semijoias. Assim nasceu a Norah Acessórios, hoje com 16 lojas entre Pernambuco e São Paulo.

Há um ano, a fundadora decidiu adotar o modelo de franquia para crescer. Foram seis inaugurações nesse formato, mas as barreiras logo apareceram: o custo de captação de franqueados subiu, o caixa apertou, e a retenção de funcionários mostrou-se um desafio constante, uma dor antiga e conhecida de qualquer varejista brasileiro.

Quem entende bem dessa equação é Caito Maia, fundador da Chilli Beans, a maior rede de franquias de óculos da América Latina, com mais de 1.300 pontos de venda. A EXAME convidou o empresário para mergulhar no caso da Norah e compartilhar conselhos práticos com Lira. A seguir, três lições que ela — e qualquer empreendedor que esteja na mesma encruzilhada — pode levar para a próxima fase da jornada. ●

Caito Maia e Patrícia Lira, da Norah Acessórios: ajuda para expansão



LEANDRO FONSECA

TRÊS DICAS DE CAITO MAIA PARA O NEGÓCIO

1. **Busque fornecedores diretos**
Evite intermediários. Na hora em que você vai direto ao fornecedor, o preço baixa, e a qualidade e a tecnologia do produto tendem a aumentar

2. **Trabalhe com um consultor financeiro**
Vale a pena, não interessa o tamanho do negócio, ter um consultor financeiro que faça um raio X do seu negócio e indique onde colocar e de onde tirar energia

3. **Reveja jornadas de trabalho**
Mesmo em shopping, estude a possibilidade de adotar a jornada 5×2. Os custos com pessoal podem até aumentar, mas os de retenção cairão drasticamente

ASSISTA AO EPISÓDIO
Escaneie o QR Code para conhecer mais das dores de Patrícia Lira e ver como ela passou por um choque de gestão

CHOQUE DE GESTÃO

Neste projeto, pequenas e médias empresas com dores de crescimento recebem conselhos de grandes lideranças empresariais brasileiras. O resultado pode ser visto em episódios quinzenais no YouTube da EXAME.

REALIZAÇÃO exame.
PATROCÍNIO Santander Empresas Claro empresas

A INDÚSTRIA CRIA E RECRIA

A INDÚSTRIA CRIA
A INDÚSTRIA É MAIS



UMA INDÚSTRIA QUE CRIA OPORTUNIDADES É UMA INDÚSTRIA QUE RECRIA, REQUALIFICA E RECOLOCA.

SAIBA MAIS EM WWW.AINDUSTRIACRIA.COM.BR

Sistema INDÚSTRIA
CNI | SESI | SENAI | IEL

VISÃO GLOBAL

POR RAFAEL BALAGO



Economia da Espanha: salários crescem acima da inflação

ECONOMIA GLOBAL

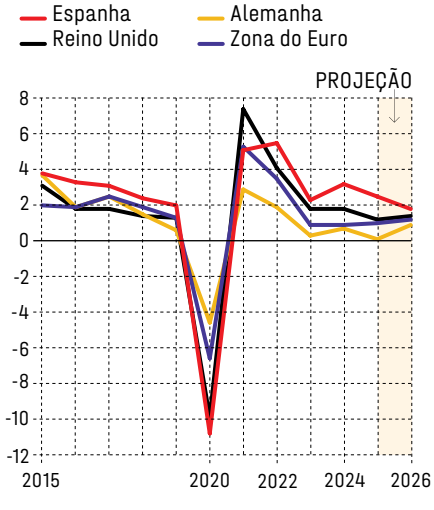
Locomotiva da Europa

Na economia, Espanha vive bom momento, impulsionada pela imigração. Mas incertezas políticas preocupam

Espanha e Estados Unidos adotam posturas opostas em relação à imigração. Enquanto Washington endurece as regras, Madri facilitou as regras para estrangeiros. Essa política, com várias outras, ajudou a Espanha a ser um dos países que mais crescem na Europa. "O dinamismo do emprego, a redução das taxas de juro e a entrada de imigrantes impulsionaram a demanda interna, permitindo que a economia espanhola seja neste momento uma locomotiva de crescimento da União Europeia", diz Santiago Peñas, professor de economia aplicada da Universidade de Santiago de Compostela.

Em 2025, a Espanha deverá crescer 2,5%, enquanto a Zona do Euro subirá 1%. O avanço é uma virada em relação à década passada. Os anos 2010 foram difíceis, pois os efeitos da crise financeira de 2008 demoraram a passar. Um deles era o alto desemprego dos jovens que, sem perspectivas, planejavam emigrar. Agora, é a Espanha que atrai profissionais de outros países, com medidas como a redução do tempo para obter a permissão de residência. Desde 2019, a Espanha recebeu 1,2 milhão de estrangeiros no mercado de trabalho. O turismo também está em alta: de janeiro a agosto de 2025, foram 66,8 milhões de viajantes, que deixaram 92 bilhões de euros no país, um volume 7,2% maior do que no mesmo período de 2024. Do exterior chegam também investimentos para novas

Crescimento do PIB
(em %)





CARLOS ALVAREZ/GETTY IMAGES

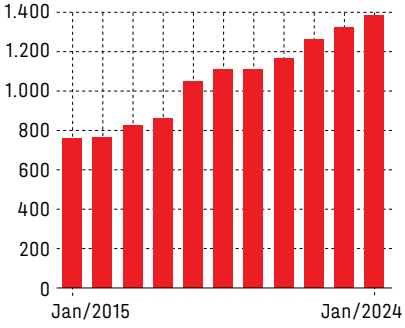
Pedro Sánchez: premiê da Espanha enfrenta pressão interna e tem confrontado Donald Trump

População da Espanha também cresceu, puxada pela imigração

(De 2015 a 2024, em %)



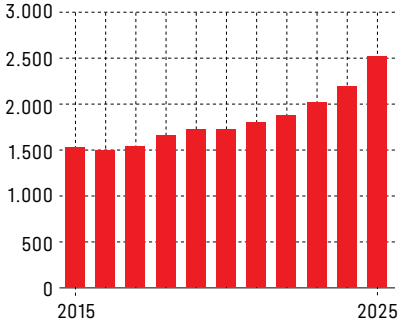
Salário mínimo do país quase dobrou em 10 anos (em euros)



SALÁRIO MÍNIMO SUBIU **82,47%** NO PERÍODO	AO MESMO TEMPO, A INFLAÇÃO ACUMULADA FOI DE **24,5%**

No entanto, o preço das casas subiu, por falta de oferta

Valor médio do m² dos imóveis residencias à venda no país (em euros, do mês de setembro)

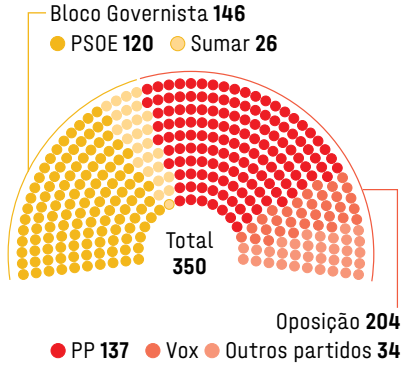


PABLO BLAZQUEZ DOMINGUEZ/GETTY IMAGES

fábricas, em busca de energia limpa e mais barata. O avanço da energia solar veio após uma redução de impostos feita depois da crise de 2008.

Na política, o cenário é mais nebuloso. O primeiro-ministro Pedro Sánchez, do Partido Socialista, no cargo desde 2018, tem minoria no Congresso, é alvo de escândalos de corrupção e da pressão do Vox, partido de direita. "A polarização e os bloqueios institucionais estão paralisando reformas essenciais que permitiriam a implementação de mudanças pendentes no sistema tributário, no financiamento dos governos subnacionais e no funcionamento da administração pública", diz Peñas. Entre as questões a resolver estão a redução do déficit público e a falta de moradias a preços mais acessíveis, tema que afeta especialmente as grandes cidades, como Madri e Barcelona. No campo externo, o premiê tem buscado confrontar o presidente Donald Trump, com medidas como cortar o envio de armas a Israel e se recusar a aumentar sua contribuição para a Otan. Em resposta, o americano ameaça expulsar a Espanha da aliança militar ocidental. O país precisa achar saídas para esses impasses políticos, de modo a evitar que a locomotiva espanhola corra o risco de descarrilar. ●

O cenário político também gera preocupação. O governo tem minoria no Congresso e enfrenta dificuldades



Fontes: Banco Mundial, FMI, Idealista, Congresso da Espanha, Ministério do Trabalho da Espanha.



JOE RAEDLE/GETTY IMAGES

Casa à venda na Flórida: estado tem queda de preços após boom na pandemia

ESTADOS UNIDOS

Flórida mais barata

Queridinho dos brasileiros, estado americano teve queda de 5% no preço dos imóveis, o que gera alertas — e oportunidades

RAFAEL BALAGO

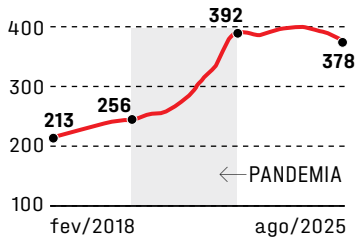
Comprar uma casa na Flórida está mais barato. O preço médio das residências caiu 5% nos últimos 12 meses, segundo dados da Zillow, um dos principais sites de imóveis do país. A baixa traz duas mensagens. Uma é que adquirir imóveis no estado, que tem cerca de 300.000 moradores de origem brasileira, ficou mais fácil. Ao mesmo tempo, a diminuição de preço pode sinalizar um esfriamento na economia americana. No país todo, os preços dos imóveis andaram de lado no último ano, com alta de 0,2%.

A Flórida teve um boom imobiliário nos últimos anos. Entre 2020 e 2022, o preço médio das residências passou de 256.000 para 392.000 dólares. O estado atraiu muita gente de outras regiões na busca por moradias maiores e mais baratas e pelo trabalho de casa. "Na pandemia, as pessoas pagaram pelos imóveis mais do que eles valiam por causa da alta demanda. Hoje, o mercado está se ajustando", diz Lucio Santana, CEO da Real Mortgages, empresa de financiamento imobiliário de Orlando. Ele considera que o ajuste é necessário, pois agora os imóveis estão com valores mais próximos da realidade, e isso faz com que mais pessoas possam comprar. "Quando o preço sobe muito, muita gente não se qualifica [*para financiamento*] pela comprovação de renda", diz.

As razões para a queda de preços, no entanto, são várias. À medida que as empresas passaram a exigir a volta aos escritórios em outros estados, a Flórida perdeu vantagem. Além disso, a alta da taxa de juro, que o Fed adotou para conter a inflação, dificultou os financiamentos imobiliários. Para completar o cenário ruim, uma série de fortes furacões atingiu a Flórida nos últimos anos, o que aumentou o preço dos seguros residenciais, e o crescimento da perseguição aos imigrantes tem efeito ainda mais pronunciado em um estado onde cerca de 30% dos moradores têm origem latina, segundo o censo. O estado, um dos mais visitados pelos brasileiros nos EUA, é afetado ao mesmo tempo por várias das principais questões do país, que batem cada vez mais à porta de quem mora ou quer investir lá. ●

Imóveis em queda na Flórida

Preço médio das casas à venda no estado (em milhares de dólares)



Fonte: Zillow Home Value Index.

Calendário das urnas

As próximas eleições nacionais pelo mundo

OUTUBRO

- 26 → **ARGENTINA** (Congresso)
- 28 → **TANZÂNIA**
- 29 → **HOLANDA**

NOVEMBRO

- 4 → **EUA** (eleições locais, incluindo para prefeito de Nova York e governador da Virgínia)
- 11 → **IRAQUE**
- 15 → **HAITI**
- 16 → **CHILE**
- 23 → **GUINÉ-BISSAU**
- 30 → **HONDURAS**

O Paraguai está perto de regulamentar a venda de cigarros eletrônicos, os vapes. O Congresso local aprovou uma lei sobre o tema em junho, que aguarda sanção presidencial. O tema gera alerta no Brasil. "Assim como ocorre com os cigarros paraguaios, produzidos legalmente lá e vendidos aqui de forma irregular, o fluxo de vapes deve aumentar, alimentando o contrabando", diz Roberta Duarte, chefe da Delegacia de Crimes contra a Propriedade Imaterial do Rio de Janeiro. A venda do aparato é proibida no Brasil desde 2009, mas o produto tem atualmente 5,3 milhões de usuários no país, segundo pesquisa da USP e do instituto Ipsos. Nos últimos anos, as apreensões cresceram de 61,8 milhões de reais em 2023 para 179,4 milhões de reais em 2024 — aumento de 190%, segundo o Anuário da Falsificação. "Enquanto o Brasil não avançar a regulamentação para os dispositivos eletrônicos para fumar, o país continuará vulnerável", diz Edimilson Alves, presidente da Associação Brasileira da Indústria de Fumo. ●

TABACO

Sinal de fumaça

Regulação dos vapes no Paraguai gera alerta no Brasil

LUIZ ANVERSA



ÉDSON ALVES/AGÊNCIA BRASIL

Vape: Brasil proíbe o produto, mas tem 5 milhões de usuários, segundo pesquisa



YASUYOSHI CHIBA/AFP/GETTY IMAGES

Argentinos no Rio de Janeiro: mais de 2 milhões deles já vieram ao país neste ano

TURISMO

Festa latina

Brasil bate recorde de turistas estrangeiros, com destaque para venda de argentinos e chinelos

RAFAEL BALAGO

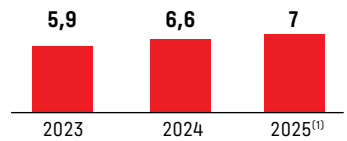
O Brasil nunca recebeu tantos turistas estrangeiros. De janeiro a setembro, foram 7 milhões, segundo a Embratur. É o maior volume para um ano na história. Em 2024 inteiro, foram 6,65 milhões. A maioria veio de países vizinhos. Os argentinos lideram a lista faz tempo, mas houve uma mudança neste ano: o Chile ultrapassou os Estados Unidos e assumiu o segundo lugar. "Implementamos estratégias personalizadas para cada mercado, como Argentina, Chile, Paraguai, Uruguai e Colômbia, priorizando conectividade aérea e experiências culturais autênticas", diz Marcelo Freixo, presidente da Embratur.

Uma das táticas é divulgar cidades brasileiras menos conhecidas no exterior, como Belo Horizonte, em parceria com cidades estrangeiras. Assim, houve mais divulgação da capital mineira em Santiago, no Chile, e do turismo no Chile para os mineiros. Para 2026, a expectativa é de mais crescimento, puxado por novas rotas aéreas e pelo velho boca a boca. "O interior do Rio de Janeiro entrou na rota do turista latino, que antes ficava na capital", diz Freixo. "Toda essa gente vai indicar para amigos, familiares, e esse movimento só tende a crescer." ●

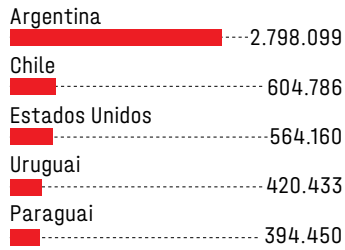
Força latina no Brasil

Turistas de países vizinhos puxam alta de estrangeiros no país

(em milhões)



Entrada de estrangeiros por país em 2025(1)



(1) Até setembro. **Fonte:** Embratur.

O NOVO CICLO GAÚCHO

Invest RS impulsiona o Rio Grande do Sul como destino estratégico de capital produtivo, enquanto o estado entra em nova fase de crescimento, inovação e sustentabilidade

O RIO GRANDE DO SUL VIVE UM NOVO CICLO de desenvolvimento econômico. Após um período de ajustes estruturais e da retomada da capacidade de investimentos, o estado consolida uma base sólida para crescer de forma sustentável, inovadora e globalmente integrada. No centro dessa transformação está a Invest RS, agência estadual responsável pela atração de investimentos e promoção comercial em 12 áreas estratégicas — com destaque para transição energética, se-



Rio Grande do Sul: captação de investimentos privados e expansão de mercados estratégicos marcam nova fase gaúcha

micondutores, data centers, hidrogênio verde e indústria de máquinas e equipamentos.

Criada como o braço operacional do Plano de Desenvolvimento Econômico, Inclusivo e Sustentável do Estado, a Invest RS tem como missão articular os setores público e privado em torno de uma estratégia de longo prazo para reposicionar o Rio Grande do Sul como destino de negócios de alto valor agregado.

"A própria existência da Invest RS é fruto de todo o ajuste realizado pelo estado", diz Rafael Prikladnicki, presidente da agência. "Sem a recuperação da qualidade da gestão pública e da capacidade de investimento, não seria possível construir o ambiente que hoje temos para atrair novos projetos", avalia.



DIVULGAÇÃO

A consolidação fiscal do estado abriu espaço para políticas mais assertivas de desenvolvimento. Com governança aprimorada e infraestrutura em expansão, o Rio Grande do Sul se destaca hoje como um dos territórios mais preparados do país para receber capital produtivo e tecnológico. Para ampliar ainda mais o alcance dessa atuação, a Invest RS inaugurou recentemente um escritório em São Paulo, próximo à Avenida Faria Lima — o epicentro financeiro da América Latina.

"Estar em São Paulo é estratégico. É ali que as decisões de investimento acontecem, e o Rio Grande do Sul precisa estar presente nesse diálogo", explica Prikladnicki. A aproximação com investidores nacionais e internacionais tem dado resultados. Desde a criação da agência, a Invest RS já mapeou 75 projetos prioritários, que somam 47 bilhões de reais em potencial de investimento. Desses, 6 bilhões de reais já compõem a carteira ativa da agência, com previsão de geração de quase 5.800 empregos diretos.

INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE COMO MOTORES

A vocação inovadora do estado — reforçada por uma das redes universitárias e tecnológicas mais robustas do Brasil — é um dos pilares da estratégia de atração da Invest RS. O Instituto de Tecnologia e Computação (Itec), em Gravataí, é um exemplo emblemático dessa nova fase. "O Itec comprova a maturidade do Rio Grande do Sul em inovação e tecnologia", destaca Prikladnicki. "É um passo determinante para o futuro que estamos construindo."

Esse futuro passa também pela consolidação de polos de semicondutores e data centers, que vêm despertando o interesse de grandes players globais. O estado oferece vantagens competitivas, como clima favorável, matriz energética limpa, mão de obra qualificada e ecossistemas de inovação consolidados em regiões como Porto Alegre, Caxias do Sul e Pelotas.

Outro vetor que tem impulsionado a agenda de investimentos é a transição energética. O Rio Grande do Sul reúne características únicas para liderar essa transformação, com potencial em hidrogênio verde, energia eólica onshore e offshore e biocombustíveis avançados.

Durante uma visita recente aos Estados Unidos, Prikladnicki encontrou uma empresa interessada em produzir óleo de baixo carbono no estado — um insumo essencial para combustível de aviação sustentável. "Os investidores veem no Rio Grande do Sul as condições necessárias para avançar com segurança nessa agenda. O estado tem respirado futuro, não mais passado", diz.

Essa visão é reforçada pelo compromisso do governo estadual com políticas de sustentabilidade, inovação e inclusão produtiva, pilares que dão coerência à atuação da Invest RS e ao projeto de desenvolvimento econômico do estado.

Mais do que um conjunto de ações pontuais, Prikladnicki destaca que a estratégia que norteia a Invest RS é orientada por uma visão de longo prazo. "O que estamos implementando é um plano de Estado, não de governo", enfatiza. "Ele não deve terminar com uma gestão, porque representa um compromisso duradouro com o futuro do Rio Grande do Sul."

Nesse contexto, a atuação da Invest RS mostra que o estado está preparado para competir em nível global, não apenas oferecendo oportunidades, mas também liderando a transformação produtiva e tecnológica que definirá a economia das próximas décadas.

RONNIE CHATTERJI

"O BRASIL PODE LIDERAR O MUNDO NO USO DE IA"

LUCIANO PÁDUA

O Brasil, por sua posição geográfica, escala e nível de adoção no desenvolvimento de aplicações pode liderar o mundo no uso de inteligência artificial (IA). Essa é a mensagem de Ronnie Chatterji, economista-chefe da OpenAI, uma das empresas que lideram a exploração da nova tecnologia no mundo. "O Brasil, por sua combinação única, tem a oportunidade de liderar o mundo nesse setor. É uma questão de juntar as peças e garantir que os setores público e privado trabalhem juntos de forma criteriosa", diz em entrevista exclusiva à EXAME durante passagem pelo Brasil no início de outubro.

Chatterji, cuja missão é entender como a IA moldará a economia global, destrinchou os resultados mais recentes da primeira pesquisa com parceiros externos sobre como as pessoas usam o ChatGPT, produto mais famoso da empresa e sinônimo de IA generativa. Professor de economia da Universidade Duke e ex-assessor da Casa Branca na gestão de Joe Biden, ele também discutiu como o uso de IA se refletirá no mercado de trabalho e nos indicadores econômicos — um efeito ainda pouco visível que tende a se moldar à medida que mais empresas usarem a tecnologia em suas operações.

Discute-se se a IA generativa pode desencadear um novo choque de produtividade. Estamos diante de algo semelhante ao que aconteceu nos anos 1990 com a revolução da internet?

Essa é uma tecnologia fundamentalmente nova que terá um enorme impacto na maneira como vivemos e trabalhamos, e aparecerá em muitas das nossas estatísticas econômicas. Assim como no surgimento da internet, leva tempo para que essas tecnologias se adaptem aos negócios. Já vemos isso no Brasil, onde muitas empresas estão experimentando IA. Mas elas precisarão descobrir como obter o retorno sobre o investimento das ferramentas de IA. Vemos algumas fazendo isso de maneira impressionante, mas isso vai se tornar mais difundido.



DIVULGAÇÃO

Em entrevista exclusiva, o economista-chefe da OpenAI, Ronnie Chatterji, descreve como a inteligência artificial (IA) ampliará o crescimento econômico e vê o país como líder natural no uso da tecnologia

Como isso será capturado nos dados econômicos?
Parte disso ainda não vai aparecer no Produto Interno Bruto, mas é o valor econômico que medimos para os consumidores. Quando as empresas começarem a usar a IA cada vez mais, veremos isso no PIB e se parecerá com as ondas anteriores de novas tecnologias. Estou otimista de que estamos nessa trajetória. Mas vai levar tempo para aparecer nos dados no Brasil e no mundo. A IA será como o fermento à medida que seu uso crescer. Ajudará a tornar os trabalhadores mais produtivos. Penso nos que gastam uma grande parte de seu tempo em tarefas administrativas, que podem ser feitas usando o ChatGPT. Esse tempo extra pode ser usado para se dedicar a outras coisas. É menos tempo para mais produção. É assim que a IA, no início, será esse fermento que você mencionou em termos de aumento de produtividade. Mas há mais.

O quê?
Se pensarmos em inovação que impulsione o crescimento econômico também no sentido da produtividade total dos fatores. Inovação é o processo de criar novas ideias, seja em ciência, seja em tecnologia, e então escalá-las para produtos comerciais. A IA será muito importante na descoberta de inovações. Se conseguirmos acelerar o ritmo de inovação no Brasil e no mundo, isso contribuirá significativamente para o crescimento econômico.



Sede da OpenAI, nos Estados Unidos: ChatGPT, principal produto da empresa, alcançou 700 milhões de usuários – 50 milhões deles no Brasil

SMITH COLLECTION/GADO/GETTY IMAGES

Em março, você lançou um estudo de 12 meses para medir o impacto da IA na força de trabalho. O que descobriu até agora?
O número de usuários está crescendo muito rapidamente. Especificamente para o ChatGPT. Demorou dois meses para o número de usuários chegar a 100 milhões. São 700 milhões agora. Esse é o produto de consumo de crescimento mais rápido que já vimos, talvez, na história. E estamos descobrindo que está sendo utilizado para três casos principais de uso. Classificamos todas as mensagens em um artigo recente [*"Como as pessoas usam o ChatGPT", lançado em outubro*] e tentamos entender, para essa amostra de mensagens, para que as pessoas estavam usando. Em resumo, a IA está sendo usada para



apoiar a tomada de decisões. As pessoas têm decisões a tomar, no trabalho e em casa, sobre como gastar seu tempo, concluir um projeto ou atingir seus objetivos pessoais. A IA está sendo usada como um copiloto ou colega de trabalho para ajudar as pessoas a tomar essas decisões. Elas frequentemente a usam para fazer uma pergunta, para ajudar a tomar uma decisão, para realizar uma tarefa ou para expressar uma ideia ou um sentimento. Esses tendem a ser os casos de uso mais comuns, mais para complementar humanos e estender a humanidade do que para substituir pessoas no trabalho. Precisamos observar essa tecnologia ao longo do tempo para entender o impacto nos empregos, especialmente em relação à substituição. No momento, a vemos como um complemento, o que é consistente com muitos modelos econômicos de adoção de tecnologia.

Quais outros insights esse estudo recente trouxe?
Descobrimos que a IA está sendo usada para auxiliar as pessoas na escrita, de uma forma muito importante. Mas as pessoas não a usam para escrever do zero ao um. Elas costumam usá-la em dois terços dos casos para editar ou criticar o trabalho. Para mim, isso é importante do ponto de vista do pensamento crítico. Além disso, cerca de 70% das mensagens que estamos analisando são para casos de uso não relacionados ao trabalho. Ainda não incluímos a esse conjunto de dados os casos de uso corporativo, de programação ou de uso da API [*interface de programação de aplicações*]. Dos dados do consumidor, 70% não são para trabalho. É bastante surpreendente ver que, em um produto de consumo, 30% do uso é para trabalho. Mostra a flexibilidade da IA.

Repetindo uma das perguntas mais comuns que você deve ouvir: a IA vai roubar nossos empregos? Como você encara essa pergunta?
Digo às pessoas que é muito mais provável que alguém que saiba usar bem a IA assuma o seu emprego do que a IA, porque muitos dos elementos humanos estão se tornando cada vez mais importantes em nosso trabalho, mesmo com o avanço da tecnologia.

Como assim?
Se você pensar no trabalho que você e eu fazemos, grande parte dele envolve um elemento humano, mas há muito trabalho de base para preparar discussões como esta, para escrever artigos, para fazer a pesquisa. A IA pode ajudar em muitas dessas coisas e nos libera para fazer outras partes mais humanas do nosso trabalho que a IA realmente não poderia fazer tão bem. Mas, se não usarmos IA, é verdade que outras pessoas a usarão para se tornar mais produtivas, para aprender novas habilidades e para avançar em seus objetivos. Por isso, digo às pessoas: em vez de terem medo da IA e pensarem nela no contexto de acabar com o emprego, pensem em como ela pode melhorar o seu. Além disso, para os setores mais afetados, precisamos pensar em requalificação e treinamento.

Alguns artigos recentes sugerem que a IA tem assumido cargos juniores. Você teme que a IA possa criar uma lacuna na formação profissional?

Leva tempo para essas tecnologias se adaptarem aos negócios. Já vemos isso no Brasil, onde muitas empresas estão experimentando a IA. Mas precisarão descobrir como ter retorno sobre o investimento das ferramentas de IA

Neste momento, há muitos impactos diferentes que estão afetando a economia para o que você chama de trabalhadores em início de carreira. Um deles é o aumento das taxas de juros em todo o mundo. Outro é o impacto da covid-19, pelo menos nos Estados Unidos. Vimos uma situação em que observamos menos rotatividade na economia — o número de pessoas que assumem e deixam empregos. E, como muitas pessoas que assumiram empregos durante a pandemia estão deixando-os a uma taxa menor do que antes, isso está criando menos oportunidades para os iniciantes. Isso também está acontecendo em meio à introdução da IA na economia. Portanto, embora esses estudos apontem para alguns impactos potenciais, definitivamente precisamos fazer mais pesquisas para descobrir se é realmente a IA que está fazendo a diferença. Independentemente disso, a IA está sendo usada em muitas empresas, e algumas dessas tarefas em início de carreira são provavelmente as mais fáceis de aplicar à IA. É aqui que as empresas precisam decidir como será sua força de trabalho. Se não contratarem jovens o suficiente, não conseguirão treinar seus futuros executivos.

Como você avalia o uso de IA no Brasil?

Viajando pelo mundo e estando aqui no Brasil, é incrível ver o país como parte desse grupo de nações que estão realmente prestes a fazer coisas grandiosas. A IA já está aqui: são 50 milhões de usuários do ChatGPT. A maioria são jovens, sete de cada dez usuários têm menos de 35 anos. Além de ter muitos usuários, o Brasil lidera em desenvolvedores. São os programadores construindo aplicativos com base nela. Então, penso no Brasil no contexto de ser um líder no Hemisfério Sul. Como um lugar que está usando e aprendendo a utilizar essas ferramentas de forma mais eficaz, mas também desenvolvendo aplicativos. Os modelos básicos que serão usados pela IA são um tremendo motor econômico. Mas também impulsionaremos o crescimento ao construirmos aplicativos com base na IA. Quando penso em todos os desenvolvedores brasileiros que terão a capacidade de desenvolver com base na IA, é isso o que torna o Brasil um lugar realmente interessante para olhar para o futuro da IA. Vejo como um lugar realmente interessante para desenvolvedores. Vejo o Brasil, apenas pela localização geográfica, com a capacidade de liderar uma região inteira do mundo. Tudo depende das escolhas que fizer no futuro, mas acho que o Brasil estará em uma ótima posição se continuar a aproveitar o valor da IA.

Além de ter muitos usuários, o Brasil lidera em desenvolvedores. São os programadores e desenvolvedores que estão usando IA e construindo aplicativos com base nela

Em termos macroeconômicos, podemos pensar em como a IA impulsionará a economia brasileira?

Alguns setores em que o Brasil lidera podem ser catalisados pela IA. No agronegócio, por exemplo, uma das coisas mais importantes é a gestão da cadeia de suprimentos. Levar as mercadorias do ponto A ao ponto B no momento certo para garantir que seus estoques não estejam muito altos, mas que haja estoque suficiente para fornecer ao comprador. Se você puder usar IA no Brasil em seu setor líder mundial para fazer essas cadeias de suprimentos funcionarem melhor, será mais produtivo. Essas empresas crescerão mais rápido, e isso aumentará o PIB do Brasil ao longo do tempo.

O que mais?

Além disso, o país tem uma grande porcentagem de pequenas empresas, que podem crescer com IA. Um dos maiores desafios para uma pequena empresa é: posso acessar crédito? Posso contratar um funcionário? Como a IA pode catalisá-los para pequenas empresas? O Brasil também está em uma posição muito boa para isso. Por fim, há um ecossistema aqui para fazer muitas coisas que ninguém mais pode fazer. Não apenas o equilíbrio da composição dos setores econômicos e a diversificação deles, mas também o fato de haver instituições líderes com uma produção estável e sólida de engenheiros e cientistas, além de recursos terrestres e energéticos suficientes para realmente impulsionar toda a cadeia de valor da IA. Portanto, o Brasil, por sua combinação única, tem a oportunidade de liderar o mundo nesse setor. É uma questão de juntar as peças e garantir que os setores público e privado trabalhem juntos de forma criteriosa. ●



Um amanhã melhor é responsabilidade de todos nós.

O futuro já está acontecendo na BHP.

O mundo não para de crescer, e a demanda por recursos essenciais produzidos de forma consciente segue aumentando.

Esse é o nosso compromisso e o que estamos construindo agora na BHP: um futuro melhor.

Porque essa é uma responsabilidade de todos nós.

Saiba mais em *bhp.com/futuromelhor*

BHP | Recursos minerais para um mundo melhor

O RH COM VISÃO DE CEO



CATARINA BESSELL

NA 2ª EDIÇÃO DO PRÊMIO EXAME MELHORES EM GESTÃO DE PESSOAS, 18 EMPRESAS SE DESTACAM PELAS MELHORES PRÁTICAS DE RH — UM RETRATO DE COMO A ÁREA VEM DEIXANDO O PAPEL OPERACIONAL PARA ASSUMIR UM LUGAR DE ESTRATÉGIA NO FUTURO DOS NEGÓCIOS

LAYANE SERRANO

Num passado não muito distante, as empresas costumavam olhar para os seus funcionários como só mais uma peça da engrenagem. A gestão, feita pelo departamento pessoal, raramente ia muito além de burocracias como a gestão da folha de pagamento, admissão ou demissão do empregado. A ascensão dos recursos humanos a algo a ser considerado pela chefia da organização coincidiu com um olhar mais atento às aspirações dos funcionários. Estratégias para garantir condições de trabalho capazes de aumentar a produtividade da organização como um todo — e manter a pessoa motivada a seguir adiante na companhia — passaram a fazer parte das discussões de conselhos de administração e outros fóruns relevantes nas organizações. Até pouco tempo atrás, essa discussão ficava em segundo plano em relação a outros temas, como a conquista de clientes ou a gestão do caixa.

Agora, a temática do RH está ganhando um protagonismo inédito nas organizações. Rebatizada de CHRO (do inglês *Chief Human Resources Officer*), a cadeira da liderança dedicada às políticas de recursos humanos nas organizações virou, em muitas empresas, uma das mais importantes além do CEO. Segundo uma pesquisa da consultoria global PwC, 60% dos CEOs apontam o CHRO como parceiro "altamente eficaz" na condução da estratégia de negócios. Em quase 70% das companhias, o diálogo entre o RH e o conselho cresceu nos últimos três anos. E, mesmo com orçamento normalmente sob pressão, a maioria dos líderes de RH sente-se empoderada. De acordo com o relatório *State of the CHRO 2025*, feito pela iCIMS, empresa americana de tecnologia para o RH, 88% das lideranças de RH consideram-se à frente da transformação de suas empresas. Na cabeça de muitos deles estão preocupações sobre como aliar a produtividade e o bem-estar dos times com outros indicadores, como a margem da operação ou os investimentos em inovação. "O RH agora não apenas contrata e demite, mas também compreende mais indicadores financeiros, conhece os clientes e as tendências de mercado com a mesma profundidade que as lideranças das demais áreas", diz Sofia Esteves, fundadora da Cia de Talentos, uma empresa de seleção de pessoas, e uma das principais referências em temas de carreira no Brasil. "O RH deixou de ser uma área de apoio para ser uma área de influência."

Esse protagonismo tem ganhado força principalmente em razão de duas tendências. A começar pelo fato de que o jeito de trabalhar mudou muito. A pandemia colocou todo mundo em casa e abriu a mente de muita gente antes acostumada a pensar apenas no escritório como lugar de fazer algo produtivo. De lá para cá, o fim da crise sanitária motivou as empresas a trazer seus funcionários de volta ao trabalho presencial. O impacto do experimento coletivo de trabalho remoto, no entanto, deixou marcas de longo prazo. Uma delas é a preocupação onipresente sobre o bem-estar no ambiente de trabalho — afinal, já que é para vir ao escritório, pelo menos esse espaço precisa garantir um tempo de qualidade para todos os presentes, pensam muitos profissionais, sobretudo os mais jovens. Nessa linha, a expectativa está nas alturas sobre a capacidade de as empresas proporcionarem experiências que os fa-

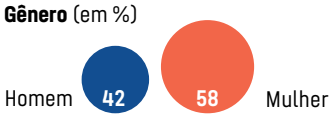
çam sentir que o trabalho é significativo. Não é à toa que mais e mais pessoas estão abandonando trabalhos que consideram monótonos e insatisfatórios, buscando por ambientes mais dinâmicos e capazes de promover algum equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Por causa dessa pressão dos trabalhadores, governos mundo afora estão criando legislações para garantir os cuidados com a saúde mental dos seus funcionários. No Brasil, a regulamentação NR-1, do Ministério do Trabalho, deve começar em 2026 a multar empresas em casos de afastamentos de funcionários em decorrência de distúrbios psicológicos causados pelo ambiente de trabalho. Em meio a tudo isso, o RH ganha protagonismo por ser responsável por definir não apenas onde o profissional trabalha, mas como e sob quais vínculos ele se conecta à empresa — um conceito batizado de *blended work* por especialistas em relações de trabalho. O conceito deve ganhar força à medida que os jovens ganharem espaço nas corporações. "As novas gerações que estão chegando ao mercado serão cada vez mais digitais e vão apostar em menos vínculos com as empresas", diz Betania Tanure, doutora em comportamento organizacional, sócia-fundadora da BTA Consultoria e referência em cultura, liderança e gestão de pessoas no Brasil.

Daqui para a frente, o RH deve ganhar terreno também com o avanço da inteligência artificial (IA) sobre praticamente tudo nas empresas. A chance de delegar a um prompt a tarefa vai fazer muita empresa eliminar postos de trabalho. De acordo com o Fórum Econômico Mundial, uma das fontes mais confiáveis para entender o futuro do trabalho, a IA e outros avanços tecnológicos devem cortar até 92 milhões de empregos no mundo até 2030, especialmente em funções gerenciais de médio porte, administrativas e de análise de dados. O relatório *The Future of Jobs 2025* mostra que 41% dos empregadores já planejam reduzir suas equipes por causa do avanço da IA nos próximos cinco anos. Ao mesmo tempo, carreiras serão abertas pela tecnologia — 170 milhões de empregos devem surgir em razão da inteligência artificial, segundo o mesmo relatório. O resultado é um vazio preocupante entre posições juniores e seniores nas organizações. A IA está reduzindo a necessidade de posições juniores, e isso afeta a base de formação de talentos. O desafio é: como teremos profissionais seniores daqui a dez anos se não há mais espaço para começar? O impacto não é apenas quantitativo, mas estrutural. Com menos oportunidades de entrada, as empresas correm o risco de perder o ciclo natural de aprendizagem organizacional — aquele em que as pessoas crescem junto com o negócio. Essa nova configuração exige mais do que domínio técnico: requer mentalidade estratégica, fluência em dados e coragem para redefinir modelos de trabalho. E, aí, novamente o RH será chamado para pensar de maneira estratégica. "A transformação digi-

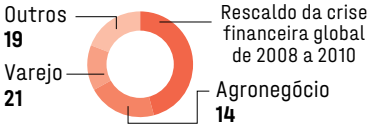
O CENSO DO CHRO

Uma pesquisa recente da consultoria em capital humano ZRG Partners mapeou o perfil das lideranças com o cargo de CHRO no Brasil

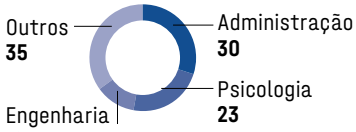
Gênero (em %)



Setor de atuação (em %)



Formação do profissional (em %)



9,5 ANOS
COSTUMA SER A PERMANÊNCIA MÉDIA DO CHRO NA MESMA EMPRESA

Fonte: ZRG Partners.



Fórum Econômico Mundial: Relatório *The Future of Jobs 2025* mostra que a IA e outros avanços tecnológicos devem criar 170 milhões de empregos e extinguir 92 milhões até 2030



MATTIAS NUTT/GETTY IMAGES

tal não é uma agenda de RH, é uma agenda da empresa", diz Maria Antonietta Russo, vice-presidente de Pessoas, Cultura e Organização da TIM Brasil.

Num mundo em transformação profunda, e com as lideranças em recursos humanos cada vez mais estratégicas dentro das organizações, a EXAME, em parceria com a Mercer, consultoria global especializada em capital humano e carreira, divulga a 2ª edição do Prêmio EXAME Melhores em Gestão de Pessoas 2025, um reconhecimento às empresas com práticas de RH mais bem avaliadas pelos seus funcionários. As informações que levaram ao prêmio vieram de duas formas. A primeira foi uma pesquisa online com os funcionários das empresas participantes composta de 43 questões afirmativas. Foi utilizada a escala de Likert, um

60% DOS CEOS APONTAM O CHRO COMO PARCEIRO "ALTAMENTE EFICAZ" NA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

método tradicional de pesquisa de clima organizacional. Em paralelo ao questionário dos funcionários, o prêmio teve uma segunda sondagem, direcionada ao RH das empresas inscritas, com mais de 60 perguntas discursivas. As equipes da Mercer e da EXAME cruzaram as informações das duas pesquisas. O objetivo foi entender como as políticas de RH repercutem positivamente nas expectativas dos funcionários. Ou seja, quanto o RH está sendo estratégico em criar uma cultura organizacional na empresa. As três companhias com as melhores notas em cada categoria viraram destaque.

Entre as selecionadas, há exemplos para empresas de todos os portes e setores. A operadora Vivo, por exemplo, apostou na IA para formar talentos na companhia e agilizar processos de seleção de pessoas. Uma estratégia semelhante à da varejista Renner, onde a tecnologia ajuda a mapear gaps de conhecimento entre os mais de 25.000 funcionários — e indica o melhor caminho para a promoção de cada um. "Queremos que as pessoas cresçam com a empresa e enxerguem novas possibilidades de carreira internamente", diz Regina Durante, vice-presidente

Vivo: a empresa acredita que quanto mais tech, mais humana ela pode ser



GERMANO LÜDERS



DIVULGAÇÃO

Loja C&A: o RH aproveitou o atendimento ao cliente como uma forma de treinar os funcionários, colocando a cultura organizacional sob a ótica da demanda do cliente

de Gente, Sustentabilidade e Relações Institucionais da Lojas Renner. Na concorrente C&A, o RH aproveitou o atendimento ao cliente como uma forma de treinar os funcionários, colocando a cultura organizacional sob a ótica da demanda do público. Além disso, a companhia atingiu marcos significativos na liderança feminina e na diversidade, com 66% dos cargos de comando ocupados por mulheres.

Há quem tenha montado uma estratégia robusta para desenvolver os talentos internos. A Cogna, do setor educacional, deu bolsas de estudos para 21.000 funcionários e seus dependentes, o que permite a evolução da carreira dentro da própria organização. Na empresa de alimentos Danone, há uma meta: 65% das vagas abertas devem ser preenchidas com quem já está mandando bem na própria empresa. "Não é sobre escolher entre performance e impacto social", diz André Rapoport, vice-presidente de Recursos Humanos da Danone Brasil. "É sobre conciliar as duas coisas." As 18 empresas destaque da edição têm algo em comum: lideranças de recursos humanos com um olhar apurado para as pessoas como o principal ativo de suas organizações. "As empresas demonstraram uma maior preocupação com a criação de um ambiente de trabalho saudável, que favoreça o desenvolvimento pessoal e profissional, além de um foco no desenvolvimento das lideranças, com programas robustos para que esses líderes estejam mais preparados para inspirar, engajar e apoiar suas equipes, já que o estilo de liderança influencia diretamente em até 70% o clima organizacional", diz Daniela Junqueira Segre, líder de engajamento e de experiência do funcionário para a América Latina na Mercer. Para Beatriz Nóbrega, C-level de RH e embaixadora do prêmio, a iniciativa da EXAME evidencia como o RH pode ser um agente de transformação nos mais diversos setores e portes de empresa. "Vejo o prêmio não como uma celebração, mas como um chamado — que o reconhecimento gere ações e provoque transformação real em nossas organizações."

A seguir, as histórias das 18 empresas selecionadas para o prêmio em 2025 trazem insights importantes ao RH, o departamento que mais do que nunca está ocupando um lugar na mesa das decisões. ●

PRÊMIO exame.
em gestão de pessoas

Realização
exame.

Patrocínio
sólides
UNICO SKILL

Apoio
btg pactual advisors

Parceiro
Mercer

RH COM VISÃO, INFLUÊNCIA E PRAGMATISMO

POR QUE A COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE PODE DAR PROTAGONISMO PARA O TIME DE RECURSOS HUMANOS EM MEIO A MUDANÇAS PROFUNDAS NAS EMPRESAS

EM UM MUNDO NO QUAL A VELOCIDADE DA MUDANÇA desafia até os modelos mais consolidados de gestão, onde pessoas e tecnologia são chave para o sucesso, o papel do RH torna-se central na estratégia de negócios. Empresas prósperas reconhecem que talento, cultura e tecnologia são o coração da vantagem competitiva. Além de desafios cotidianos, o RH enfrenta dois macrodesafios: impulsionar a fusão entre tecnologia e pessoas para posicionar-se como protagonista junto aos acionistas, construindo confiança com a equipe.

A evolução digital não é mais tendência — é uma necessidade que exige ação. O RH precisa ir além da mera adoção de ferramentas: é necessário unir tecnologia e pessoas, utilizando dados, IA e automação para gerar valor ao negócio e à equipe. A *Global Talent Trends 2025*, da Mercer, mostra que muitas empresas ainda estão nos primeiros passos: 50% apontam orçamento insuficiente para iniciativas digitais, 32% relatam falta de competências e 28% indicam ausência de visão clara por parte da liderança.

A inteligência artificial é discutida, mas pouco aplicada nessas horas. A maioria dos profissionais não está preparada para extrair valor da IA, e cabe ao RH liderar essa capacitação. Em um ambiente multigeracional, é preciso promover modelos de trabalho baseados em habilidades, que tragam agilidade, flexibilidade e propósito, além de permitir personalização para os públicos internos. As empresas que já avançaram nesse caminho entenderam que a estratégia de negócios começa pela estratégia de pessoas.

Outro desafio recorrente é comunicar o valor e os retornos dos investimentos do RH. Muitas áreas entregam resultados excepcionais, mas não conseguem tornar visível o impacto financeiro gerado. Isso afeta diretamente a percepção de valor dos acionistas. Sem narrativa clara e fundamentada em dados, o RH corre o risco de ser visto apenas como centro de custos, quando, na verdade, é motor de geração de valor nas organizações.

Para que o RH seja reconhecido como alavanca de negócios, é essencial elevar sua presença nas discussões estratégicas. Isso exige formação que transcenda as disciplinas convencionais e inclua conhecimentos sobre negócios, finanças, vendas, marketing e tecnologia. Assim, com dados e argumentos factuais, o RH pode medir como o investimento em gente impacta performance, inovação e sustentabilidade do negócio.

A pesquisa *Health on Demand 2025*, da Mercer Marsh Benefícios, que entrevistou mais de 18.000 funcionários em 17 países, evidencia a urgência dessa mudança. A percepção dos funcionários sobre o cuidado dos empregadores com saúde, bem-estar e benefícios diminuiu, inclusive no Brasil, onde caiu de 61% em 2023 para 51% em 2025.

Esses dados alertam: não basta cuidar; é preciso mostrar que se cuida. Não bastam belas políticas de RH; é necessário comunicar com transparência. Ampliar a percepção de valor levanta engajamento, senso de pertencimento, e melhora resultados. Quando o RH comunica com clareza e propósito, fortalece a cultura interna e gera confiança.

Essas reflexões mostram que o RH precisa ocupar seu lugar nos negócios. A jornada de evolução depende de um RH inspirador, que lidere com visão de negócio e influência com dados.



DIVULGAÇÃO

Rafael Ricarte é diretor de carreiras da Mercer Brasil

AS EMPRESAS PREMIADAS PELA EXAME FORAM DIVIDIDAS EM 6 CATEGORIAS DE ACORDO COM O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS E TRAZEM 18 LIÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS

- 100 A 300 FUNCIONÁRIOS
- 301 A 1.000 FUNCIONÁRIOS
- 1.001 A 5.000 FUNCIONÁRIOS
- 5.001 A 10.000 FUNCIONÁRIOS
- 10.001 A 20.000 FUNCIONÁRIOS
- MAIS DE 20.001 FUNCIONÁRIOS

1

USAR A TECNOLOGIA PARA TORNAR O TRABALHO MENOS MAÇANTE

QUEM FAZ: VIVO

SETOR: TELECOMUNICAÇÕES



LEANDRO FONSECA

Fernando Luciano, da Vivo: "Quanto mais tech, mais humanos podemos ser"

A operadora de telefonia Vivo construiu uma estratégia de recursos humanos que equilibra inovação digital e cuidado humano. "Não se trata de terceirizar à tecnologia o que é humano, mas de liberar tempo para empatia, criatividade, intuição e bem-estar", afirma Fernando Luciano, vice-presidente de Pessoas da Vivo.

Com 33.000 funcionários espalhados pelo país, a operadora nomeou as práticas de RH como "Paixão Púrpura". Elas trazem os cinco elementos que mais marcam o jeito Vivo de trabalhar: coragem para empreender, inovação, responsabilidade ambiental, pertencimento e valorização do indivíduo.

Essa cultura ganha força justamente porque vem acompanhada da digitalização de processos. Para o RH da Vivo, a tecnologia não substitui o humano, mas o potencializa. A triagem de candidatos, por exemplo, caiu de 13 dias para apenas um dia com apoio de inteligência artificial. A empresa desenvolveu, ainda, um chat de IA generativa no portal de pessoas, atendimento no WhatsApp e agentes digitais voltados para temas de carreira, saúde e retenção de talentos.

Entre os principais benefícios que a empresa oferece estão a conexão e a formação dos funcionários. Todos recebem um smartphone corporativo com plano ilimitado e têm subsídio para idiomas. Para os talentos de destaque na calibração, o programa "Vivo Acelera" concede bolsas de até 20.000 reais para cursos em instituições como Harvard e MIT. No teatro da Vivo, diretores participam de cursos de oratória e, na Universitas Telefónica, em Madri, profissionais são selecionados para cursos

de extensão com líderes de outros países. "Esse é um tipo de curso que amplia o repertório e a visão global."

Com a tecnologia, a flexibilidade ganhou espaço no mercado de trabalho. Na Vivo, além de benefícios flexíveis, que podem ser usados em plano de saúde, academia e até reembolso de educação, a empresa oferece dia de folga no aniversário, horários flexíveis e modelo híbrido. "Oferecemos, inclusive, dois dias de licença para quem adota um animal de estimação, pensando no período de adaptação."

O cuidado com a saúde e o bem-estar também ganhou protagonismo. O Espaço do Bem-Estar, com 600 metros quadrados, em São Paulo, oferece de nutricionista a acupuntura. Mais recentemente, a empresa lançou um ecossistema de saúde emocional que garante 52 sessões anuais de psicoterapia gratuitas para funcionários e dependentes. "Estamos democratizando o acesso à terapia e recebendo muitos feedbacks positivos", afirma o executivo.

O maior desafio do RH é encontrar o equilíbrio entre gerações e tecnologias. Hoje, 20% da força de trabalho da Vivo tem até 30 anos, enquanto 12% já passaram dos 50. "O segredo é promover a convivência, estimular a escuta e explorar a prontidão dos jovens para novas ferramentas, ao mesmo tempo que se preserva a experiência dos mais maduros", diz Luciano. Com essa combinação, a Vivo reforça seu lema. "Quanto mais tech, mais humano podemos ser. Se a gente souber encontrar o equilíbrio e digitalizar processos para facilitar a vida dos funcionários, o RH terá tempo para explorar o melhor da função — que é ser consultivo, provocar os gestores, apoiar e cuidar do time."
Layane Serrano



2

COLOCAR TODOS OS FUNCIONÁRIOS DENTRO DA SALA DE AULA

QUEM FAZ: COGNA

SETOR: EDUCAÇÃO

Além de impulsionar o ensino Brasil afora, a empresa de educação Cogna decidiu transformar a própria cultura. A agenda da companhia tem como base o tripé formação contínua, mobilidade interna e liderança preparada para escalar. "Nosso maior benefício é a educação, tanto para funcionários quanto para dependentes", diz Beatriz Sairafi, sócia e VP de Gente, Cultura e Comunicação da Cogna. Com 26.000 funcionários e presença em todos os estados, a Cogna opera um ecossistema amplo — do ensino básico ao superior, como o Anglo, além de editoras e soluções digitais, como a Saraiva. "A gente se vê como líder de um ecossistema, que pode preparar as pessoas dos 2 aos 100 anos."

O pacote de benefícios foge do comum e mira o impacto estrutural: bolsas de 100% em graduação e pós nas instituições do grupo para empregados e dependentes. Hoje, cerca de 6.500 funcionários estudam com apoio da empresa, além de mais de 1.000 dependentes. "Preferimos investir forte em formação a pulverizar em benefícios de curto prazo", afirma Sairafi. "Formação fica e vira empregabilidade."

As trilhas ligadas às descrições de cargo e competências permitem que o funcionário mapeie gaps, estude e se candidate melhor às vagas internas. Resultado: a mobilidade interna passou de 14% para 20% em um ano. "A prioridade no nosso job board [*plataforma de vagas de emprego*] é do nosso funcionário", diz. Na ponta de contratação, a empresa somou 11.100 novas admissões no ano, sendo 45% de grupos minorizados. "Marca empregadora forte se constrói com coerência e acesso", afirma. Programas como "Potência Negra" e trilhas para mulheres em gestão combinam capacitação técnica com autoestima e segurança psicológica. "Parte do desenvolvimento é técnica; outra parte é pertencer e poder", afirma.

Para o futuro, a agenda é expandir formação, aumentar a mobilidade interna e acelerar a automação com IA — mantendo a cultura como sistema operacional. "O sucesso do aluno é o nosso sucesso", diz Sairafi. "Quando a formação vira benefício número 1, a empresa ganha produtividade hoje e sucessão pronta para amanhã."
Layane Serrano

Ilustrações: Catarina Bessell

Poderia ser só mais um projeto de capacitação, mas, na varejista C&A, iniciativas de treinamento ganham contornos estratégicos e se conectam diretamente com a cultura da empresa. Um exemplo é o programa criado recentemente para aprimorar o atendimento nas lojas da rede e formar os profissionais da ponta com uma nova visão sobre experiência do cliente. "É como ensinar um novo idioma", diz Carolina Borghesi, vice-presidente de Gente, Cultura e ESG. Lançado a partir da loja do Center Norte, na zona norte da capital paulista, o modelo de treinamento já está sendo implementado em todos os distritos da companhia, com o apoio de uma estrutura de 27 gerentes de treinamento dedicados ao desenvolvimento dos mais de 15.000 funcionários da C&A. "Queremos ver proficiência nesse novo jeito de atender, com acolhimento, escuta e presença humana somados à tecnologia", diz Borghesi. A C&A é uma das poucas empresas do varejo brasileiro a adotar metas públicas de diversidade. No ano passado, a companhia alcançou a presença de 30% de pessoas pretas, pardas ou indígenas em cargos de liderança. Outro marco importante é o avanço da liderança feminina. Hoje, 66% dos cargos de comando na empresa são ocupados por mulheres, incluindo posições no conselho de administração, na vice-presidência e em áreas historicamente masculinas, como tecnologia. "Não é só sobre diversidade na base; temos uma liderança diversa, e isso reverbera em todas as camadas da companhia", diz Borghesi. *Isabela Rovaroto*

3 USAR O ATENDIMENTO A CLIENTES COMO TREINAMENTO DE MÃO DE OBRA

QUEM FAZ: C&A

SETOR: MODA E VAREJO

4 PREFERIR TALENTOS INTERNOS NA HORA DE ESCOLHER LIDERANÇAS

QUEM FAZ: RENNER | SETOR: MODA E VAREJO

Na varejista Renner, 64% das posições de liderança são preenchidas por profissionais da casa — e a tecnologia tem papel central nessa estratégia. O RH passou a usar inteligência artificial para apoiar o desenvolvimento e o crescimento dos 25.000 funcionários que atuam em 600 lojas, centros de distribuição e escritórios. "As pessoas recebem recomendações personalizadas de acordo com seus planos de desenvolvimento individuais e podem interagir com a IA para receber dicas, programas e até job assignments", afirma Regina Durante, diretora de Gente, Sustentabilidade e Relações Institucionais da Lojas Renner.

A ferramenta está conectada à Universidade Renner, que completou 25 anos neste ano, e ao Hub de Carreira, criado para dar visibilidade às oportunidades internas. Além das posições de liderança, o resultado aparece na retenção de talentos, que atingiu 96% nos últimos 12 meses. "Queremos que as pessoas cresçam com a empresa e enxerguem novas possibilidades de carreira internamente", afirma Durante. O acompa-

Regina Durante, da Lojas Renner: "Queremos que as pessoas cresçam com a empresa e enxerguem novas possibilidades de carreira internamente"



LEANDRO FONSECA

nhamento dos profissionais mapeados como talentos é feito individualmente pelo RH, que constrói planos de carreira estratégicos e personalizados. "Trabalhamos para acelerar o nível de prontidão desses talentos e prepará-los para ocupar cadeiras cada vez mais estratégicas."

Além das trilhas de aprendizado para desenvolvimento técnico e comportamental, a Universidade Renner funciona de forma colaborativa: funcionários podem criar conteúdos, e até fornecedores têm acesso aos cursos. A cultura de aprendizado contínuo também se conecta à filosofia da "cultura do encantamento", que orienta o comportamento de líderes e equipes. *Layane Serrano*





5

CRIAR METAS PARA AUMENTAR A DIVERSIDADE

QUEM FAZ: DAIICHI SANKYO

SETOR: FARMACÊUTICO

Na Daiichi Sankyo, multinacional japonesa com mais de um século de história e 60 anos de operação no Brasil, a diversidade é medida com a mesma precisão que os medicamentos. O Farol da Diversidade, ferramenta para acompanhar metas de inclusão, é atualizado mês a mês. Hoje, 53% do quadro total é composto de mulheres, 45% dos cargos de liderança são ocupados por elas, e 42% se declaram pretos ou pardos.

O farol é alimentado por dados vindos dos grupos de afinidades da empresa, formados por até 30 pessoas e voltados para temas como raça, gênero, PCD e comunidade LGBTQIAPN+. Esses grupos funcionam como espaços de escuta e aprendizado, nos quais funcionários compartilham experiências e sugerem ações práticas. "É no detalhe que a inclusão acontece", afirma Irineu Silva, diretor de Recursos Humanos. Um exemplo veio do grupo de pessoas com deficiência: após o relato de uma funcionária sobre a dificuldade de usar a copa, a empresa adaptou os equipamentos e o ambiente.

Desde 2019, a Daiichi mantém uma Política de Cultura do Cuidado guiada por três pilares: empatia, propósito e pertencimento. De lá para cá, a política foi desdobrada em ações concretas: modelo híbrido de trabalho (dois dias presenciais e três remotos), horários flexíveis, licença-maternidade de seis meses, paternidade de 20 dias, apoio psicológico e jurídico gratuito, e a Short Friday, que encerra o turno mais cedo às sextas-feiras. *Isabela Rovaroto*

Cuidar de 13.000 pessoas distribuídas em mais de 1.000 pontos de trabalho e 50 filiais não é tarefa simples — ainda mais em um setor como o de segurança e logística de valores, que exige precisão. No Grupo Protege, fundado há 54 anos, a resposta para esse desafio veio na forma de um projeto que uniu tecnologia, educação e cultura: a Universidade Corporativa Protege, criada em 2016.

Com mais de 700 cursos ativos, a universidade oferece trilhas de aprendizado sob medida para cada cargo. "Todos os programas de desenvolvimento, presenciais ou online, estão sob esse guarda-chuva educacional", explica Jorge Tavares de Almeida, diretor de Gente, Gestão e Jurídico. Hoje, 200.000 horas de treinamento são realizadas por ano, o equivalente a 20 horas por funcionário por mês, bem acima da média nacional.

O impacto é mensurável: 60% das vagas abertas na empresa são preenchidas por recrutamento interno. "Esse dado mostra quanto as pessoas crescem aqui dentro. Nossos funcionários estão sendo preparados para assumir novos desafios", destaca Alcides Venâncio, gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional. A iniciativa também deu origem à "Semana do Conhecimento", evento anual que reúne palestras sobre temas estratégicos, como inteligência artificial, análise de dados e liderança inclusiva, com participação presencial e online.

O segundo grande pilar do RH é o reconhecimento. Programas como o "Destaque do Mês" e o "Destaque Nacional do Ano" celebram os melhores desempenhos, com transmissões ao vivo e participação das famílias. Há, ainda, o "Honra ao Mérito", voltado para ações de bravura ou elogios de clientes — símbolos de valorização em um segmento onde o anonimato costuma ser regra. Para completar, o "Programa Proativo", criado em 2018, promove saúde física e mental, com academias nas bases operacionais, subsídio a plataformas de atividades esportivas e um canal de apoio psicológico.
Isabela Rovaroto

6

MANTER RITUAIS PARA RECONHECER QUEM MANDA BEM

QUEM FAZ: GRUPO PROTEGE

SETOR: SEGURANÇA



7

TER CANAIS PARA ESCUTAR AS ASPIRAÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS

QUEM FAZ: PASSARELLI

SETOR: ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO

Fundada há mais de 90 anos, a Passarelli é uma das maiores empresas de infraestrutura do Brasil, com atuação forte em saneamento básico. Com mais de 3.000 funcionários diretos e previsão de faturamento de 1,7 bilhão de reais até 2026, a companhia vive uma fase de transformação cultural profunda — da qual o RH é protagonista. "Mais do que saber o que o funcionário sabe fazer, quero saber quem ele é e o que quer ser quando crescer na companhia", diz Lúcia Menezes, diretora de Gestão de Pessoas.

A escuta ativa é o ponto de partida. A empresa realiza avaliações por competências e comportamento, ecom vídeos personalizados. Os planos de desenvolvimento são traçados com base em cada profissional. Um engenheiro, por exemplo, recebeu mentoria técnica e comportamental e foi promovido a gerente depois de mostrar potencial de liderança ao longo do processo. "Esse olhar individualizado é especialmente importante em um setor historicamente artesanal como o da construção civil", diz Menezes. Para tornar o segmento mais atraente, a Passarelli incorporou agilidade e inovação como valores.

A empresa também é referência em saúde emocional e bem-estar. Antes mesmo da pandemia ou das exigências da nova NR-1, já promovia programas para suporte psicológico a funcionários enfrentando perdas e desafios pessoais. A cultura agora serve como bússola para decisões de negócio e práticas de RH — do onboarding à sucessão. "Estamos preparando o caminho para os próximos dez anos, e isso começa pelas pessoas", diz Menezes. *Isabela Rovaroto*

Camila Asenjo, da Yduqs: "No final do dia, o que transforma são as pessoas, e isso vale para dentro e para fora da sala de aula"



LEANDRO FONSECA

8 USAR A IA PARA FORMAR NOVOS LÍDERES

QUEM FAZ: YDUQS | SETOR: EDUCAÇÃO

Na Yduqs, dona de marcas como as faculdades Estácio e Ibmec, aprender é tão essencial quanto ensinar. Com mais de 16.300 funcionários — incluindo 9.500 professores —, a companhia tem usado tecnologia para transformar processos, preparar lideranças e melhorar a experiência de alunos e funcionários. "A inteligência artificial nunca será um fim em si. Nosso papel é criar um ambiente onde as pessoas possam experimentar, errar e ensinar umas às outras", diz Camila Asenjo, VP de Gente & Gestão da empresa.

Hoje a IA está presente em áreas como RH, marketing, vendas e ensino. Um programa interno de gamificação já mobilizou mais de 20 equipes em projetos, com ganhos superiores a 1 milhão de reais, e a meta é envolver 2.000 pessoas até 2025. O uso da tecnologia é orientado por três frentes: melhorar o ensino, educar para um futuro mais tecnológico e aumentar a eficiência organizacional.

A conexão com o propósito também vem da base: cerca de 80% dos funcionários administrativos são ex-alunos da própria companhia, que conta com mais de 100 unidades espalhadas pelo país. Eles também têm à disposição uma ferramenta para cuidar da saúde mental. Em seis meses, a nova plataforma de bem-estar já alcançou 26% de adesão, com 80% dos usuários engajados em atividades mensais como terapia, mindfulness e orientação jurídica. "No fim do dia, o que transforma são as pessoas, e isso vale para dentro e para fora da sala de aula", diz Asenjo.

Isabela Rovaroto



LEANDRO FONSECA

Maria Antonietta Russo, da TIM: "Não existe transformação digital sem saúde mental e sem propósito"

9

TREINAR A COMPANHIA PARA OS EMPREGOS QUE AINDA NÃO EXISTEM

QUEM FAZ: TIM

SETOR: TELECOMUNICAÇÕES

Cerca de 170 milhões de empregos serão criados e 92 milhões serão extintos até 2030, segundo o Fórum Econômico Mundial. Atenta a essa transformação, a operadora de telefonia TIM Brasil fez do reskilling, a formação contínua focada em competências emergentes, o eixo central de sua estratégia.

Com mais de 9.000 funcionários no Brasil, a TIM aposta em preparar pessoas para novas competências (técnicas, cognitivas e emocionais). "Não existe transformação digital sem saúde mental e sem propósito", diz Maria Antonietta Russo, vice-presidente de Pessoas, Cultura e Organização da TIM Brasil. Com esse foco, a companhia investe cerca de 10 milhões de reais por ano em educação. Numa dessas iniciativas, chamada "Onda Digital", foram 62.000 horas de treinamento nos últimos três meses, com adesão de 80% dos funcionários.

Para incentivar o protagonismo na carreira, a TIM oferece cursos de idiomas gratuitos, inclusive para familiares, e incentiva o estudo de inglês a todos os estagiários. "O idioma já faz parte das competências digitais essenciais", afirma. Embora seja uma empresa de telecomunicações — que entrega smartphones com plano ilimitado aos funcionários —, a TIM apoia o "Sintonize em Você", programa que enfatiza a importância de se desconectar para se reconectar. Num cenário de avanço da IA e da busca por saúde e bem-estar, a requalificação e o equilíbrio no mundo digital deixaram de ser um problema só do RH para virar um desafio da companhia. *Layane Serrano*

O Grupo Autoglass, fabricante de vidros e peças automotivas, está neste momento triplicando um centro de educação corporativa na sede, em Vila Velha, no Espírito Santo. A obra de 35 milhões de reais deve ficar pronta no ano que vem. Todos os funcionários passam pelo centro — no onboarding e em treinamentos constantes.

"Garantimos cultura e padrão de qualidade pelo treinamento", afirma Zamara Ribeiro, gerente-executiva do DHO da empresa.

A iniciativa de ter uma "escola técnica" dentro da empresa busca formar profissionais dentro de casa para suprir lacunas em posições críticas e, ao mesmo tempo, reter quem já domina o negócio. A formação interna nasce de uma leitura de negócio do que Ribeiro chama de RH estratégico. "Decisão boa é a que equilibra cliente, funcionário e sócio. O RH participa, por exemplo, da escolha de cidades para expansão levando dados de mão de obra e IDH", afirma.

Hoje, o grupo tem cerca de 3.000 funcionários, 90 lojas espalhadas pelo Brasil e sede administrativa, call center e centro de distribuição no Espírito Santo, com um escritório em São Paulo. Rituais simples ajudam a manter energia e foco: os funcionários recebem café da manhã e da tarde. A unidade em Vila Velha conta com psicólogos, médico assistencial, enfermaria, massoterapia no posto de trabalho, além de salão e pilates dentro da sede, com custos fixos bancados pela empresa. *Layane Serrano*

GARANTIR EDUCAÇÃO E BOAS REFEIÇÕES NO TRABALHO

QUEM FAZ: GRUPO AUTOGLASS

SETOR: AUTOMOTIVO

10

11

RECONHECER OS PROFISSIONAIS POR TEMPO DE CASA

QUEM FAZ: AGRO AMAZÔNICA

SETOR: AGRONEGÓCIO

Como reconhecer os funcionários que estão há cinco, dez, 15 anos em uma empresa? Fundada há mais de 40 anos em Cuiabá, a Agro Amazônia é hoje uma das maiores distribuidoras de insumos do país, com atuação nos segmentos agrícola e pecuário. Com 67 unidades espalhadas por nove estados, uma fábrica de fertilizantes e um centro de beneficiamento de sementes, a empresa mantém uma presença forte e capilarizada no campo.

Para reter talentos, a empresa que faz parte do conglomerado japonês Sumitomo Corporation desde 2015 oferece bonificações de até 15.000 reais por tempo de casa, previdência privada com contrapartida de 100%, bolsas de estudos de até 50% para graduação, uma escola interna de inglês e japonês, além de um intercâmbio internacional para nove funcionários por ano. "Mesmo em um ano difícil para o agro, a gente não abriu mão de investir em quem está com a gente. Estamos usando nosso próprio capital intelectual para nos reinventar", diz Mariana Uhde, gerente de Gestão de Pessoas.

Para 2026, os planos incluem um novo programa de mentoria para recém-promovidos, com acompanhamento técnico e comportamental, além da ampliação do programa de estágio em agronomia e maior transparência no programa de participação de resultados. *Isabela Rovaroto*

12

INTEGRAR QUEM ESTÁ CHEGANDO — INCLUSIVE NUM M&A

QUEM FAZ: AGGER | SETOR: TECNOLOGIA

Fundada em Rio Claro, no interior paulista, a Agger tem mais de 30 anos de história em softwares para corretores e seguradoras. Até 2021, a empresa nunca havia tido uma área formal de RH. A virada aconteceu com a entrada de um grupo de investimentos e a chegada de Karina Collaço Garcia para estruturar a frente de Gente e Gestão.

De lá para cá, a empresa passou por grandes movimentos de fusão e aquisição: com a Infocap, em 2023, e com a Trindade, em 2024. Em cada uma dessas aquisições o desafio foi o mesmo: garantir que a cultura da Agger, centrada em pessoas, não se perdesse. Para isso, o RH fez questão de declarar oficialmente os pilares da empresa: respeito e confiança, leveza e parceria, e colocar pessoas no centro. "Nossa cultura na matriz de Rio Claro precisava ser refletida em todas as empresas adquiridas", afirma Karina.

O resultado veio em números: a empresa tem NPS interno de 98 pontos e rotatividade de apenas 0,67%. Há benefícios que também ajudam no engajamento, como Gympass, terapia custeada pela empresa via Zenklub, cartão flexível e uma remuneração variável. Recentemente, a Agger foi adquirida pela Dimensa, empresa de tecnologia que tem como sócios B3 e Totvs. Agora, o desafio foi redobrado. *Layane Serrano*

Encontrar o perfil certo tem sido um dos maiores desafios do RH — especialmente em um mercado aquecido, com cada vez mais disputa por mão de obra qualificada. Para a Kemin do Brasil, multinacional americana do setor de ingredientes para nutrição e saúde animal, a solução veio de dentro de casa: apostar nas indicações internas. "Temos um programa de indicação que premia financeiramente quem ajuda a contratar bem", conta Giseli Delacqua, diretora de RH Latam da Kemin. Se o profissional indicado for contratado e permanecer na empresa por mais de três meses, o funcionário que o recomendou pode receber entre 800 e 1.200 reais.

Com 380 funcionários distribuídos entre as fábricas de Valinhos, no interior paulista, e Vargeão, no oeste catarinense, a Kemin enfrenta desafios distintos em cada região. Em Vargeão, cidade de apenas 4.000 habitantes, a chegada de novas empresas, como a Nestlé, acirrou a disputa por profissionais. "Lá, a escassez de mão de obra é um desafio real. A indicação se tornou nossa principal ferramenta de atração", afirma Delacqua. Quando ela chegou à Kemin, em 2017, o turnover era de 27%. Hoje, está em 8%. "As pessoas gostam de trabalhar aqui. Cerca de 75% dos nossos funcionários estão há mais de cinco anos na empresa, e 71% dizem que querem ficar até se aposentar", diz. *Layane Serrano*

APOSTAR NAS INDICAÇÕES INTERNAS PARA RECRUTAMENTOS

QUEM FAZ: KEMIN

SETOR: SAÚDE E NUTRIÇÃO ANIMAL

13



14 COLOCAR NO PAPEL OS VALORES DA EMPRESA

QUEM FAZ: ALLOS | SETOR: IMOBILIÁRIO



Renata Correa, da Allos: "Cultura não é um PowerPoint; é comportamento, decisão e exemplo"

LEANDRO FONSECA

Há três anos, dois gigantes do setor de shopping centers decidiram se unir e formar o que hoje é a Allos, maior grupo do setor na América Latina. O desafio era enorme: integrar estruturas, processos e culturas. A ponte entre o passado e o futuro foi construída pelo RH, que assumiu o papel de motor da transformação. "O nosso primeiro grande trabalho foi fazer uma gestão de mudança que unisse essas pessoas em torno de um novo propósito", diz Renata Correa, diretora-executiva de Gente e Performance.

Com 54 shoppings, sendo 45 próprios e nove administrados, e mais de 50 milhões de visitantes mensais, a Allos nasceu grande — e com a responsabilidade de fazer da cultura um diferencial competitivo. Para isso, desde a fusão, o RH liderou um processo profundo de escuta e integração. O resultado foi o lançamento de um novo propósito e de um guia de cultura em 2023, construídos de forma coletiva e disseminados entre mais de 300 lideranças. "Cultura não é PowerPoint; é comportamento, decisão e exemplo. E o RH estratégico é aquele que senta à mesa e leva conversas corajosas", afirma. *Layane Serrano*

15 PREPARAR ESTAGIÁRIOS PARA A CONTRATAÇÃO

QUEM FAZ: RIO AVE | SETOR: CONSTRUÇÃO

Durante décadas, a Rio Ave construiu sua reputação no Recife com obras de alto padrão. Com ritmo acelerado nos últimos dois anos, a companhia precisou construir uma nova estrutura de RH. A empresa saiu de três para oito obras simultâneas e mais que triplicou o número de funcionários nos canteiros, além de aumentar em 70% a equipe administrativa. "Essa expansão só foi possível porque o RH passou a liderar o planejamento estratégico da companhia", diz Roberta Pretti Cinti, gerente-executiva de Gente e Gestão.

Um dos destaques é o programa Jovens Talentos, de formação de estagiários para serem contratados após a graduação. Atualmente, a taxa de efetivação dessa turma está em 86%. Além disso, a Rio Ave investe em ações de inclusão para mulheres em situação de vulnerabilidade. Só em 2024, o orçamento do RH beirou 700.000 reais. No período, o indicador interno de saúde mental dos funcionários aumentou 10 pontos. "Sem uma cultura forte, não há estratégia que se sustente", diz. *Isabela Rovaroto*

16 APOIAR OS FUNCIONÁRIOS EM PROJETOS INTERNACIONAIS E FAMILIARES

QUEM FAZ: DANONE | SETOR: ALIMENTOS E BEBIDAS

Em um cenário global marcado por instabilidade econômica, guerras e polarização política, a Danone reafirma seu compromisso com o bem-estar e o desenvolvimento de seus funcionários. "Queremos ser um oásis de tolerância", diz André Rapoport, VP de RH da Danone Brasil. O discurso reflete uma estratégia que busca conciliar o pragmatismo de negócios com condições reais para que os funcionários prosperem na carreira e na vida pessoal.

Hoje, a companhia tem 98.000 funcionários no mundo e 3.300 no Brasil. Destes, 51 brasileiros atuam em unidades no exterior, graças a uma política de mobilidade global que estimula a construção de trajetórias internacionais — da base à liderança.

Internamente, a meta é preencher 65% das vagas com talentos da própria casa. Em 2025, o índice já alcançou 52%, impulsionado pela ampliação dos programas de mentoria, que saltaram de 97 para 218 participantes em um ano.

A Danone também investe em frentes específicas, como o programa "D'elas", voltado para a aceleração da liderança feminina, e ações afirmativas de equidade racial, que resultaram na promoção de 13 profissionais negros a cargos gerenciais.

O cuidado com as pessoas vai além das metas. A parentalidade, por exemplo, é tratada como jornada de vida: mães lactantes que precisam viajar contam com apoio financeiro para levar seus bebês e um acompanhante. A empresa estuda ampliar a licença-paternidade para equiparar o benefício entre homens e mulheres.

Outro destaque é a saúde mental: todos os funcionários têm acesso gratuito a seis sessões de terapia, além do suporte tradicional do plano. O engajamento é alto: 91% dos funcionários se dizem engajados e 92% recomendariam a empresa.

Com índice de turnover voluntário de apenas 2,4%, a Danone mostra que cuidar das pessoas é também estratégia. "Não é sobre escolher entre performance e impacto social. É sobre conciliar as duas coisas e fazer isso de forma genuína", afirma Rapoport. *Isabela Rovaroto*



LEANDRO FONSECA

André Rapoport, da Danone Brasil: "Não é sobre escolher entre performance e impacto social. É sobre conciliar as duas coisas"



17

MANTER UMA POLÍTICA DE BÔNUS VANTAJOSA

QUEM FAZ: NEXT SHIPPING
SETOR: LOGÍSTICA

Fundada em 2017 em Itajaí, no litoral catarinense, a Next Shipping é uma consultoria de comércio exterior que tem grandes clientes, como Coca-Cola e Tramontina. A empresa investe num bônus agressivo pelo atingimento de metas. Os 13 salários anuais previstos em lei podem ganhar até cinco adicionais, totalizando 18 ao ano. Na prática, um funcionário que ganha 10.000 reais pode receber até 50.000 reais extras.

O pacote de benefícios, no entanto, não se limita ao dinheiro. A Next intercala a cada dois anos bônus financeiros com experiências, como viagens internacionais. Num ano, os funcionários tiveram a chance de assistir a uma corrida de Fórmula 1 na Itália, com tudo pago. "Nós equilibramos recompensas financeiras e emocionais. O segredo não é dar tudo sempre, mas gerir expectativas e entregar no momento certo", diz Evandro Turatto, fundador e diretor-executivo.

Com cerca de 200 funcionários, dos quais 33% atuam em home office espalhados pelo Brasil, a Next segue expandindo. O modelo híbrido e remoto, segundo Turatto, é um dos pontos de conexão com as novas gerações. "A meta da companhia é chegar a um equilíbrio de 50% da equipe remota e 50% na matriz, para termos mais talentos de outros estados", diz Turatto.
Layane Serrano

18

INCENTIVAR A PESSOA A TER UM TEMPO LIVRE

QUEM FAZ: LUNDBECK
SETOR: FARMACÊUTICO

A farmacêutica dinamarquesa Lundbeck, especializada em saúde do cérebro e presente no Brasil desde 2000, aposta no chamado "salário emocional" para engajar os 125 funcionários de seu escritório no Rio de Janeiro. "Vai além do dinheiro no fim do mês. O que retém as pessoas é sentir-se cuidado e reconhecido", afirma Alba Eiras de França, diretora de Pessoas e Comunicação. Entre os benefícios, a empresa dá folga para todos no Dia Mundial da Saúde Mental (10 de outubro) e tem a Short Friday, com saída às 15 horas. "Tempo livre é parte do bem-estar e tem tudo a ver com o nosso mercado", diz França.

O programa "LundBem com a Vida" inclui massagens de shiatsu, dias fixos de frutas, acompanhamento com nutricionista e incentivo a esportes, como as corridas patrocinadas pela empresa. A saúde também é cuidada por meio de um programa de assistência que oferece terapia psicológica, apoio financeiro e jurídico, além do "Dr. LundBem", telemedicina para consultas rápidas sem impacto no plano de saúde. A companhia também oferece 160 reais adicionais no Total Pass, 300 reais mensais para custos em farmácias e 1.000 reais no ticket de Natal. O resultado aparece nos indicadores: o índice de engajamento ficou acima de 93 pontos, um dos mais altos no ranking global da companhia.
Layane Serrano ●



LEANDRO FONSECA

DO PARÁ AO VIETNÃ, O LEGADO EMPRESARIAL NA COP30

SB COP SELECIONA 48 SOLUÇÕES GLOBAIS QUE TRANSFORMAM SUSTENTABILIDADE EM RESULTADOS CONCRETOS, COM BRASIL LIDERANDO PORTFÓLIO

LIA RIZZO

O setor privado global tem um recado claro para as negociações climáticas: chegou a hora de sair do papel e entregar resultados concretos. A mensagem vem de Ricardo Mussa, presidente da Sustainable Business COP (SB COP), coalizão que representa quase 40 milhões de empresas de mais de 60 países. "Já falamos muito de meta. Os cientistas já mostraram qual é o problema. Agora é hora de focar a ação", afirmou Mussa.

E a ação está em curso. A SB COP selecionou 48 projetos que materializam essa transição entre discurso e prática. Escolhidas entre 670 candidaturas vindas de todos os continentes, as iniciativas abrangem mais de 20 países, com o Brasil liderando com 19 projetos, seguido por experiências na Suécia, África do Sul, Índia, Vietnã, Colômbia, Equador, Espanha e Nova Zelândia.

Os números atestam maturidade: investimentos que somam bilhões de dólares, milhões de toneladas de carbono eliminadas da atmosfera, milhares de empregos criados e comunidades inteiras inseridas na economia verde. Mais relevante que a escala é a natureza dessas iniciativas — não são promessas ou pilotos experimentais, mas operações comerciais plenas, com indicadores auditados e modelos prontos para replicação.

Das florestas amazônicas regeneradas com renda garantida aos bairros escandinavos de emissão zero, das siderúrgicas movidas a hidrogênio verde aos ecossistemas completos de reciclagem industrial, essas soluções provam que a implementação deixou de ser exceção para virar regra no mundo dos negócios. Conheça a seleção.

←

COP30: primeira conferência climática realizada na Amazônia deve unir o capital privado ao potencial da floresta e às soluções com base na natureza

EFICIÊNCIA E RENOVÁVEIS

A descarbonização energética abandonou apresentações em PowerPoint e invadiu chão de fábrica, redes de transmissão e frotas de transporte. Projetos brasileiros da Braskem e Suzano mostram como redesenhar processos produtivos pode eliminar emissões pela raiz, enquanto aportes volumosos em geração limpa na África do Sul e linhas de transmissão pioneiras no Brasil comprovam que renováveis já substituem combustíveis fósseis com segurança operacional e escala comercial.

BRASKEM — VESTA
Reconversão de complexo petroquímico em São Paulo com cogeração a hidrogênio e motores elétricos. Investimento de 600 milhões de reais elimina 100.000 toneladas anuais de CO_2 e reduz o consumo de água em 11,4%.

SUZANO
Primeira instalação brasileira a converter subprodutos da celulose em syngas via gaseificação, substituindo combustível fóssil. Reduz emissões em até 97% e amplia a capacidade produtiva em 20%.

SCATEC — KENHARDT
Planta híbrida sul-africana com 540 MW solares e baterias de 225 MW/1.140 MWh. Entrega 150 MW firmes por 16 horas diárias, evita 900.000 toneladas anuais de carbono, e gerou 3.000 empregos.

ENGIE — GRALHA AZUL
Sistema de transmissão de 1.000 quilômetros no Paraná usando drones para instalação. Reduz supressão vegetal pela metade e conclui obras 18 meses antes do prazo com investimento de 2 bilhões de reais.

REPSOL — ECOPLANTA
Primeira planta europeia em larga escala a converter 400.000 toneladas anuais de lixo urbano em 240.000 toneladas de metanol renovável na Espanha. Investimento de 800 milhões de euros.

TOYOTA
Híbrido flex-fuel roda com etanol ou gasolina sem recarga externa. Reduz emissões em 70% com etanol e já soma mais de 100.000 unidades produzidas no Brasil desde 2019.

FLORESTA E VALOR

Biomas tropicais deixam de ser apenas reservatórios passivos de carbono para se tornarem motores ativos de desenvolvimento econômico inclusivo. Certificação de práticas agrícolas regenerativas, créditos de biodiversidade com lastro verificado e biotecnologia de ponta para ingredientes cosméticos comprovam que conservar ecossistemas pode gerar mais valor do que destruí-los.



BASF — PRAGATI
Primeiro programa global de mamona sustentável na Índia. Treinou 10.000 agricultores (8.000 certificados), elevando a produtividade em 57% e reduzindo o consumo hídrico em 33%.

DENGO Monetização de carbono em cacau cabruca baiano. Implementado em 2.815 hectares com 99 famílias, conservou 1 milhão de tCO_2 e distribuiu 2,2 milhões de reais em 2025.

GIVAUDAN Ácido hialurônico por fermentação de precisão na França. Reduz emissões em 92%, energia não renovável em 90% e uso de água em 75% *versus* síntese química.

MORPHOSIS — TERRASOS Bancos de habitat na Colômbia financiados por capital privado. Restaurou 2.000 hectares, mobilizou 7 milhões de dólares em créditos e reduziu a temperatura superficial em 0,4 °C.

NATURA — SAF DENDÊ
Agroflorestas de palma no Pará com 650 hectares implantados. Eleva a renda familiar em 40% e remove 6 toneladas de CO_2 por hectare ao ano.

SANCTU Plataforma amazônica com contratos de 40 anos para agrofloresta e pecuária regenerativa. Converteu 1.000 hectares, triplicou a renda de famílias e projeta sequestro de 5 a 7,5 milhões de toneladas de carbono.

CIRCULARIDADE EM ESCALA

Valorização de resíduos deixou de ser iniciativa marginal de coleta seletiva para se tornar remanufatura industrial sofisticada, reciclagem química avançada e sistemas integrados que fecham ciclos produtivos completos, gerando receita substancial e diminuindo a dependência de extração virgem de matérias-primas.

ALPARGATAS — RECICLO Cadeia circular de borracha Havaianas, fruto da coleta em 200 lojas e 76 cooperativas até a transformação em produtos. O volume reciclado cresceu 187% e a receita 869% entre 2021 e 2024.

AMBIPAR Plataforma que integra 247 centros em 120 municípios com blockchain. Recuperou 263.000 toneladas desde 2015, evitou 140.000 toneladas de carbono e fortaleceu 115 cooperativas.

XLABS — CIRCULARITY Capacitação empresarial neozelandesa em economia circular. São 351 organizações participantes, 88% implementaram soluções em 6 a 12 meses, com elevação de 53% na circularidade.

CIRKLO Maior recicladora PET garrafa-para-garrafa do Brasil, processa 5,5 bilhões de garrafas/ano. Produziu 65.000 toneladas de rPET em 2024, evitando 84.000 toneladas de CO_2 e impactando 85.000 catadores.

CPFL Reforma de transformadores elétricos com regeneração de 300.000 litros mensais de óleo. Recuperou 267 toneladas de alumínio, 223 de cobre e 187 de ferro em 2024, gerando 45 milhões de reais.

SKF Remanufatura de rolamentos em 20 centros globais. Reutilizou 4,5 milhões de quilos de aço em 2024, evitando 15,6 milhões de quilos de emissões (potencial de 90% de redução).

Bioeconomia: florestas tropicais geram créditos de carbono e impulsionam desenvolvimento local ↓



UNIVERSAL IMAGES GROUP/GETTY IMAGES

INFRAESTRUTURA INTELIGENTE

Urbanização acelerada e mitigação climática já não se apresentam como agendas conflitantes. Universalização de saneamento básico via concessões estruturadas, mobilidade elétrica compartilhada em escala, ferramentas digitais para planejamento territorial e bairros de uso misto de baixo carbono demonstram que cidades podem crescer diminuindo emissões e ampliando a qualidade de vida simultaneamente.

AEGEA — BARCARENA Universalização de água e esgoto no Pará até 2025, antecipando metas nacionais em uma década. São 138 km de rede construídos, 13.500 em tarifa social e redução de internações por doenças hídricas de 47 para 6 por 10.000 habitantes.

WATER OFFSETS Reciclagem de águas cinzas recuperou 80% do consumo. Estabeleceu 3.000 residências neutras em água na Europa e piloto tailandês com potencial de conservar 10 bilhões de litros.

GOOGLE — GREEN LIGHT IA otimiza semáforos em tempo real em 70 interseções de 20 cidades. Reduziu paradas em 30% e emissões em 10%, evitando 3.000 toneladas de CO_2 em 2024.

YVY CAPITAL Ecossistema brasileiro de motos elétricas com iFood como âncora. Meta de 600.000 veículos/ano até 2035, evitando 6 milhões de toneladas de carbono e elevando renda de 280.000 trabalhadores em 40%.

IFC — APEX Plataforma que traduz ambições climáticas em investimentos financiáveis. Em Cidade do Cabo, estruturou 6,3 bilhões de dólares em cinco clusters com projeção de 23% de redução de emissões até 2030.

ELECTROLUX — GREENHOUSE STHLM Bairro sueco de uso misto para 3.000 pessoas com estrutura de madeira. Reduz emissões em 57% *versus* concreto e alcançou certificação BREEAM Outstanding (96,6%).



ROGÉRIO CASSIMIRO/MMA/DIVULGAÇÃO

← Financiamento verde: instrumentos inovadores conectam investidores a projetos de conservação e economia de baixo carbono

QUALIFICAÇÃO VERDE

Formar e requalificar profissionais é tão urgente e estratégico quanto mobilizar capital financeiro. Programas multilaterais de capacitação técnica, plataformas digitais de conhecimento compartilhado e redes setoriais estruturadas de treinamento vocacional preparam a força de trabalho que a descarbonização já demanda hoje, fechando gaps críticos de habilidades que ameaçam atrasar a transição.

IFC — GB-TAP Capacitação global em títulos sustentáveis desde 2019. Treinou 2.009 profissionais em 65 países, apoiou 38 frameworks e viabilizou 21 bilhões de dólares em emissões com 6,2 milhões de tCO_2e evitadas.

GCBC Coalizão lançada na COP28 reunindo 100 organizações. Plataforma acessada por 3.100 usuários e Programa Acelerador com 3 vencedores entre 47 candidaturas.

SALESFORCE — AGENT TIERRA Agente de IA via WhatsApp que orienta agricultores colombianos. Parte de portfólio apoiando 24 ONGs com tecnologia Agentforce para impacto socioambiental.

SCHNEIDER ELECTRIC Programa capacitando PMEs lançado em 2023. Treinou 16.000 usuários com meta de 100.000 até 2030. A iniciativa A2T já qualificou 1 milhão de jovens em STEM globalmente.

SENAI Modelo prospectivo de demanda profissional desenvolvido desde 2003. Aplicado em setores industriais brasileiros e transferido para República Dominicana, Chile, Uruguai e países africanos via CINTERFOR/OIT.

GIZ — VIETNÃ Centro de Excelência em Renováveis entre 2021 e 2024. Treinou 307 professores e 292 técnicos, com 99% reportando melhores perspectivas de carreira. Replicado na Mongólia.

CAPITAL PARA TRANSIÇÃO

Instrumentos financeiros inovadores convertem passivos soberanos em conservação de longo prazo, conectam pequenas e médias empresas a crédito acessível, criam mercados regulados e transparentes de carbono, e viabilizam projetos industriais transformadores através de garantias multilaterais e arranjos sofisticados de capital misto público-privado.

BANK OF AMERICA — EQUADOR Maior debt-for-nature swap terrestre, convertendo 1,53 bilhão de dólares em dívida soberana. Libera 800 milhões de dólares em economia fiscal e 400 milhões de dólares para conservação de 6,4 milhões de hectares amazônicos.

C2FO — MÉXICO Plataforma de pagamento antecipado operacional desde maio de 2023. Atendeu 5.000 empresas com potencial estimado de 30 bilhões de dólares em capital de giro e elevação de 1,1% no PIB.

NINETY ONE Dívida de transição para mercados emergentes lançada em 2024. Yield de 5,41%, spread de 202 pontos-base e performance de 6,9%, atraindo capital institucional para setores hard-to-abate.

B3 Repositório regulado para créditos de carbono integrado à plataforma ACX. Transacionou 3,3 milhões de tCO_2 em 2024 e prepara ambiente para o Sistema Brasileiro de Créditos de Carbono.

STEGRA Primeira siderúrgica a hidrogênio verde do mundo na Suécia com capacidade de 2,5 milhões de toneladas/ano. Investimento de 6,5 bilhões de euros com redução de 95% nas emissões.

GOL/VIBRA/ABRA Primeira operação Book & Claim de SAF na América Latina. Aposentou 50 unidades, correspondendo a 190 tCO_2eq com divisão de custos entre operador aéreo e cliente corporativo Microsoft. ●

REALIZAÇÃO: exame.
PARCEIRO DE CONTEÚDO: AMAZÔNIA VOX
OFERECIMENTO: ambipar · LOJAS RENNER S.A. · banco da amazônia · RANDONCORP · cba · Hydro · GOVERNO DO PARÁ POR TODO O PARÁ · ALLOS · agropalma · EPSON

Saiba mais em
ENERGIALIVRE.
CEMIG.COM.BR



VOCÊ PODE ECONOMIZAR NA SUA CONTA DE ENERGIA

Certeza de até 35% de desconto.

Certeza de fornecimento.

Certeza de bom negócio.

Seja Energia Livre Cemig.
Certeza de economia e preço
durante todo o contrato.

ENERGIA LIVRE CEMIG

CEMIG

GOVERNO DE MINAS
AQUI O TREM PROSPERA.



FOTOS: EDUARDO FRAZÃO

Isabela Rovaroto, repórter da EXAME, e João Adibe, CEO da Cimed: "Pra falar com o jovem, temos que ser rápidos"



Lucas Amorim, diretor de redação da EXAME, Sandro Mabel, prefeito de Goiânia, e Cledistonio Salvador, CEO do Lide Goiás: trio celebrou o bom momento do Centro-Oeste: "Aqui tudo que abre vai bem"

Anita Bufaiçal, fundadora da Agropatys: do campo para o palco, ela defende o agro como espaço de vida e liderança



PUJANÇA NO CENTRO DO BRASIL

EVENTO DA EXAME EM GOIÂNIA REÚNE 300 LÍDERES E DESTACA HISTÓRIAS DE CRESCIMENTO, INOVAÇÃO E DISCIPLINA EMPRESARIAL NO CORAÇÃO DO PAÍS

DANIEL GIUSSANI, DE GOIÂNIA (GO)

SE ALGUÉM TIVESSE PARADO PARA FOTOGRAFAR O centro de Goiânia dez anos atrás e repetisse a cena hoje, teria dificuldade para reconhecer a paisagem. A capital de Goiás passou por uma transformação radical nos últimos dez anos: mais de 14 milhões de metros quadrados de novas construções, centenas de canteiros de obras verticais e um mercado imobiliário que hoje movimenta mais de 4 bilhões de reais por semestre. A paisagem urbana mudou; e o clima de prosperidade, também. O novo horizonte da cidade é reflexo de um ciclo de crescimento econômico, empresarial e social que coloca o Centro-Oeste como uma das regiões mais vibrantes do país. Até um World Trade Center, centro empresarial global com presença em mais de 90 países, tem uma unidade por ali.

Aconteceu no World Trade Center Goiânia, no início de outubro, a nova edição do Negócios em Expansão Road Show, evento realizado pela EXAME em parceria com o BTG Pactual Empresas. Mais de 300 empreendedores, investidores e lideranças empresariais se reuniram para discutir o futuro dos negócios no centro do país. E, principalmente, celebrar o momento de expansão vivido por empresas locais. No último Ranking Negócios em Expansão, 15 companhias goianas apareceram entre as que mais crescem no país. É um retrato de um estado que aprendeu a empreender com velocidade, resiliência e senso de oportunidade. A palavra do dia, inclusive, foi "pujança". "Aqui tudo que abre vai bem. A cidade tem um volume de dinheiro importante", afirmou o prefeito Sandro Mabel. "Somos o terceiro estado que mais cresce no país. Temos empresários levando negócios para o Brasil inteiro", disse Cledistonio Salvador, CEO do LIDE Goiás.

Entre as histórias que cruzaram o palco, duas chamaram atenção pelo contraste entre disciplina e ousadia. A primeira foi a do empresário João Adibe Marques, CEO do gigante Cimed. Ele trouxe à plateia a mentalidade de quem transformou uma farmacêutica familiar em uma das maiores do Brasil. "A pergunta que o empresário tem que fazer é: em qual Brasil você quer jogar? O de 10 milhões ou o de 190 milhões?" Com o microfone em mãos e a energia de quem conduz uma operação de ritmo acelerado, Adibe descreveu o modelo que fez da Cimed uma máquina de vendas. "O primeiro cliente do nosso produto são os nossos funcionários. Se eles não comprarem a ideia, ninguém compra", disse. "Por isso temos uma comunicação intensa com o time — com lives três vezes por semana." Ele também revelou bastidores da entrada do fundo soberano de Singapura (GIC) na sociedade da empresa. "Entendemos que precisávamos dar um passo: ou vendia um pedaço, ou fazia IPO, ou buscava um sócio. Mostramos o que é a Cimed — uma empresa que conhece o Brasil profundo." Adibe encerrou com uma lição de ritmo e humildade: "Somos uma indústria old school, mas entendemos que, para falar com o jovem, temos que ser rápidos. Eu aprendo com a molecada". A frase resumiu bem o espírito do evento: o sucesso em Goiânia — e no Brasil — depende tanto de estratégia quanto de adaptação.

A segunda história de impacto veio do bicampeão olímpico Giovane Gávio. Ele encerrou a noite com uma palestra sobre performance e propósito. No palco, contou a trajetória que começou em Juiz de Fora, no interior de Minas Gerais, quando sonhava em ser piloto de caça, e o caminho que o levou a vestir a camisa da Seleção Brasileira de Vôlei. Gávio falou sobre o conceito de flow, que une corpo, mente e alma, e fez



Robson Hamuche, fundador da Resiliência Humana, Leo Cirino, CMO da EXAME, e Rubens Inácio, fundador e diretor-executivo da TXC: no palco e fora dele, o papo foi sobre propósito, comunicação e expansão



Daniel Giussani, repórter da EXAME, Michelle Wadhy e Márcia Queirós, fundadoras da Fast Escova: a dificuldade de marcar hora no salão virou franquia com mais de 200 milhões de reais de faturamento



paralelos entre esporte e liderança empresarial. "Os amadores treinam para um dia tentar vencer. Nós treinamos para vencer", afirmou, e provocou: "Quais são os toques e manchetes das profissões de vocês? O que é básico — e precisa ser bem-feito todos os dias?". O público reagiu com risos e reflexões, especialmente depois de ele comparar os desafios do dia a dia empresarial com as partidas decisivas contra a Rússia. "Em algum momento vocês vão estar enfrentando os russos por aí. Por isso vocês treinam."

Entre os painéis, o Road Show NEEx Goiânia também deu voz a nomes como Lohran Soares, fundador da Milky Moo, rede de milk shakes que nasceu na capital e hoje soma mais de 700 unidades no país, e Anita Bufaiçal, da Agropatys. Ela lidera um movimento de mulheres do agro e defende a qualidade de vida no campo como fator de retenção de talentos. As empreendedoras Michelle Wadhy e Márcia Queirós, fundadoras da Fast Escova, mostraram como uma dor pessoal — a dificuldade de marcar horário no salão — virou uma rede com quase 400 franquias vendidas e faturamento de mais de 200 milhões de reais. O negócio permite fazer escova sem marcar hora. O secretário estadual César Moura apresentou as iniciativas de qualificação profissional do governo, que já somam 100 milhões de reais investidos, e o executivo Leo Cirino, CMO da EXAME, com os empreendedores Robson Hamuche e Rubens Inácio, resumiu um tema cada vez mais presente: a necessidade de empreendedores se tornarem também comunicadores. "Conteúdo é a nova habilidade universal. O mundo vai se dividir entre quem já produz e quem vai precisar produzir", disse.

De empresários a investidores, de líderes do agro a fundadores de startups, a sensação foi a mesma: Goiânia vive um momento raro de energia e crescimento. Uma cidade que aprendeu a se reinventar — e agora inspira o país com seu novo horizonte. O NEEx Road Show Goiânia teve patrocínio do BTG Pactual Empresas e da Localiza Empresas, além do apoio do World Trade Center Goiânia, PSA Palestras, LIDE Goiás, Amcham, Faje Goiás, Conaje, Hub Goiás e Hub Cerrado. ●



Giovane Gávio, atleta olímpico: "Em algum momento vocês vão enfrentar os russos por aí. Por isso vocês treinam"

Realização: exame.
Patrocínio: btg pactual empresas · Localiza empresas
Apoio: WORLD TRADE CENTER GOIÂNIA
Apoio e Curadoria: PSA.



LENTZWILL/DIVULGAÇÃO



Cliente experimenta óculos de marca na GrandOptical em Paris: mais de 3.000 pares de marcas próprias e licenciadas à venda

DE OLHO NO FUTURO

A EssilorLuxottica vende armações de óculos de marcas famosas, de Ray-Ban a Prada. Mas é como uma medtech, com pesquisas na área da saúde e uso de inteligência artificial no desenvolvimento de lentes — e a maior empresa do mundo nesse segmento vem se posicionando cada vez mais

IVAN PADILLA, DE PARIS

AO LADO DE UMA BUTIQUE DA BVLGARI E BEM PERTINHO do Arco do Triunfo, na Avenida Champs-Élysées, em Paris, fica a flagship da GrandOptical, uma ótica de 600 metros quadrados distribuídos em três andares, com mais de 3.000 armações de óculos nas prateleiras. No andar térreo ficam as marcas de linha e algumas licenciadas, como Prada e Giorgio Armani. No primeiro piso estão as coleções infantis e um lounge VIP. No segundo andar ficam as linhas mais exclusivas, como modelos em edição limitada da Dolce & Gabbana e peças da Cartier com hastes de ouro que passam dos 30.000 euros.

Mais do que uma loja, a GrandOptical é um símbolo de todo o universo da EssilorLuxottica. A maior empresa do mundo no segmento tem uma organização verticalizada, que vai de pesquisa e desenvolvimento de materiais, fabricação dos equipamentos, armações e lentes, até a distribuição e venda final de produtos. A companhia possui 18.000 pontos de venda espalhados pelo mundo, entre multimarcas globais como a própria GrandOptical, além de lojas de marcas próprias como Ray-Ban e Oakley. Somente no Brasil operam por volta de 1.600 pontos de venda do grupo, com destaque para a Óticas Carol, com 1.400 estabelecimentos.

O endereço da GrandOptical da Champs-Élysées foi pensado para oferecer uma experiência de compra inspirada no *art de vivre* parisiense — mas combinando luxo com muita tecnologia. Na loja, o cliente pode fazer um teste de visão em equipamentos que usam um modelo preditivo com inteligência artificial, com uma precisão maior no diagnóstico. Bem perto da entrada principal, vendedores fazem demonstração do Ray-Ban Meta, os óculos inteligentes com uma série de recursos audiovisuais, em que o usuário pode filmar o ambiente e ouvir um podcast, entre outras funções, com comando de voz. Recentemente, a Oakley e a Meta anunciaram também óculos inteligentes com funções semelhantes, mais voltados para performance.

INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

No início de outubro, a EXAME esteve na sede da empresa, em Paris, visitando centros de desenvolvimento de produtos e conversando com executivos. Mais do que apenas oferecer lentes e armações de marcas icônicas, a EssilorLuxottica se posiciona cada vez mais como uma medtech global. Além de investir na diversificação de produtos, a companhia vem integrando dispositivos ópticos, diagnósticos clínicos e inteligência artificial em um mesmo ecossistema. Uma nova divisão, chamada Helix, foi criada recentemente para unificar essas frentes.

A EssilorLuxottica possui mais de 50 instalações de pesquisa e desenvolvimento ao redor do mundo. A empresa estabeleceu quatro pilares de inovação: expandir o cuidado com a visão para o medtech, impul-



Apresentação de produtos em loja: a companhia licencia armações de 29 grifes e produz lentes das marcas Varilux, Stellest e Xperio, entre outras

ALCANCE DA VISÃO

Os números que fazem da EssilorLuxottica a maior empresa do mundo no segmento ótico

14 BILHÕES DE EUROS em **FATURAMENTO** no primeiro semestre de 2025

7,3% DE CRESCIMENTO em **FATURAMENTO** em relação ao mesmo período do ano anterior

150 MARCAS PRÓPRIAS, entre lentes, armações e redes de varejo

27 MARCAS de moda **LICENCIADAS** para armações

200.000 COLABORADORES em **150 PAÍSES**

18.000 LOJAS

560 MILHÕES DE LENTES e **116 MILHÕES DE ARMAÇÕES** produzidas por ano

650 INSTALAÇÕES operacionais, sendo mais de **50 CENTROS DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO** de lentes

1 BILHÃO DE PESSOAS BENEFICIADAS pela OneSight EssilorLuxottica Foundation, o braço **FILANTRÓPICO** da empresa

90 MILHÕES de pessoas receberam **ÓCULOS ATRAVÉS DE EMPRESAS PARCEIRAS** do programa

36.000 PONTOS DE ACESSO criados pelo programa para **ATENDIMENTO EM COMUNIDADES** em todo o mundo

(1) Valor aproximado.
Fonte: EssilorLuxottica.



LENTZWILL/DIVULGAÇÃO

sionar o estilo, transformar os óculos em uma porta de entrada para novos mundos e digitalizar a indústria desde a base. "Nossa missão é explorar a relação entre as últimas inovações tecnológicas e as pessoas que vão usá-las, transformar componente técnicos em produtos úteis e desejáveis", diz Alexandre Gourrard, gerente de inovação em pesquisa e desenvolvimento. O trabalho de sua equipe é conduzir estudos multidisciplinares em larga escala, de estudos clínicos a testes no dia a dia com protótipos de óculos.

Atualmente, o portfólio do grupo inclui as marcas de lentes Essilor, Varilux, Crizal, Eyezen, Stellest e Xperio, além da Transitions, que escurecem em resposta à exposição a raios de sol. A empresa mantém parcerias com empresas como Eastman Kodak e Nikon para o desenvolvimento de novos produtos. Outra área de atuação é a de lentes para equipamentos médicos e oftalmológicos, com marcas próprias como Essilor Instruments, Heidelberg Engineering, Espancione Group, Satisloh e Humanware.

Depois das parcerias de Ray-Ban e Oakley com a Meta, a EssilorLuxottica está colocando agora no mercado outro produto que promete mudar comportamentos. À primeira vista, o Nuance Audio parece um par de óculos de acetato como outro qualquer. Mas dentro das hastes um pouco mais encorpadas fica um dispositivo auditivo que permite aumentar o volume de voz das pessoas em volta. É possível, até mesmo, escolher entre subir o tom do interlocutor para quem o usuário estiver olhando e de todo o ambiente, por meio de um aplicativo ou um controle remoto. "O Nuance foi feito para perdas auditivas leves a moderadas", afirma Giulia Stocco, gerente de projetos de marca da EssilorLuxottica. "Sabemos que existe uma resistência grande de pessoas que precisam usar aparelho auditivo. Os óculos evitam esse sentimento de vergonha."

O DESAFIO DA VISTA CANSADA

O grupo foi formado em 2018 pela fusão de dois gigantes do setor. A francesa Essilor, especializada em lentes, veio também de uma união de forças entre as empresas Essel e Silor, em 1972. A italiana Luxottica foi fundada em 1961 e se tornou líder na produção de armações de óculos, com marcas próprias como Ray-Ban e Oakley e licenciamentos para marcas de luxo como Burberry e Tiffany. A empresa faturou 14 bilhões de euros no primeiro semestre de 2025, com 7,3% de crescimento em faturamento em relação ao mesmo período do ano anterior.

NO BRASIL

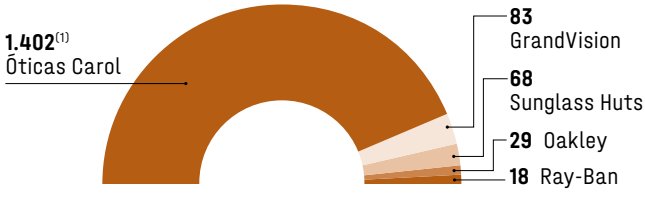
7.000 colaboradores

2 fábricas

16 laboratórios

1 centro de distribuição

São **1.600**[1] lojas:



OLHO TURVO

A chamada vista cansada atinge uma em cada quatro pessoas no mundo

1,9 BILHÃO de pessoas sofrem de presbiopia, ou vista cansada

45% desse total não usa lentes corretivas

Todas as pessoas com mais de **45** anos apresentam algum grau de presbiopia

76 MILHÕES de pessoas devem passar a apresentar presbiopia em 2026



LENTZWILL/DIVULGAÇÃO

Teste de visão: equipamentos fabricados pela própria companhia levam em conta modelo preditivo de IA e banco de dados de clientes

O QUE CAUSA A DIFICULDADE DE FOCO DA PRESBIOPIA

- → Cristalino menos flexível com a idade
- → Compactação das fibras do cristalino
- → Perda de água na lente
- → Músculos ciliares enfraquecidos

Aos 45 ANOS, o cristalino consegue focar um terço de sua capacidade da infância

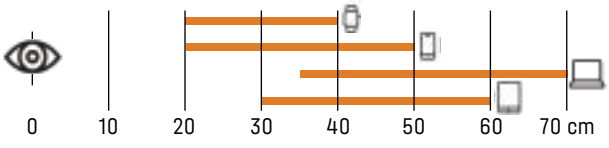
10,95% dos pacientes diagnosticados sofrem de presbiopia prematura a partir dos 36 ANOS

AS TRÊS PRINCIPAIS CAUSAS DE PRESBIOPIA PREMATURA

- → Uso excessivo de smartphone
- → Jornadas prolongadas de trabalho

  Profissionais urbanos passam em média 6 HORAS por dia em frente à tela e até 10 HORAS em diversos aparelhos
- → Exposição ao sol

DISTÂNCIA IDEAL DE USO DE TELAS



Fontes: Sources/ BCLA Clear Presbyopia/ epidemiology and impact 2023, Burke Healthcare Research April 2020, IM2023; Internal estimates from business analytics team, IM2023, world bank population; BCLA Clear Presbyopia: Epidemiology and impact, Contact Lens and Anterior Eye.

O resultado se deve principalmente ao bom desempenho de regiões Emea (Europa, Oriente Médio e África) e Ásia-Pacífico. Como tantas empresas de segmentos variados, a EssilorLuxottica enfrenta as incertezas das tarifas de importação decretadas por Donald Trump. O grupo possui hoje fábricas e laboratórios em 20 países. No Brasil, são duas linhas de produção. Cerca de 43% da receita vem do mercado americano, disse o CEO global Francesco Milleri, em abril deste ano. Na ocasião, o executivo não descartava mudar uma parte maior da produção para os Estados Unidos.

A EssilorLuxottica opera 150 marcas próprias, entre lentes, armações e redes de varejo. Conta com 200.000 colaboradores em 150 países e 650 instalações operacionais. A cada ano, produz 560 milhões de lentes e 116 milhões de armações. Uma de suas marcas de lentes mais conhecidas é a multifocal Varilux. Lançada em 1959, é indicada para a correção de presbiopia. O nome rebuscado tem um sinônimo fácil de entender para quem já passou da meia-idade:

DM9

O SÃO PAULO CATARINA AEROPORTO EXECUTIVO INTERNACIONAL É VENCEDOR DO GREEN AIRPORT RECOGNITION 2025 DA ACI-LAC.

GREEN AIRPORT RECOGNITION



SÃO PAULO catarina
aeroporto executivo internacional

SAIBA MAIS

FOTO REAL DO SÃO PAULO CATARINA AEROPORTO EXECUTIVO INTERNACIONAL

JHSF
SURPREENDENTE

vista cansada, a dificuldade de fazer foco em distâncias curtas. Esse é um mercado endereçável enorme. Todo mundo, depois dos 45 anos, vai apresentar algum grau de presbiopia. Hoje, estima-se que 1,9 bilhão de pessoas sofra de vista cansada. "Com o envelhecimento da população, a tendência é que cada vez mais pessoas venham a ter problemas de visão", afirma Valérie Parmentier, gerente da equipe de pesquisa em presbiopia e envelhecimento. O departamento sob seu comando conta com parceiros globais como o World Council of Optometry. "Estamos sempre tentando entender modelos de comportamento, como atualmente o uso excessivo de telas, para estabelecer novos padrões de tratamento."

Um desafio para a empresa hoje é convencer o consumidor da importância de uma lente adequada. Na hora de fazer novos óculos, muitas vezes a tendência é dar prioridade a uma armação bonita de grife. A Varilux XR Series, lançada em 2023, foi a primeira do mundo desenvolvida com inteligência artificial. Neste mês a empresa está apresentando a Varilux Physio Extensee, com as primeiras lentes da linha digital da marca que também serão personalizadas.

É um produto caro, com preço de entrada hoje no Brasil de 2.600 reais, em média. Um dos braços hoje da EssilorLuxottica é a Fundação OneSight, que tem como objetivo "ajudar a eliminar a visão ruim não corrigida até 2050". A organização filantrópica já atendeu mais de 1 bilhão de pessoas em comunidades carentes pelo mundo, prestando algum tipo de cuidado. Com empresas parceiras, já distribuiu 90 milhões de pares de óculos. O acesso às pessoas em situação de vulnerabilidade hoje se dá por meio de 36.000 pontos de acesso.

No Brasil, em recente celebração ao Dia Mundial da Visão, 9 de outubro, a fundação realizou 4.500 atendimentos em 12 estados, com foco em crianças, jovens, atletas e pessoas em situação de vulnerabilidade. Foram doados na ocasião 1.500 óculos de grau. "Já aconteceu até de uma pessoa atendida pelo programa abrir sua própria óptica", conta Frédéric Corbasson, diretor-executivo da OneSight EssilorLuxottica Foundation para Europa e Oriente Médio. "No geral, atendemos pessoas para quem o custo de um simples par de óculos é inviável. Ter de volta a visão pode mudar uma vida."



DIVULGAÇÃO

Atendimento da OneSight EssilorLuxottica Foundation no Brasil: braço filantrópico da empresa já atendeu 1 bilhão de pessoas em comunidades carentes ao redor do mundo e, com empresas parceiras, distribuiu 90 milhões de pares de óculos

Giorgio Pradi, presidente da EssilorLuxottica no Brasil, destaca o pioneirismo como um dos principais valores do grupo. "Estamos nos transformando à medida que a sociedade se reinventa", disse. "A inovação permeia desde os equipamentos médicos até a experiência do consumidor final, que usa os nossos óculos e enxerga melhor com a ajuda das nossas lentes. Nós nos consolidamos como uma companhia medtech, na qual ciência, tecnologia e design se unem em prol da saúde e do bem-estar das pessoas. Mais do que ver, os olhos são hoje uma janela para conexão, criatividade, expressão e autonomia." ●

** O jornalista viajou a convite da EssilorLuxottica*

btg pactual



Se você quer viajar o mundo e não pagar IOF nas compras, o BTG é o seu Banco.

No BTG Pactual, os cartões têm IOF Zero em compras internacionais, sem limite de valor. Além disso, você tem acesso a mais de 1.000 salas VIP e um programa de benefícios completo, com pontos ou cashback, à sua escolha.

*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.

A ENTRADA DO MERCADO LIVRE NO VAREJO FARMACÊUTICO BRASILEIRO TESTA A HEGEMONIA DE UM SETOR AINDA BLINDADO POR LEIS E NORMAS

MITCHEL DINIZ



DISRUPÇÃO

BRUNO CONRADO/DIVULGAÇÃO

A AMAZON ANUNCIOU QUE VAI VENDER MEDICAMENTOS SOB PRESCRIÇÃO MÉDICA em vending machines a partir de dezembro nos Estados Unidos. Comprar aspirina e ibuprofeno tal qual um snack em uma dessas máquinas não é hábito novo para os americanos. A CVS tem vários desses equipamentos espalhados em estações de metrô, parques, aeroportos e outros locais de grande movimentação. Mas, até aqui, não se tinha notícia de venda de remédios controlados com esse tipo de conveniência. E a primeira a fazer esse movimento, quem diria, não foi uma farmácia "raiz", e sim um marketplace que está há pouco mais de cinco anos no segmento.



FARMA

Farmácia da Pague Menos no The Town: venda de medicamentos isentos de prescrição em festival de música

A Amazon Pharmacy começou em 2018 com a aquisição de uma healthtech, a PillPack, uma pioneira na venda on-line de medicamentos com prescrição médica nos Estados Unidos. O negócio ganhou tração na pandemia com a mesma fórmula que alçou a Amazon ao status de big tech: descontos agressivos, entrega rápida e gratuita.

Em 2022, a companhia pagou 3,5 bilhões de dólares pela One Medical. É uma rede de atendimento médico primário por teleconsultas ou presencial, e vai ser nessas clínicas que as vending machines de medicamentos da Amazon serão instaladas.

Os números da Amazon Pharmacy não são públicos, mas um documento interno ao qual o site Business Insider teve acesso apontava para um faturamento de 3 bilhões de dólares em 2024. Especialistas chegaram a dizer que a Amazon tinha potencial para se tornar uma das maiores farmácias dos EUA, se conseguisse manter o ritmo de expansão acelerado no longo prazo. Mas o número ainda é pequeno comparado à receita anual de CVS e Walgreens, que faturaram, cada uma, cerca de 100 bilhões de dólares no ano passado.

Só uma dessas redes faturou mais que o dobro do obtido por todo o varejo farmacêutico brasileiro em 2024, quando a cifra ultrapassou, pela primeira vez, a marca dos 200 bilhões... de reais. Frequentemente o Brasil aparece em primeiro lugar na lista dos países com maior número de farmácias do mundo: são 93.700, de acordo com números levantados pela consultoria IQVIA. As leis e normas sanitárias brasileiras ainda garantem que vendas de medicamentos, isentos ou não de prescrição médica, sejam realizadas única e exclusivamente por esses estabelecimentos.



LETÍCIA FURLAN

A farmácia do Meli no Jabaquara: "portinha" para um mercado bilionário

Não é de hoje, porém, que empresas de outros setores, em busca de diversificação, tentam fazer parte desse grupo. Até agora, as varejistas farmacêuticas brasileiras conseguiram manter o setor "puro-sangue". Mas os players sentem a disrupção bater à porta com mais força agora e estão se mexendo, seja para proteger suas fatias de mercado — seja simplesmente para impedir o ingresso de novos entrantes.

A HISTÓRIA SE REPETE

O Mercado Livre é o maior e-commerce da América Latina e também trabalha com venda de medicamentos em alguns países onde atua. Mas ao contrário da Amazon, que comercializa estoques próprios, o Meli se posiciona como um canal de venda para os sellers do seu marketplace, nesse caso, as farmácias.

Nos vizinhos Chile, Colômbia e Argentina, a empresa já opera com a venda de OTCs (*over the counter*), medicamentos que podem ser adquiridos sem ordem médica. No México, também está autorizado a comercializar remédios com prescrição. Mas faltava algo do tipo no Brasil, seu principal mercado.

Aqui o Meli não consegue replicar a operação nesse mesmo formato, por questões regulatórias. O ponto nevrálgico do

"ESTAMOS CONVERSANDO COM OS FORMADORES DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA ATUALIZAR A REGULAMENTAÇÃO E TER PERMISSÃO PARA OPERAR NO MODELO MARKETPLACE"

FERNANDO YUNES,
vice-presidente sênior do Mercado Livre

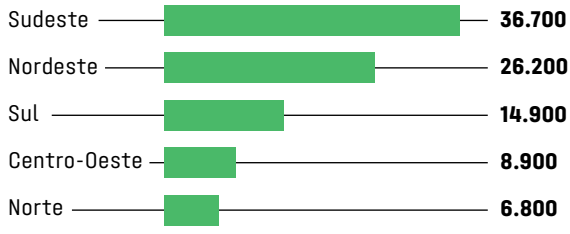
COMO É A ATUAÇÃO DO MERCADO LIVRE EM VENDA DE MEDICAMENTOS PELO MUNDO

No Brasil, onde há mais de 93.000 farmácias, venda pelo marketplace ainda não está autorizada



Fonte: Mercado Livre.

O Brasil encerrou 2024 com 93.700 farmácias e drogarias em operação:



Fonte: IQVIA.



LEANDRO FONSECA

Fernando Yunes, do Mercado Livre: projeto é vender estoques de outras farmácias na plataforma, e não ter rede própria

entrave é uma resolução da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), a RDC 44. Ela veta a oferta de medicamentos pela internet que não seja feita por farmácias ou drogarias autorizadas e licenciadas por órgãos competentes. Em resumo: o remédio não pode sair de um centro de distribuição do Mercado Livre.

"Estamos tendo conversas com formadores de políticas públicas para atualizar a regulamentação e permitir que a gente opere no modelo marketplace", afirmou Fernando Yunes, vice-presidente sênior do Mercado Livre e responsável pela operação brasileira, em uma recente coletiva de imprensa. Procurada pela EXAME, a Anvisa informou que "o processo de revisão da resolução RDC 44 está em fase interna de trabalho".

A solução que o Meli arrumou para começar a tatear esse mercado foi comprar uma farmácia na zona sul de São Paulo, até então de propriedade da healthtech Memed. Em posse de um estabelecimento já licenciado, aberto ao público e com farmacêutico de prontidão, o Meli quer dar início à operação em formato piloto na capital paulista. "É de fato

algo possível, especialmente com estoque próprio. Nós vamos ter agora todas as licenças necessárias de farmácia", explica Adriana Cardinali, diretora jurídica da companhia no Brasil.

PRONTOS PARA CONTRA-ATACAR

Apesar do número extenso de farmácias no Brasil, o poder econômico do varejo farmacêutico está concentrado em um seleto grupo de grandes redes. As associadas da Associação Brasileira das Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma) movimentaram mais de 103 bilhões de reais no ano passado, praticamente metade do faturamento de todo o setor, dentro de um universo de menos de 12.000 estabelecimentos.

"Uma loja da Abrafarma fatura 10 milhões de reais por ano. Uma farmácia típica fatura 700.000 reais", diz Sérgio Mena Barreto, CEO da associação. Ainda que a entidade seja uma das principais vozes avessas à entrada do Mercado Livre no segmento, enxergando riscos de verticalização, o executivo diz que o grande varejo farmacêutico não teme disrupções.

"Novos entrantes vão encontrar um setor em que as lojas se transformaram em minicentros de distribuição para superar ineficiências e têm integração de sistemas mobile e físico totalmente fluido", diz Mena. "Temos alto nível de previsibilidade de produção e de abastecimento também."

AS ARMAS DE CADA UM

A gaúcha Panvel clama para si certo pioneirismo na venda de medicamentos online com entrega expressa, prática a que aderiu desde antes da pandemia. "Sempre entendemos isso como um diferencial competitivo em um mundo no qual o hábito de compra online só vai aumentar, e não diminuir, mesmo acreditando que o papel da loja física vai se manter forte ainda por muito tempo", afirma Antônio Napp, CFO da companhia.

Segundo ele, para jogar o "jogo dos marketplaces" é preciso ter disponibilidade de produto e proximidade do cliente. "Se você não estiver próximo, as ferramentas não vão te identificar como o player de entrega", explica, dando como exemplo o iFood. "A tendência é que essas plataformas cresçam com as nossas redes, não independentes delas."

Na Pague Menos, a estratégia de focar clientes que estão em tratamento de doenças crônicas, como diabetes e hipertensão, ajuda a fazer frente à eventual chegada de novos entrantes, afirma Carlos Fernandes, vice-presidente de operações da companhia. "O cliente com esse perfil visita a farmácia com uma frequência quatro vezes maior e o ticket médio é 60% superior", explica. "Não adianta montar todo um ecossistema sem conhecer a jornada do paciente primeiro."

A varejista farmacêutica deu, recentemente, um passo inusitado na busca por reconhecimento fora do Nordeste, seu mercado de origem. Foi a primeira a montar uma farmácia dentro de um festival de música, o The Town, para comercializar medicamentos isentos de prescrição médica. Repetiu essa mesma estratégia há poucas semanas, no Tomorrowland. Para tanto, conseguiu autorizações temporárias da Anvisa.

A Pague Menos tem uma farmácia de três andares em Fortaleza, considerada a maior do Brasil. Mas isso não significa que a empresa esteja se aproximando do varejo farmacêutico americano. "O modelo dos Estados Unidos é muito mercantilizado. Vamos continuar vendendo mercadorias, mas buscando nos aproximar cada vez mais das pessoas. Eu vejo o futuro do varejo farmacêutico indo mais para o lado do serviço", afirma. Hoje, além da venda de produtos, as farmácias brasileiras podem realizar exames e aplicar vacinas. "Mas a realidade regulatória não permite que a



Carlos Fernandes, da Pague Menos: cliente com doença crônica vai quatro vezes mais à farmácia

DIVULGAÇÃO



BARRY CHIN/THE BOSTON GLOBE/GETTY IMAGES

Vending machine da CVS: remédio sem prescrição em terminal de ônibus

gente vá muito além disso", diz Napp, da Panvel.

A EXAME procurou a RD Saúde, maior rede de farmácias do Brasil, para conhecer suas estratégias de proteção a movimentos disruptivos, mas a companhia optou por não se manifestar.

Os players menores, como farmácias independentes que têm capilaridade e canais de venda mais limitados, acompanham a possível chegada de novos entrantes com um pouco mais de cautela, mas sem deixar de acreditar nas fortalezas do setor. "Cerca de 55.000 farmácias de micro e pequeno porte asseguram medicamentos em 93% dos municípios brasileiros", afirma Rafael Espinhel, presidente-executivo da Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico (Abcfarma).

"O MODELO DOS EUA É MUITO MERCANTILIZADO. EU VEJO O FUTURO INDO MAIS PARA O LADO DO SERVIÇO"

CARLOS FERNANDES,
vice-presidente de operações da Pague Menos

A entidade representa 14.000 empresas com esse perfil. "Os pequenos estabelecimentos isolados estão mais expostos aos riscos de transformações de mercado e precisam de políticas de apoio e orientação técnica mais consistentes. O desafio é estrutural, mas não intransponível", complementa.

A INDÚSTRIA ESTÁ DE OLHO

Os fabricantes de medicamentos estão mais flexíveis à venda de remédios fora da farmácia tradicional. "Ali atrás, a gente se posicionou contra vender medicamentos em supermercados, sem ter uma regulamentação para isso", lembra Nelson Mussolini, presidente do Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos (Sindusfarma). Esse é um tema que avançou de forma inédita no Congresso. Por décadas, as supermercadistas tentaram ter aval para vender medicamentos isentos de prescrição em suas gôndolas. O projeto de lei aprovado recentemente no Senado não dá essa permissão, mas autoriza a venda de remédios dentro dos estabelecimentos, desde que em estruturas apartadas e com presença de farmacêutico.

"Tendo sua farmácia própria, não vemos nenhum problema. O Brasil demorou muito tempo para elevar suas regras sanitárias e, em hipótese alguma, a indústria defendeu o rebaixamento delas", diz Mussolini. Sobre a venda de remédios em marketplace, ele diz que, "se não tiver uma forma de dispensar rapidamente o produto, e com segurança, o negócio não funciona".

A pequena indústria, que depende mais do varejo físico e disputa visibilidade nas prateleiras das grandes farmácias com nomes mais conhecidos, teria uma vitrine a mais dentro de um marketplace. Ronnie Motta, CEO da Natulab, fabricante de medicamentos isentos de prescrição, reconhece o lado vantajoso dessa conveniência — desde que isso não implique uso indiscriminado do produto. Afinal, esse pode ser um risco à reputação e existência do negócio. "A descentralização é positiva, desde que venha sempre acompanhada da responsabilidade", conclui Motta. ●



88 BILHÕES DE REAIS

Até dezembro de 2026, o Brasil passará por seu último superciclo de leilões de saneamento, com investimentos estimados em 88 bilhões de reais. É uma ótima notícia para um país que precisa universalizar a assistência até 2033



DAIANE MENDONÇA/DIVULGAÇÃO

Adutora do Agreste em Belo Jardim, em Pernambuco: leilão do estado acontecerá ainda neste ano e prevê 18 bilhões em investimentos

NO ESGOTO

ANDRÉ MARTINS

O Brasil vive uma urgência sanitária e de saúde pública. Mais de 34 milhões de brasileiros não têm acesso à água encanada e mais de 90 milhões vivem sem coleta e tratamento de esgoto. A boa notícia é que nunca houve tanto recurso para mudar essa realidade. Desde o marco legal do saneamento de 2020, que modernizou o arcabouço e trouxe o setor privado para investir em água e esgoto, foram 66 leilões e 370 bilhões de reais de investimentos contratados para as próximas décadas em mais de 1.550 cidades, segundo o instituto Trata Brasil. O setor, que em 2020 teve apenas 3 bilhões de reais em aportes privados, viu o número saltar mais de nove vezes e bater recorde em 2025, com 29,8 bilhões de reais investidos. Essa entrada de capital fez o Brasil se aproximar do volume anual necessário para universalizar o acesso à água e a esgoto até 2033 — cerca de 45 bilhões de reais ao ano.

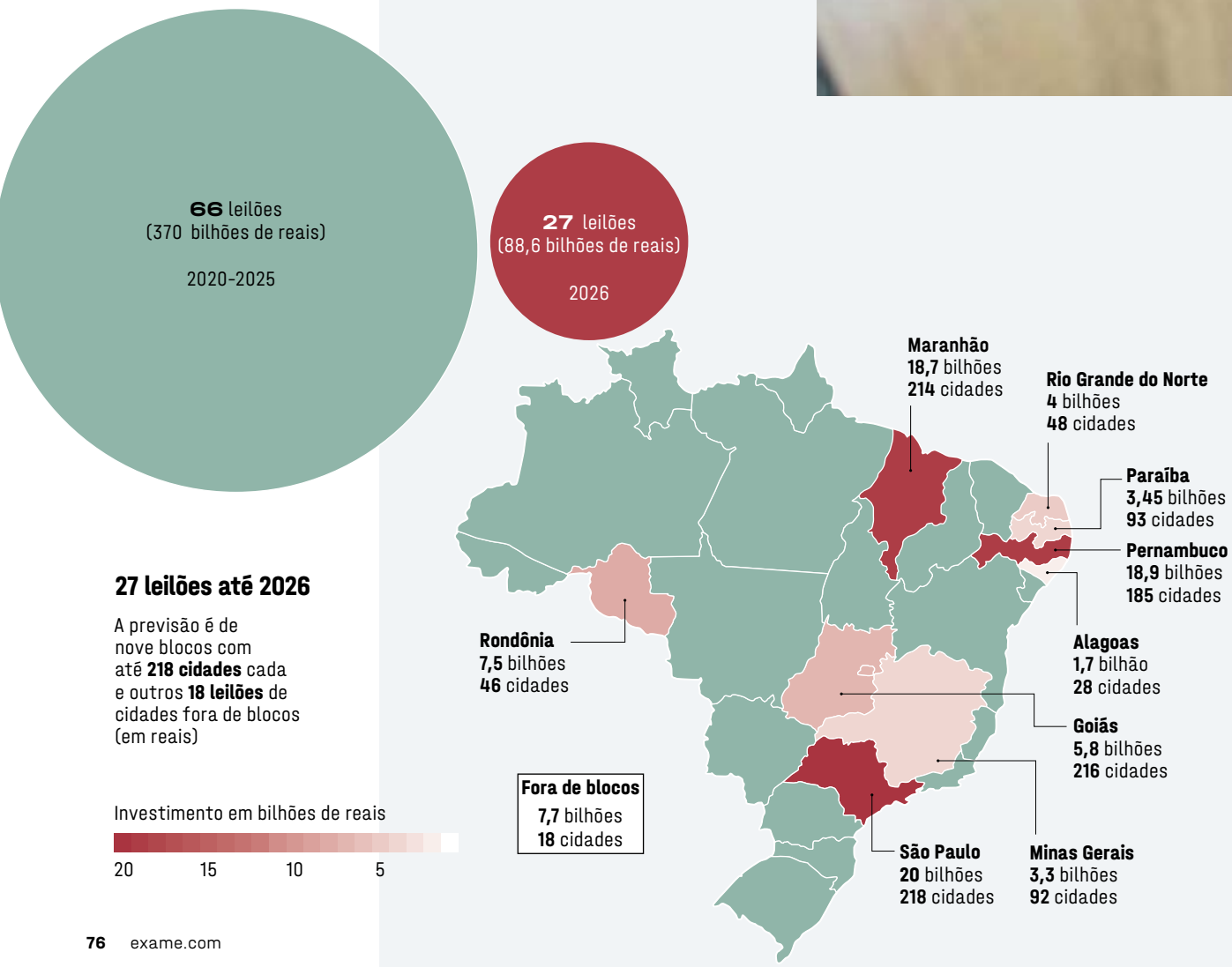
Com estados e municípios ainda enfrentando restrições fiscais, a boa notícia é que vem mais dinheiro por aí: entre o último trimestre de 2025 e todo o ano de 2026, serão pelo menos 27 leilões, com previsão de 88,6 bilhões de reais em investimentos ao longo dos contratos, em um último ciclo de grandes certames de saneamento. "Estamos vendo a consolidação de um novo mercado. O investimento era necessário, e o Estado não tinha recursos para atender no prazo adequado. Por isso, concessões e PPPs são o caminho escolhido", afirma Nelson Barbosa, diretor de Planejamento e Relações Institucionais do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

O primeiro da fila é Pernambuco, cujo leilão de concessão parcial da Companhia Pernambucana de Saneamento (Compesa) acontece em 18 de dezembro. Serão dois blocos cobrindo 185 municípios e o arquipélago de Fernando de Noronha, em um projeto estruturado pelo BNDES, com investimento estimado de 18,9 bilhões de reais ao longo do contrato. A Compesa permanecerá responsável pela captação, pelo tratamento e fornecimento de água de 174 cidades e atuará no esgotamento sanitário em um dos blocos. "Acredito que haverá bastante interesse nesses novos projetos", diz Barbosa. O ciclo que avançará por 2026 projeta uma concentração inédita de investimentos no Norte e Nordeste (*veja quadro na pág. 78*). Dos nove blocos bilionários previstos, seis estão nessas regiões, com 54 bilhões de reais em investimentos. O Maranhão terá um bloco com 214 municípios e



A ÚLTIMA ONDA

Com a meta de universalização se aproximando, o setor vê a última janela de grandes leilões ocorrendo





DAIANE MENDONÇA/DIVULGAÇÃO

Jaru, em Rondônia: estado terá leilão com dois lotes no 1º semestre de 2026

Calendário cheio

Dos grandes certames previstos, um acontecerá ainda em 2025 e os outros se concentram no primeiro semestre do próximo ano

4T2025	Pernambuco
1T2026	Goiás, Minas Gerais, Paraíba, Rondônia
2T2026	Alagoas
3T2026	Rio Grande do Norte
4T2026	São Paulo
Sem data definida	Maranhão

(1) 2027 a 2025. **(2)** 2026 a 2027.
Fonte: Abcon Sidcon, Sistema Nacional de Informações em Saneamento Básico (ano-base 2023), Trata Brasil e Semil SP.

18,7 bilhões de reais em investimentos no total, que deixa de fora apenas três cidades do estado, que hoje têm concessões privadas. Também estão avançando para leilões os estados da Paraíba (3,45 bilhões de reais), Rondônia (com dois projetos que somam 7,5 bilhões de reais) e Alagoas (1,7 bilhão de reais). Em comum, são estados com histórico de operação pública pouco eficiente e coberturas abaixo da média nacional. No Norte, por exemplo, o nível de coleta e tratamento é de 22,8%, e o de acesso à água é de 60,9%. O desafio das concessões e PPPs nessas regiões é equilibrar duas necessidades: volume relevante de investimento com uma tarifa mais baixa, o que resulta em outorgas menores, ou seja, menos recursos aos cofres estaduais com os leilões. "O momento do mercado é tão especial que mesmo nesses contratos é raro ver leilão de água e esgoto deserto", diz Guilherme Naves, sócio da consultoria Radar PPP.

Fora do eixo Norte-Nordeste, São Paulo conduz o maior projeto estadual do país. O Universaliza, em fase de estruturação, prevê 20 bilhões de reais em investimentos para atender nas próximas décadas 218 municípios que estão fora da área de atuação da Sabesp. As cidades serão divididas em até quatro blocos a serem leiloados. A consulta pública deverá acontecer entre abril e maio de 2026; e o leilão, em setembro do ano seguinte. "Vamos usar a mesma regulação do contrato da Sabesp, que considero a mais adequada para o setor", diz Natália Resende, secretária de Infraestrutura e Meio Ambiente do estado de São Paulo. O grande diferencial desse certame, segundo Resende, será a inclusão da drenagem urbana, que potencialmente evita alagamentos, inundações e contaminação de recursos hídricos.

"Estamos considerando incluir a drenagem em alguns projetos. Se isso acontecer, o valor de investimentos deve crescer", diz. A secretária afirma ainda que, apesar da sinergia natural da Sabesp recém-privatizada, que já atua em 371 cidades do estado, o importante é um bom contrato e boa regulação. "O melhor player, seja a Sabesp ou outro, será aquele que aceitar e cumprir essa regulação", afirma.

Com a magnitude do Universaliza em São Paulo e de outros leilões pelo Brasil, como em Goiás e Minas Gerais, a competição se intensifica. A perspectiva de pessoas envolvidas na estruturação de projetos é que empresas como Sabesp, Aegea e Sanepar, de saneamento, em possível parceria com a construtora Acciona, serão as protagonistas nos próximos certames, mesmo em um cenário de alta alavancagem. "O CEO da Sabesp, Carlos Piani, já disse publicamente que entrará em leilões. A Sanepar também ganhou força ao ensaiar uma associação com a Acciona. Estamos em um momento de consolidação de grandes grupos", diz Christianne Dias Ferreira, diretora-executiva da Abcon Sindcon, associação que reúne as principais empresas privadas de saneamento do país. A executiva acredita que esse momento só é possível por causa da modelagem amadurecida dos contratos e da curva de aprendizado natural. "Hoje, só não vemos interessados quando o problema está na modelagem. O setor evoluiu", afirma Ferreira. Há ainda a projeção de novos entrantes, com combinações entre firmas de engenharia, que já prestam serviços para estatais, e fundos de investimentos, além de players de outras áreas da infraestrutura. "A entrada da Equatorial na Sabesp é um ótimo exemplo. Isso pode sinalizar um movimento de outras empresas de infraestrutura, inclusive de fora, migrando para o saneamento", diz Gustavo Carneiro, consultor do escritório de advocacia Pinheiro Neto. Em meio ao fim dos grandes certames, é esperado um movimento de maior consolidação do setor, com fusões e aquisições, à medida que o pipeline se fragmenta em projetos municipais de menor escala. "O investidor que entrou e viu o projeto performar acima do esperado pode vender antes do fim



LEANDRO FONSECA

Natália Resende, secretária de Meio Ambiente, Infraestrutura e Logística de São Paulo: estado está estruturando blocos para um grande leilão no segundo semestre do ano que vem

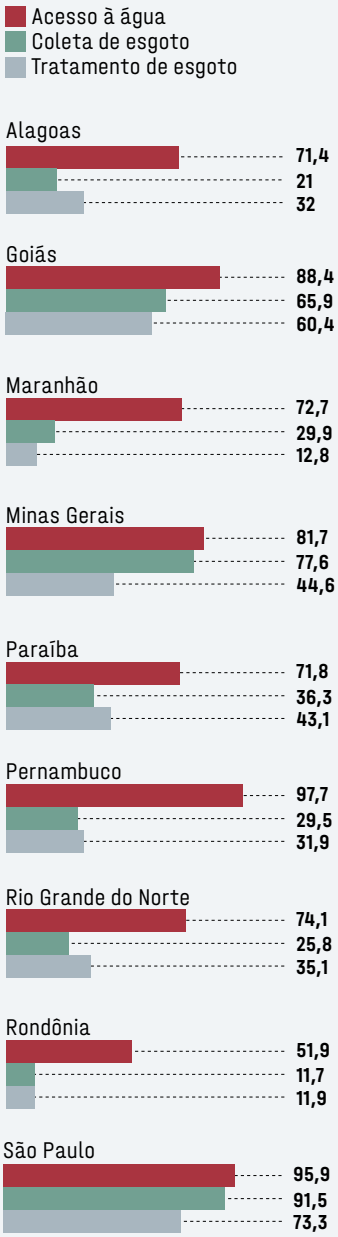
da concessão, com ágio, atraindo outros grupos com maior expectativa de eficiência", afirma Carneiro. A previsão é que, em um cenário de queda de taxa de juro para os próximos anos, o movimento se acelere.

Com o alto volume de investimentos contratados, os próximos desafios vão além das licitações: será preciso entregar. Nos próximos oito anos, quase todos os municípios brasileiros terão obras de saneamento em andamento. O volume de intervenções simultâneas preocupa, pois pressiona a mão de obra, fornecedores e a estrutura de gestão local. "O avanço e o cumprimento das obras dentro dos prazos podem esbarrar em obstáculos que exigirão adaptação com ações coordenadas", diz Gesner Oliveira, professor na Fundação Getulio Vargas (FGV), sócio da GO Associados e ex-presidente da Sabesp. Oliveira ressalta que as empresas devem investir em capacitação profissional, fortalecer a capacidade de fornecedores e realizar um planejamento logístico eficiente para evitar um colapso no setor diante de volumes bilionários de investimentos. A falta de fortalecimento das agências reguladoras também é um ponto de atenção. Como o saneamento tem competência municipal, existe a preocupação com a falta de órgãos regionais para lidar com o novo momento. "Precisamos de agências reguladoras infranacionais mais fortes para cobrar a eficiência na operação e na expansão dos serviços", diz Luana Pretto, presidente do Instituto Trata Brasil.

A taxa de juro a 15% ao ano e as eleições de 2026 também

ESGOTO É O DESAFIO

A maioria dos estados com leilões previstos nos próximos dois anos precisa avançar na coleta e no tratamento de esgoto (em % de domicílios)





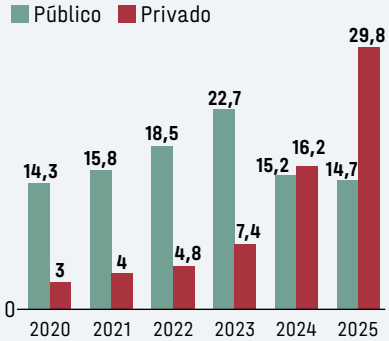
LEANDRO FONSECA

São Luís, no Maranhão: estado tem leilão em fase de estudo de viabilidade econômico-financeiro e deve ir a mercado no ano que vem

O que já foi feito

Desde 2020, o Brasil mais do que dobrou o investimento em saneamento básico. A participação do setor privado, que era de apenas 3 bilhões de reais, aumentou mais de nove vezes, tornando-se a maior fonte de recursos em 2025

(em bilhões de reais)

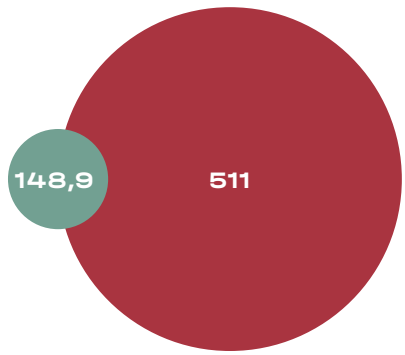


O que o Brasil precisa

Apesar do avanço, o Brasil ainda terá que executar 45 bilhões de reais por ano para conseguir atingir o volume necessário para bater a meta de universalização até 2033

Investimentos executados (2021/2025)

Montante necessário para universalizar (em bilhões de reais)



Fontes: Abcon Sidcon, Sistema Nacional de Informações em Saneamento Básico (ano-base 2023), Trata Brasil e Semil SP.

são preocupações de especialistas. "O calendário eleitoral pode gerar judicializações, envolvimento de Tribunais de Contas e afetar o andamento dos leilões", afirma. Se os desafios são reais, o saldo até aqui também é expressivo. O saneamento brasileiro passou de um setor estagnado, dominado por estatais deficitárias e com baixo nível de cobertura, para um campo competitivo, com operadores privados dispostos a investir. A meta de 2033, fixada no marco legal, ainda parece distante — mas, pela primeira vez, não é inatingível. Há capital, players, conhecimento técnico e uma estrutura regulatória em evolução. O que falta, como sempre no Brasil, é coordenação. A última onda de leilões pode não resolver o déficit histórico, mas deixará um legado de aprendizado e infraestrutura que o país nunca teve. O futuro do saneamento não será leiloado — mas ele passa, inevitavelmente, por esses certames. ●

O RETRATO DE UM NOVO VAREJO

Retrato de um novo varejo, o Prêmio Mercado Livre celebra os vendedores e as consultorias que mais se destacaram no mercado digital brasileiro em 2024

POR MUITO TEMPO, VENDER PELA INTERNET ERA UMA ALTERNATIVA informal para muitos empreendedores brasileiros, quase sempre iniciada em casa, com pouca estrutura e falta de apoio técnico. Mas esse cenário mudou bastante: desde 2016, o faturamento do e-commerce nacional mais do que quintuplicou.

Em 2023, o setor movimentou 196 bilhões de reais, alta de 4,8% em relação ao ano anterior, quando o volume foi de 187,89 bilhões de reais, segundo dados do Observatório do Comércio Eletrônico Nacional, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC).

Mercado Livre Experience: prêmio reconheceu os parceiros e empreendedores de maior destaque na plataforma



DIVULGAÇÃO

Com o crescimento acelerado, grandes plataformas digitais também expandiram. É o caso do ecossistema Mercado Livre e Mercado Pago que, juntos, somaram 381 bilhões de reais em transações no ano passado — o equivalente a 3,2% do Produto Interno Bruto (PIB) do país.

O grupo, inclusive, celebra esse movimento de profissionalização do e-commerce brasileiro há alguns anos com o Mercado Livre Experience, evento que chegou à sua nona edição neste ano. Realizado em setembro no Transamérica Expo Center, em São Paulo, o encontro reuniu mais de 17.000 participantes e cerca de 100 palestrantes, tornando-se o principal ponto de encontro do e-commerce latino-americano.

Um dos destaques desta edição foi a entrega do Prêmio Mercado Livre, iniciativa feita em parceria com a EXAME, que reconheceu 22 lojas, consultorias e integradores pelo desempenho e contribuição à plataforma. Em comum, todos compartilham uma lógica de gestão baseada em dados, foco em experiência e controle de operação.

"Esse prêmio é o reconhecimento de todo o ecossistema. Ele valoriza os vendedores que fazem o Mercado Livre funcionar, mas também as empresas de tecnologia e os consultores certificados que ajudam a transformar negócios todos os dias", diz Roberta Donato, vice-presidente de marketplace do Mercado Livre.

INFRAESTRUTURA, ESCALA E IMPACTO

De acordo com o relatório "O Melhor do Brasil", produzido em parceria com a Euromonitor International, mais de 5,8 milhões de empreendedores fizeram parte do ecossistema do Mercado Livre e Mercado Pago em 2024. A estrutura do marketplace contribuiu para a criação de 111.000 empregos diretos no período, o equivalente a 20 novas vagas por hora. Entre os pequenos e médios empreendedores (PMEs), 59% têm na plataforma sua principal fonte de renda.

Para Maurício Landi, diretor de crescimento e experiência do vendedor do Mercado Livre no Brasil, o objetivo da empresa é estreitar cada vez mais o relacionamento com os empreendedores.

"Os vendedores são parte fundamental do nosso negócio, e é colocando cada um deles no centro da nossa estratégia que conseguimos democratizar o comércio e os serviços financeiros no Brasil e em toda a América Latina", afirma.

Entre os premiados estão exemplos que ilustram como a venda online deixou de ser apenas um canal e se tornou o próprio modelo de negócio. A J&L Motoparts, fundada por Francisco Gomes da Silva Júnior, começou como renda extra durante a pandemia e hoje opera exclusivamente na plataforma.

Outro destaque foi a Ismafer, loja de ferramentas com 36 anos de história e mais de 400 funcionários. Premiada na categoria Ads Loja Oficial, a empresa passou por um processo completo de digitalização. "Quem sonha realiza. E com estratégia, dedicação e as ferramentas certas qualquer lojista pode chegar ao palco", resume André Santos, embaixador do Mercado Livre.

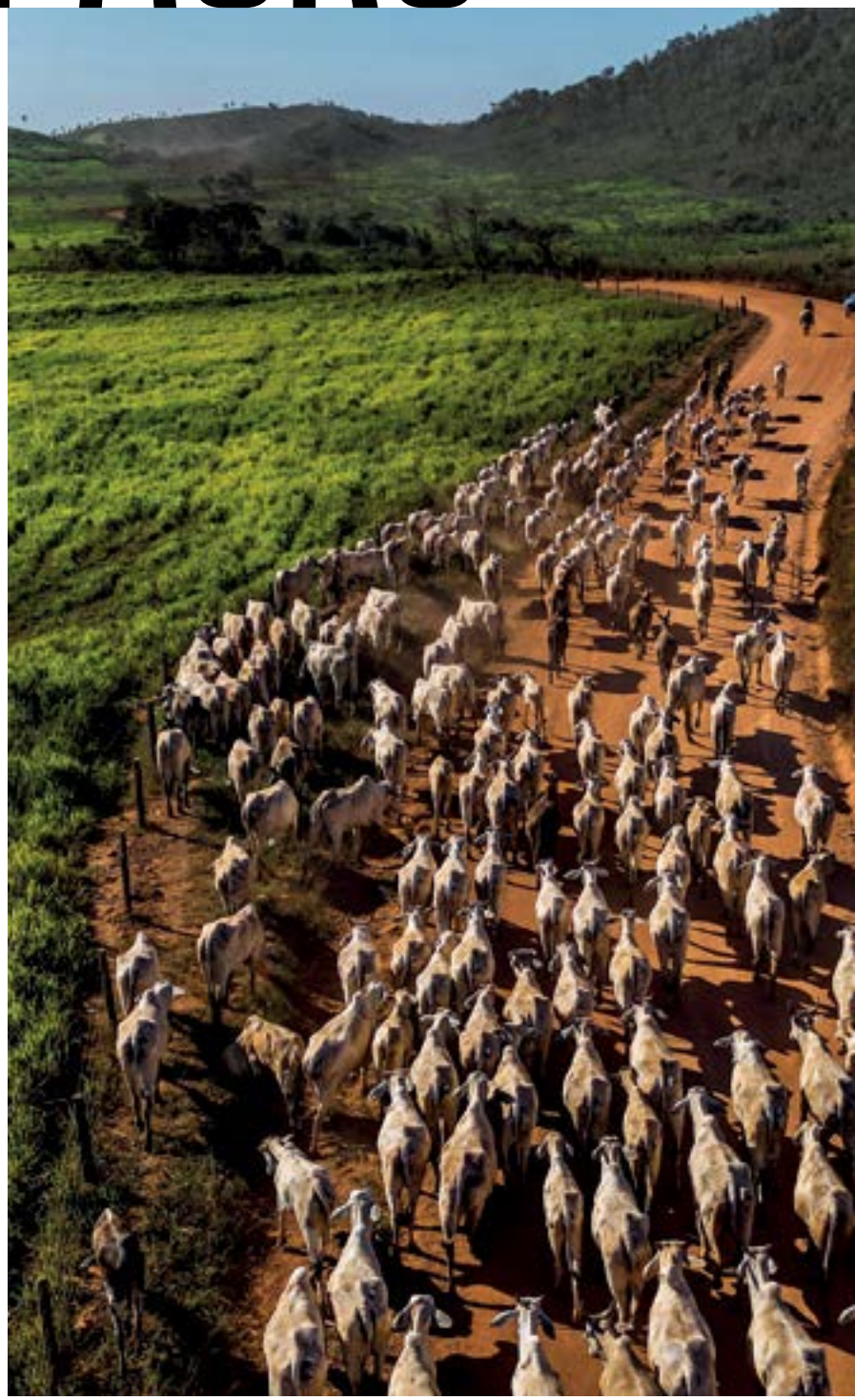
OFERECIDO POR mercado livre

CONHEÇA OS VENCEDORES DO PRÊMIO MERCADO LIVRE 2025

CATEGORIA	EMPRESA
Ads Loja Oficial	ISMAFER
Ads MercadoLíder	WIWI HOME
Auto Partes e Acessórios para Veículos	BEST ONLINE
Bebês e Brinquedos	PISTACHE DECOR
Beleza e Cuidado Pessoal	MIX BELEZA
Casa & Decoração	REFINADA CASA
Eletrodomésticos	MEGA MAMUTE
Eletrônicos & Games	LOI BRASIL
Eletroportáteis	KARCHER
Envios Full Loja Oficial	CIA BRASILEIRA
Envios Full MercadoLíder	DISTRIBUIDORA GALANTE
Esporte	JAÚ PESCA
Ferramentas & Construção	DISTRINOX EPI
Integradores	SHOPPING DE PREÇOS
Mercado Pago	SAMSUNG
MercadoLíder	J E L MOTO PARTS
Moda	RBM RELÓGIOS
Produtos Sustentáveis	HEYNUDE
Saúde	RELAXMEDIC
Supermercado	CAFÉ ITALLE
Squad Conecta	ALE NOGUEIRA
Consultores	CONECTA ADS

EXAME AGRO

CÉSAR H.S. REZENDE



FUSÕES E AQUISIÇÕES

Consolidação em tempos difíceis

Número de fusões e aquisições no agro cresce nos primeiros oito meses de 2025 — e tendência também é de alta no próximo ano

A fusão entre Marfrig e BRF neste ano chamou a atenção do mercado pela magnitude do negócio — que envolve receita somada de 160 bilhões de reais. Essa transição, no entanto, faz parte de um movimento maior de crescimento do volume de fusões e aquisições (M&A, em inglês) no agronegócio brasileiro, como revela um levantamento exclusivo da empresa de auditoria PwC Brasil. Segundo o estudo, de janeiro a agosto deste ano, 46 fusões e aquisições foram realizadas no país, com um valor estimado de 2,5 bilhões de dólares (13,6 bilhões de reais na cotação atual) — estimado porque nem toda transação divulga o valor envolvido. Trata-se de uma alta de 39% em comparação ao mesmo período de 2024. Juros altos, crédito escasso e a guerra comercial em curso constituíram o cenário ideal para o aumento no número desse tipo de operação nos primeiros oito meses de 2025. Para Leonardo Dell'Oso, sócio da PwC no Brasil e responsável pela área de finanças corporativas, o aumento evidencia o grau de incertezas econômicas e políticas em que o agronegócio está inserido. "É um movimento

Fazenda com gado no Pará: setor de agropecuária registrou o maior número de M&As de janeiro a agosto deste ano



NELSON ALMEIDA/AFP/GETTY IMAGES

estratégico de sobrevivência. Em um cenário de margens apertadas, busca por melhor rentabilidade e geração de caixa operacional, esse movimento contribui para a otimização de custos", diz. Desde 2008, quando a PwC começou a fazer esse tipo de medição, os anos marcados por crises econômicas ou inseguranças sanitárias, como a da covid-19 entre 2020 e 2022, foram os momentos de maior pico. Em 2025, em especial, a guerra tarifária em curso, liderada pelos Estados Unidos, reforçou o cenário de volatilidade, diz Dell'Oso.

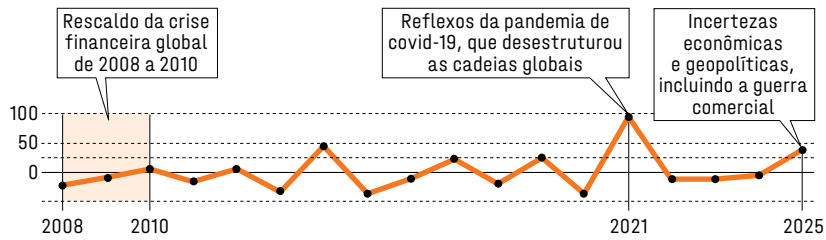
Entre os setores que mais realizaram fusões e aquisições, a agropecuária, que reúne cultivo de alimentos e criação de animais, teve um crescimento expressivo: as transações saltaram de três em 2024 para 12 em 2025. Outro setor que apresentou alta foi o de frigoríficos e abatedouros, cujas operações aumentaram de três para seis no mesmo período. O setor de avicultura manteve o número de sete transações, igual ao do ano anterior. Segundo Dell'Oso, esperava-se um número ligeiramente menor de M&As no setor. Mas as taxações impostas por Trump e a gripe aviária no Brasil, em maio, deixaram o setor de proteína animal exposto. "Os sócios e donos de empresas estão evitando investir mais capital e buscando diversificação para reduzir riscos. Com o mercado de IPO pouco atrativo, a alternativa para essas empresas se tornarem financeiramente mais viáveis é vender ou se fundir", afirma.

Nas projeções de Dell'Oso, as fusões e aquisições ao longo de 2025 devem crescer 40% em comparação a 2024, atingindo 62 transações, número próximo ao registrado em 2021, quando o mundo ainda vivia os impactos da pandemia. Para 2026, a estimativa também é de alta, já que as incertezas econômicas e geopolíticas devem permanecer, e o Brasil tem mais um ingrediente. "A eleição presidencial também gera instabilidade. A tendência é de que as empresas do agro enfrentem, infelizmente, dúvidas e dificuldades", diz. ●

ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA

Em momento difícil, o mercado já teve 46 fusões e aquisições até agosto, a maioria concentrada no Sudeste e no Sul

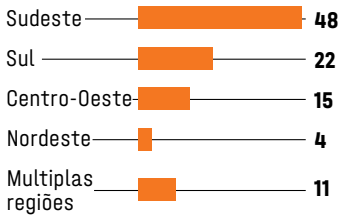
Evolução das transações — variação entre os anos[1] (em %)



Empresas do agro que mais recorreram a esse tipo de transação em 2025[1] (em número de transações)



Regiões brasileiras que lideram as fusões e aquisições no agro (em %)



(1) Estimativa PwC Brasil até agosto.
Fonte: PwC Brasil.

SOJA

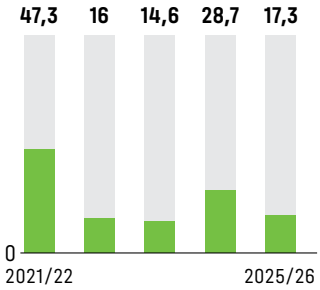
Recorde renovado. Vem o lucro?

Produção brasileira de soja na safra 2025/26 deve renovar recorde, mas dúvidas sobre lucratividade e La Niña entram na rota do produtor

A produção de soja do Brasil na safra 2025/26 deve renovar o recorde da temporada 2024/25. A expectativa é de que o país produza 177,6 milhões de toneladas, um crescimento de 3,5% em relação ao ciclo anterior, estima o primeiro levantamento da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) — no total, a produção brasileira de grãos deve aumentar 0,8%, para 354,7 milhões de toneladas. Não se questiona, na maioria das casas de análise, a renovação do recorde. As dúvidas, no entanto, pairam sobre o lucro. Segundo relatório da consultoria agrícola Datagro, os agricultores devem aumentar em 2% a área plantada com o grão, impulsionados pela lucratividade bruta da soja – ou seja, quanto eles devem ganhar com a venda do grão antes de descontar despesas fixas. Mesmo recuando de 28% no ciclo anterior para 17% nesta safra, a lucratividade deve se manter positiva em relação a outras culturas — e até melhorar em algumas regiões do país. Ou seja, para cada 100 reais arrecadados com a oleaginosa, o agricultor deve obter 17 reais de lucro bruto, levando em consideração o preço base de Rondonópolis (MS), média para o país.

ESTÁ RUIM, MAS ESTÁ BOM
Lucratividade se mantém no campo positivo e incentiva produtores de soja

Lucratividade bruta[1]
(em %)



(1) Com base em Rondonópolis, Mato Grosso.
Fonte: Datagro Consultoria.

"O produtor avalia se compensa investir naquela cultura. Enquanto for positivo, ou seja, não ficar igual ou próxima a zero, ele vai preferir plantar soja em vez de milho ou algodão. Há incentivos para ampliar a área", afirma a consultoria.

Segundo a Datagro, o norte do Rio Grande do Sul, por exemplo, deve sair de uma lucratividade de -7% na safra passada para 25% nesta temporada. No Sul de Mato Grosso do Sul, a expectativa é de crescimento de 13% para 21%. "Nos demais estados, como Goiás, Mato Grosso e Paraná, a previsão é de ligeira queda, mas ainda em níveis acima da média histórica — o que permite alguma diluição dos custos por hectare", segundo a consultoria.

A confirmação do La Niña pela Administração Nacional Oceânica e Atmosférica (NOAA), contudo, pode comprometer esses números. Nesse evento climático, a temperatura do Oceano Pacífico tropical fica abaixo da média, provocando efeitos como chuvas mais intensas na Ásia e condições mais secas em algumas regiões da América do Sul. Nesse caso, as atenções se voltam — de novo — para o Rio Grande do Sul, um dos principais produtores de soja do Brasil. "Os modelos já indicavam um cenário de déficit de umidade no Sul, o que pode gerar períodos de estiagem. Mas as consequências desses fenômenos estão sempre sujeitas a pequenas variações", diz Willians Bini, meteorologista e head de Novos Negócios da Metos Brasil, que fornece soluções de monitoramento para o agronegócio. ●



ALEXIS PRAPPAS

Colheita da soja em Mato Grosso: no sul do estado a lucratividade da soja deve crescer de 13% para 21% em 2025/26, estima a Datagro

ENTREVISTA

O homem do agro na COP

Enviado especial da Agricultura para a COP30, Roberto Rodrigues, professor da FGV e ex-ministro da Agricultura, detalha o papel do Brasil — e do agro — no evento



ARQUIVO PESSOAL/DIVULGAÇÃO

Roberto Rodrigues: enviado especial para a COP

Roberto Rodrigues é um nome forte no agronegócio brasileiro. Ex-ministro da Agricultura entre 2003 e 2006, ele foi escolhido como enviado especial para a COP30 — parte de um seleto grupo de 29 notáveis designados pela organização da conferência —, que acontecerá em novembro, em Belém. Em entrevista à EXAME, o professor explica como pretende tratar das questões relacionadas ao agronegócio durante a COP30, entre elas clima e financiamento, e compartilha um sonho pessoal para o maior evento climático do ano.

Como enviado especial para a COP30, quais temas relacionados ao agro pretende endereçar no evento?
Quero compartilhar o conhecimento acumulado no Brasil para ajudar outros países tropicais, como os da América Latina e da África, a aprimorar sua produção agrícola e enfrentar desafios como a segurança alimentar e a desigualdade social. Também desejo abordar a necessidade de fortalecer o cumprimento das leis ambientais no Brasil, separando o trabalho ilegal das práticas legítimas dos agricultores, a fim de preservar a imagem positiva do agronegócio brasileiro.

A COP30 é o espaço adequado para o agronegócio brasileiro projetar sua imagem para o mundo?
Temos de garantir que a imagem do agronegócio brasileiro não seja contaminada. Quem desmata ilegalmente é bandido, não é agricultor. Quem invade terras é bandido, não é agricultor. Quem põe fogo na floresta é bandido, não é agricultor. É importante separar o banditismo da atividade rural para que a imagem do setor não seja usada de forma negativa. Muitas vezes, concorrentes aproveitam práticas ilegais para distorcer a percepção do produtor brasileiro e, assim, tentar conquistar nosso mercado.

> "QUEM INVADE TERRAS E PÕE FOGO NA FLORESTA É BANDIDO, NÃO É AGRICULTOR. É IMPORTANTE SEPARAR O BANDITISMO DA ATIVIDADE RURAL"

O senhor tem defendido que, sem investimento, não há descarbonização no agro. Pretende levar isso para a COP?
Não é possível transferir tecnologia sem crédito ou financiamento. Isso mostra a necessidade de o mundo financiar os países emergentes para que possam replicar e implementar os processos de tecnologia sustentável, como foi feito no Brasil. Também é necessário que haja uma discussão profunda sobre as regras comerciais, flexibilizando o protecionismo atual dos países desenvolvidos, para que os emergentes possam acessar o mercado. Para isso, é preciso adotar uma visão de financiamento e comércio mais livres e liberais.

Que legado o senhor pretende deixar com a sua atuação na COP30?
Eu tenho dito que esta é uma COP do clima, e não do agro. No entanto, o mundo estará com as atenções voltadas para o Brasil. Temos, portanto, uma oportunidade de mostrar o que foi feito aqui com ciência, tecnologia, empreendedorismo e políticas públicas, e como isso pode ser replicado para que o agro tropical seja um grande motor para a descarbonização. Se eu conseguir contribuir de alguma forma para isso, sinto que minha missão estará cumprida. ●



LEANDRO FONSECA

FELIPE MIRANDA
Economista formado pela USP e mestre em finanças pela FGV, fundou a Empiricus Research em 2009, onde atua como estrategista-chefe e CEO

ESTAR PESSIMISTA COM AS PRINCIPAIS MOEDAS FIDUCIÁRIAS É, DE ALGUMA FORMA, ESTAR OTIMISTA COM O OURO E UM POUCO COM CRIPTOMOEDAS

GOLD RUSH

Nunca comprei a história do sonho grande. Para cada coach bem-sucedido, há um cemitério de fracassados. A exceção do bilionário esconde a regra da maioria malfadada. Os mortos, aqueles que ficaram pelo caminho, não têm motivo para seguir na literatura — Brás Cubas é um personagem ficcional, vale lembrar. Defender a perseguição do sonho grande é desafiar a distribuição de probabilidade. O problema dos eventos raros é que eles são... raros. Como uma prescrição para as massas, a defesa da super-realização é uma impossibilidade lógica.

No livro *O Filho Rico*, desenvolvi o conceito de paixão pragmática. A opção profissional deveria ser pautada, sim, por afinidade, pela noção de pertencimento e sentido. Mas que esse "gostar" não pertença ao campo platônico, das impossibilidades probabilísticas, do inatingível. Uma combinação eficiente do amor pessoal com o pragmatismo financeiro. Ao mesmo tempo, se você detesta uma atividade dinheirista, o esgotamento de sua saúde psíquica penalizará a produtividade; ainda que não o faça, ser um rico deprimido não parece convidativo.

Embora nutra simpatia e interesse por investimentos, meu sonho era ser guitarrista. O auge de minha trajetória musical foi numa banda cover do Rush, o virtuoso power trio canadense. Comemorei o retorno do Rush a partir do anúncio da nova baterista. A banda nos remete ao virtuosismo dos anos 1970. Eram tempos de instabilidade social, engajamento político-cultural, discurso pacifista. A semelhança com os dias atuais pode não ser mera coincidência.

Foi em 1971 que Richard Nixon pôs fim ao sistema de Bretton Woods, do fim da conversibilidade do dólar ao ouro e da série de desvalorizações das moedas fiduciárias a partir do abandono forçado de regimes de câmbio fixo. Seguiu-se um processo de aceleração inflacionária. O episódio ficou marcado pela famosa expressão de John Connally, secretário do Tesouro dos Estados Unidos. Quando questionado por outros países sobre a desvalorização da moeda americana, respondeu: "O dólar é a nossa moeda e seu problema".

Num paralelo claro entre os períodos, o novo livro de Kenneth Rogoff, ex-economista-chefe do FMI, recebe o nome *Our Dollar, Your Problem* e propõe uma investigação sobre a hegemonia do dólar e alternativas à frente.

A situação atual mostra uma trajetória de dívida preocupante dos EUA, sendo o shutdown do governo apenas o sintoma de doença mais grave: o impasse do conflito distributivo. Em sociedades que vivem além de seus meios desde a crise de 2008 e, sobretudo, desde a pandemia, vale a máxima de Milton Friedman: não há nada mais permanente do que um gasto temporário do governo. O governo dos EUA entra em paralisação, a França vê a sexta queda de seu primeiro-ministro por discussões orçamentárias, o Brasil veta a MP nº 1.303. Variações do mesmo tema sem sair do tom.

A fuga de investidores das moedas de países cujas dívidas crescem aceleradamente, sob o temor de que seu valor acabe sendo erodido no tempo, recebe o nome de "debasement trade". E a desconfiança com a trajetória da dívida é apenas um dos fatores por trás da fraqueza recente do dólar.

A incerteza gerada pelo Trumpnomics, o reordenamento geopolítico global, a guerra comercial, a ameaça chinesa à liderança dos EUA em inteligência artificial a partir do efeito DeepSeek, o enfraquecimento do "rule of law" no mundo e os machucados impostos às instituições canônicas da democracia liberal que conduziram à hegemonia americana trazem o questionamento sobre a preservação do excepcionalismo dos EUA. O dólar sofre.

A tudo isso, soma-se a política monetária. O Fed deve cortar sua taxa básica mais duas vezes neste ano e possivelmente estender o relaxamento em 2026. Mais preocupante é a crescente desconfiança sobre a independência do Banco Central dos EUA. Emerge, então, uma pergunta-corolário: qual seria o substituto do dólar?

O euro seria o candidato histórico natural. No entanto, a construção de uma Zona Monetária Ótima (mesmo juro, mesmo Banco Central e mesma moeda) deveria requerer também uma unificação fiscal. Como cada país mantém sua soberania, isso é impensável, porque os orçamentos públicos são definidos em âmbito nacional. A falta de coordenação entre política monetária e fiscal atrapalha. Ao mesmo tempo, é muito mais fácil para o Fed administrar questões entre, sei lá, Califórnia e Virgínia do que o BCE ter de arbitrar sobre o gerenciamento de títulos da Grécia e da Alemanha. Ainda que o euro seja uma grande conquista social e política, ainda carece de várias virtudes para ser um antagonista à altura do dólar, sobretudo quando consideramos a baixa taxa de crescimento do Velho Continente há décadas.

Vamos ao segundo desafiante: o iene. Também aqui temos restrições ao crescimento — a demografia, as baixas taxas de consumo e o declínio do retorno marginal do capital investido são restrições à expansão. Ademais, a relação dívida sobre PIB no Japão marca 250%.

Então, chegamos ao grande desafiante do momento: o iuan. O primeiro empecilho é que a China passa por processo semelhante ao visto no Japão. A população poupa muito e dificilmente vai consumir em níveis semelhantes ao Ocidente. O país sofre ainda com as mazelas da política do filho único, e o bônus demográfico não existe mais. Há taxas, impostos, barreiras e burocracia para converter a moeda chinesa em outra divisa. Isso restringe sua capacidade de virar a grande referência internacional.

Podemos até caminhar para, em termos relativos, a perda da importância do dólar para outras moedas fiduciárias, num mundo multipolar de várias divisas ocupando certo espaço. Nenhuma alternativa oferece todas as virtudes do dólar, sendo sua completa substituição por outra moeda fiduciária uma impossibilidade no horizonte tangível.

Isso explica em parte o rali recente do ouro, que renova máximas sucessivas acima de 4.000 dólares. Curiosamente, o último rali tão intenso do metal foi exatamente entre 1978 e 1980, quando os preços se multiplicaram por mais de quatro vezes, saindo de 200 para 850 dólares por onça. Antes disso, uma grande disparada ocorrera em 1934. Sob o "Gold Reserve Act", de Roosevelt, o ouro foi reavaliado de 20,67 dólares para 35 dólares por onça. Desnecessário lembrar como terminamos a década de 1930.

Há gente boa antevendo o dólar a 6.000 dólares por onça no próximo outono no Hemisfério Norte. Talvez aqui caiba uma adaptação do clássico de Churchill: o dólar é a pior moeda existente, exceto por todas as outras formas de moeda fiduciária. Estar pessimista com as principais moedas fiduciárias é, de alguma forma, estar otimista com o ouro principalmente e um pouco com criptomoedas.

A terceira corrida do ouro pode estar apenas começando. ●

Nenhuma alternativa oferece todas as virtudes do dólar, sendo sua completa substituição uma impossibilidade no horizonte tangível



AKINBOSTANCI/GETTY IMAGES



DIVULGAÇÃO

SOFIA ESTEVES
Fundadora da Cia de Talentos, Bettha.com e Instituto Ser+

GRUPOS SE REÚNEM PARA GRITAR JUNTOS NA FRENTE DE UM LAGO. O QUE PARECE APENAS EXÓTICO REVELA UMA BUSCA COLETIVA POR ALÍVIO QUE ECOA NO AMBIENTE DE TRABALHO

O CLUBE DO GRITO

Se você procurar na internet por "scream club", vai achar vários vídeos e reportagens de pessoas reunidas, normalmente na frente de um lago, gritando. Trata-se de um ritual que está se popularizando nos Estados Unidos — Chicago, Kansas e Miami são algumas cidades que já têm um "clube do grito" com dia e hora marcados para acontecer.

Em alguns casos, a prática acontece após uma aula de ioga; em outros, depois de anotar desabafos em pedaços de papéis biodegradáveis e jogar na água. Em comum, todos eles terminam sempre da mesma forma: diversas pessoas que, em conjunto, colocam para fora as suas frustrações em alto e bom som. E foi esse aspecto de comunidade que me chamou a atenção.

Nas reportagens sobre o acontecimento, é possível ler vários depoimentos sobre como berrar para o vazio é mais divertido e poderoso quando você não é a única pessoa fazendo isso. No meio de centenas de indivíduos (alguns conhecidos e outros completamente estranhos), há uma sensação de coletividade típica de clubes do livro, grupos de teatro, times de esportes amadores e outros.

Só que, no caso do "scream club", todo mundo está lá para descarregar angústias — e isso diz muito sobre a necessidade contemporânea de espaços coletivos para expressar o que incomoda. De pequenas frustrações do dia a dia a decepções mais profundas, todo mundo tem algo entalado na garganta que gostaria de colocar para fora.

Claro que, no caso das empresas, o caminho não me parece ser montar um grupo para gritar em uníssono. A prática pode até ser catártica, mas, no contexto do trabalho, acho mais interessante pensar em rituais coletivos que normalizem o compartilhamento de frustrações, deem vazão a emoções difíceis e, ao mesmo tempo, criem uma sensação de pertencimento.

Não se trata de tornar o escritório um grande espaço de terapia em grupo, mas de reconhecer que a insatisfação existe e criar canais para que ela seja discutida de forma madura e construtiva — sem silenciar, sem acumular e sem transformar cada dificuldade individual em um peso solitário.

Em uma realidade em que sentimentos como ansiedade, preocupação e cansaço se mantêm em um alto patamar no ambiente de trabalho, segundo a pesquisa Carreira dos Sonhos, é importante desenvolver práticas e oferecer ferramentas que promovam conversas francas, ajudem a identificar padrões de insatisfação e possibilitem a construção de soluções coletivas. O objetivo é transformar a energia represada em aprendizado, fortalecer os vínculos entre as equipes e evitar que pequenas frustrações se tornem crises silenciosas.

Um exemplo são as FuckUp Nights. O movimento que nasceu no México e se espalhou pelo mundo consiste em eventos que reúnem pessoas para contar histórias de fracassos profissionais. Ou seja, em vez de esconder os erros, os participantes compartilham publicamente o que deu errado, quais foram as consequências e o que aprendeu com a experiência. É um jeito de transformar o insucesso em pauta coletiva, similar às reuniões de retrospectiva de projetos. Neste caso, o time se reúne não apenas para falar do que funcionou, mas também para expor, de forma estruturada, o que não deu certo e o que pode ser diferente na próxima vez. Esse tipo de ritual tira o peso do desabafo individual e ajuda a construir processos mais eficientes para futuros trabalhos.

Nessa mesma linha, vale comentar a importância da devolutiva de uma pesquisa de clima organizacional. Não são raras as vezes em que os resultados ficam restritos ao RH e demais lideranças da empresa, quando, na verdade, deveriam servir como ponto de partida para conversas abertas com todos os colaboradores.

Usar ferramentas para entender a percepção das pessoas sobre o ambiente corporativo é fundamental para construir um bom lugar para trabalhar, só que esse resultado depende também de como essas percepções são tratadas depois da coleta. É preciso consolidar os pontos críticos levantados, compartilhar com transparência e, sobretudo, construir planos de ação em conjunto.

Essa prática passa a mensagem de que as frustrações individuais não estão sendo ignoradas. Existe um cuidado de escutar diferentes feedbacks e, a partir disso, transformar em pauta coletiva para gerar mudanças reais.

No caso dos "scream clubs" não há uma "devolutiva" sobre as frustrações ecoadas em alto som — e esse nem é o objetivo. Porém, o que esse fenômeno nos Estados Unidos tem em comum com esses rituais de escuta e aprendizado coletivos é o lembrete de que todo mundo tem a necessidade de expressar seus incômodos. E que, quando fazemos isso de forma coletiva, criamos espaço para compreensão, pertencimento e, muitas vezes, mudança.

Silenciar pode parecer mais conveniente no curto prazo, mas criar espaços para que as pessoas coloquem para fora aquele "grito" reprimido é o que permite que o desconforto se transforme em aprendizado e evolução — individual e coletiva. ●

Criar espaços para que as pessoas coloquem para fora aquele "grito" reprimido é o que permite que o desconforto se transforme em aprendizado e evolução



ALEXANDER NEVMERZHITSKY/GETTY IMAGES



SALESFORCE/DIVULGAÇÃO

DANIEL HOE,
Vice-presidente de marketing da Salesforce para a América Latina

A ERA DOS AGENTES

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL EVOLUIU DE INSTRUMENTO OPERACIONAL PARA FORÇA ATIVA NAS RELAÇÕES ENTRE MARCAS E CONSUMIDORES

JULIANA PIO

O marketing entrou em uma nova fase da inteligência artificial. Depois dos estágios preditivo, que analisava dados, e generativo, que criava conteúdo sob comando humano, chega a era dos agentes autônomos, sistemas capazes de agir sozinhos, conversar com clientes e tomar decisões em tempo real. Para Daniel Hoe, vice-presidente de marketing da Salesforce para a América Latina, essa transição marca o surgimento do que ele chama de marketing "agêntico", uma etapa em que a IA deixa de ser assistente e passa a atuar como extensão das equipes, reconfigurando operações, metas e a própria relação entre marcas e consumidores.

Mas essa transformação também levanta novas questões. Como garantir governança, segurança e identidade de marca quando agentes começam a falar com o público? E de que forma pequenas empresas podem adotar essa tecnologia sem grandes investimentos? É sobre esse novo momento e o que ele representa para o futuro do marketing que Hoe fala na entrevista a seguir. Acompanhe.

Você está há 12 anos na Salesforce. O que mudou no papel do marketing nesse período?
Quando comecei, o marketing era dividido entre criatividade e análise, com marca e publicidade de um lado e dados e performance do outro. Com o tempo, essa separação se diluiu e o escopo se ampliou. Sempre me atraiu essa amplitude, e o marketing foi pioneiro no uso de IA preditiva. Hoje, além de gerar resultado, as marcas precisam ter opinião sobre temas como sustentabilidade e igualdade de gênero e racial, definir o tom de voz da empresa e saber até onde ir em seus posicionamentos.

Há dois anos, o destaque no Dreamforce (evento anual da Salesforce em São Francisco) era o Copilot, assistente de IA que executava tarefas e respondia a comandos. Agora o foco são os agentes de IA. O que muda?
É uma evolução. A tecnologia avança em ondas, da computação e da internet à mobilidade e às redes sociais, e agora chegamos à era da IA. O copiloto é reativo, segue instruções e fluxos definidos. O agente, por sua vez, é proativo e autônomo, interpreta contextos, toma decisões e interage com clientes. Ainda há receio em liberar sistemas totalmente independentes, mas esse é o salto que nos leva ao marketing "agêntico".

O que isso significa na prática?
Chamo de marketing agêntico o marketing impulsionado por agentes de IA. Ainda operamos muito no modelo de push, com campanhas que empurram mensagens e e-mails sem resposta, uma comunicação de mão única. Com os agentes, passamos a ter conversas em dois sentidos, em qualquer canal, como e-mail, WhatsApp ou aplicativo. É o mesmo princípio das ferramentas de inteligência artificial que já usamos no dia a dia: não apenas consumimos informação, mas interagimos com ela. O marketing "agêntico" é isto: permitir que o consumidor se engaje em tempo real, de forma personalizada, em qualquer ponto da jornada.

Que benefícios o marketing "agêntico" traz para as empresas?
Hoje, quase metade dos leads gerados por empresas B2B não é aproveitada. As marcas investem em campanhas e eventos, atraem interessados, mas muitos contatos se perdem por falta de capacidade operacional. Com os agentes, isso muda. Quando um lead não pode ser atendido por um humano, a tecnologia assume a conversa e executa tarefas de venda em escala. É uma força de trabalho híbrida, em que humanos e agentes atuam juntos para transformar contatos antes perdidos em oportunidades reais, melhorando o funil e a receita.

Quais setores estão mais avançados nessas soluções de IA?
O Brasil está à frente de outros países da América Latina e até em comparação global. Neste ano, levamos oito clientes brasileiros ao Dreamforce para apresentar seus casos, como Cacau Show, Rodobens, Bradesco e iFood. Há avanços em educação, em que a janela de matrículas é crítica, e no setor financeiro, com agentes treinados para processos de crédito. Também há experiências em saúde, foodtechs, varejo e mídia.

Mesmo com o avanço do tema entre os CMOs, o uso de agentes de IA ainda parece restrito. O que trava essa implementação?
Essa é uma ótima observação. Ainda há uma diferença entre o que as pessoas fazem individualmente com a IA e o que as empresas estruturam de forma organizada. No uso pessoal, todos já têm exemplos práticos, mas dentro das companhias ainda faltam processos completos impulsionados por IA, o que dá a impressão de que pouca gente usa. As empresas preferem entender, testar e treinar antes de escalar, por isso algumas avançam mais rápido do que outras.

Quais são os principais pontos de atenção na implementação de agentes de IA?
Governança é o primeiro passo. Ao criar um agente, é preciso definir o papel que ele terá, o que poderá fazer e quais dados poderá acessar, como o CRM ou formulários. Também é essencial determinar fontes confiáveis e limites de acesso, para que o cliente saiba de onde vêm as informações. Outro ponto é estabelecer regras de escalonamento, quando o agente deve transferir a conversa a um humano, e prever situações de conduta, como o que fazer se o cliente for ofensivo. No fim, é como criar uma função dentro da empresa. O agente precisa ter um papel, uma responsabilidade e uma voz que representem a marca, refletindo a cultura corporativa como qualquer colaborador faria.

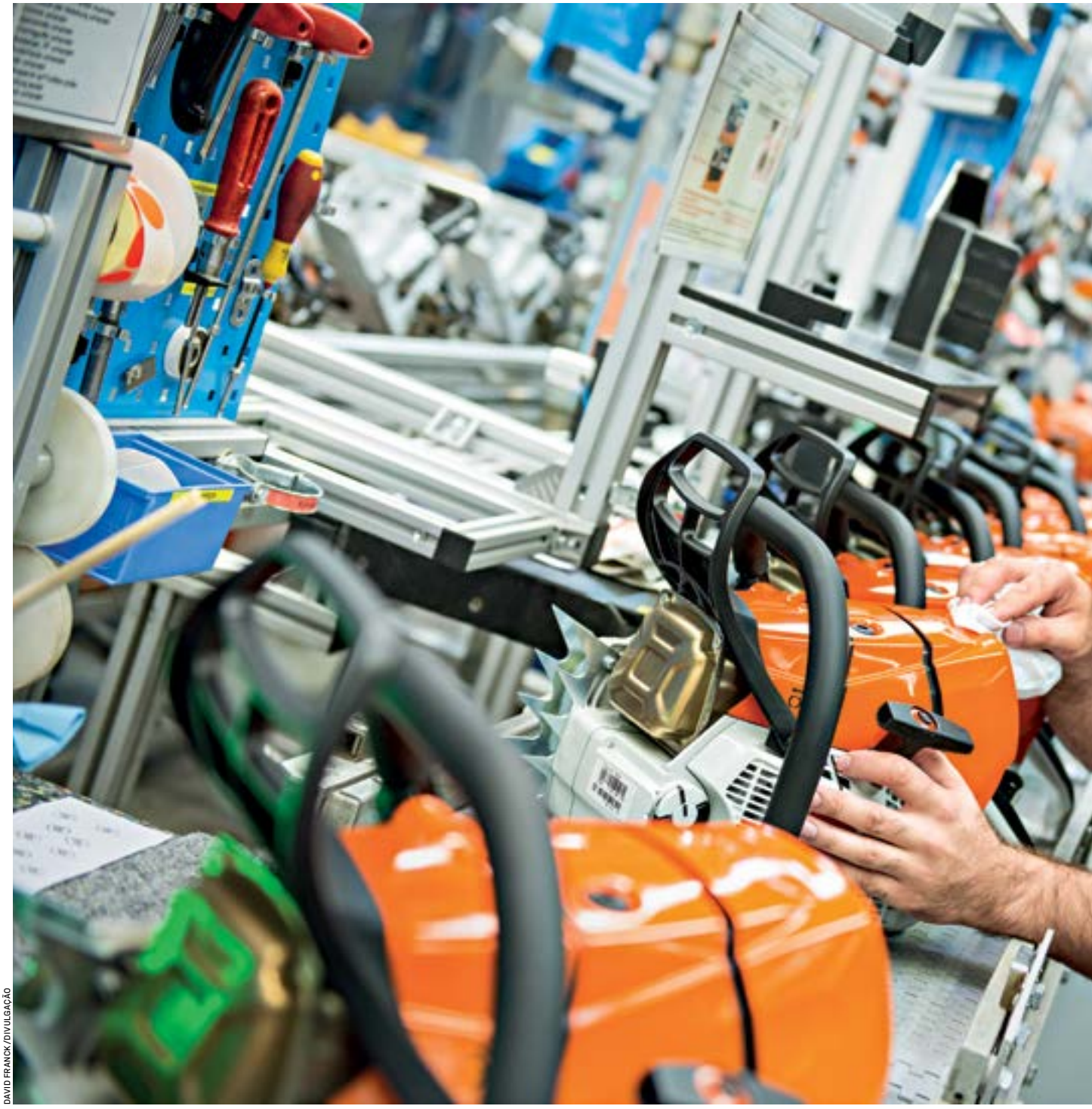
Essas soluções parecem exigir grandes estruturas. Pequenas empresas também conseguem adotar agentes de IA?
Sim, e esse é o poder da nuvem. Ela democratizou o acesso à tecnologia. A maioria dos nossos clientes é formada por pequenas empresas e startups. Os agentes de IA nivelam ainda mais a competição, permitindo que equipes menores atendam clientes 24 horas por dia. O ideal é começar com casos simples, como suporte fora do horário comercial ou follow-ups automáticos, e ampliar conforme o negócio cresce. É um processo gradual, não um investimento de milhões.

Alguns críticos dizem que a inteligência artificial tende a padronizar as marcas. Você concorda?
A tecnologia sempre esteve presente. CRM, automação e martech nunca foram o diferencial, e sim a forma como cada empresa utiliza, configura, treina e aplica seus agentes. A questão central é qual é a voz do agente de IA e de que forma ela reflete a cultura da marca. No fim, não é "o quê"; é "como" — e esse continua sendo o papel do CMO. ●

CLUBE CMO
exame. ZMES

O Clube CMO é uma iniciativa da EXAME em parceria com a agência Zmes, com apoio da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), e patrocínio da HYPR, Spark, Uncover e Resenha Digital. Trata-se de um espaço seguro para troca de conhecimento entre os líderes de marketing dos maiores anunciantes do país, por meio de eventos de relacionamento, encontros de learning e experiências.

AINDA ESTOU



DAVID FRANCK/DIVULGAÇÃO

AQUI

Gigante alemão das motosserras atravessa tarifas de Trump, pressão chinesa e consumo em mudança sem rever planos para o Brasil

DANIEL GIUSSANI,
DE WAIBLINGEN, ALEMANHA



Fábrica da Stihl na Alemanha: empresa projeta entre 2% e 4% de expansão neste ano, mesmo sob tarifas e instabilidade

Há uma brincadeira entre os pouco mais de 50.000 moradores de Waiblingen, cidadela histórica no sul da Alemanha, a 650 quilômetros de Berlim. Diz-se que sempre há alguém da família empregado na Stihl ou na Bosch, dois gigantes industriais da região e hoje pertencentes ao mundo — inclusive ao Brasil. Waiblingen é uma das cidades do polo industrial de Stuttgart, um dos mais importantes da Europa, berço do primeiro motor a combustão usado em automóveis e de marcas como Porsche e Mercedes-Benz. Não à toa, a região ganhou o apelido de "Detroit" germânica.

Entre Stuttgart e Waiblingen, são pouco mais de 20 minutos de estrada entre vinhedos, dois rios, casas em enxaimel e fábricas. Muitas fábricas. Só a Stihl mantém cinco unidades na região, com cerca de 6.000 funcionários. Fica também por ali, às margens do Rio Rems, em meio

a um naco de mata nativa, a sede global da companhia — um endereço discreto comandando uma operação de 30 bilhões de reais em receita em 2024, sendo 3 bilhões só no Brasil. Por trás desse cenário de calmaria, porém, a empresa atravessa um turbilhão: tarifas impostas por Donald Trump, a crise da indústria alemã, mudanças de consumo, pressões ambientais e a concorrência chinesa. Seria o suficiente para tirar o sono de qualquer executivo. Não na Stihl — e talvez por isso a trajetória da empresa traga lições importantes sobre como atravessar tormentas sem perder o passo. "Governos mudam a cada quatro anos. A Stihl vai fazer 100", disse à EXAME o CEO global Michael Traub, durante uma conversa na sede em setembro.

As tormentas não começaram ontem. Fundada em 1926 por Andreas Stihl, o inventor da motosserra elétrica, a empresa logo se viu testada: na Segunda Guerra Mundial, a fábrica foi bombardeada e a produção transferida para Waiblingen, onde permanece até hoje. Nos anos 1970, fincou os pés no Brasil como forma de se blindar de restrições à importação. "O Brasil foi a primeira unidade fora da Alemanha, e continua estratégico até hoje", afirma Cláudio Guenther, presidente da Stihl Brasil. De uma oficina de engenharia, a companhia virou multinacional com fábricas em oito países e presença em mais de 160, e 52.000 pontos de venda. Desde 2002, a gestão operacional está nas mãos de executivos externos. As decisões estratégicas continuam com a família, hoje representada por Nikolas Stihl, neto do fundador.

Se o passado ensinou a Stihl a atravessar crises, o presente não é menos desafiador. A empresa lida hoje com um mosaico de tarifas que embaralham o planejamento: produtos exportados do Brasil para os Estados Unidos enfrentam sobretaxa de 50%, itens vindos da Suíça pagam 39% e, na Europa, a alíquota adicional chega a 15%. "É um impacto significativo. E, no longo prazo, o consumidor vai pagar", diz Traub. Ao mesmo tempo, a indústria alemã perdeu fôlego diante da energia cara, da carga tributária e de uma burocracia que, nas palavras do executivo, "faz a vida muito mais difícil". Nesse ambiente, Nikolas Stihl já admitiu a possibilidade de rever investimentos previstos para a Alemanha para praças mais competitivas, como a Suíça. E a equação global ainda inclui a China, onde o consumo interno desacelera enquanto fabricantes locais avançam com força, pressionando a competitividade das multinacionais.

Em meio a tudo isso, a principal fortaleza da Stihl é a capacidade de continuar em pé — e crescendo. Em 2024, a receita global avançou para 5,3 bilhões de euros, e Traub projeta entre 2% e 4% de expansão neste ano, mesmo sob tarifas e instabilidade. No caso do tarifaço de Donald Trump, a blindagem vem da produção local: há mais de 50 anos a companhia fabrica em Virginia Beach, nos Estados Unidos, e no



Motosserras da Stihl: o fundador da empresa foi o criador da motosserra elétrica, em 1926

Cláudio Guenther, CEO da Stihl no Brasil: "Neste ano vamos chegar a 4 bilhões de reais de faturamento, com crescimento aproximado de 25%"

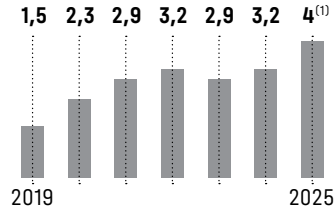


PETER OPPENLAENDER/DIVULGAÇÃO

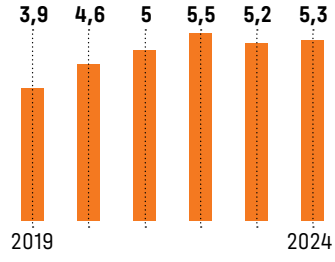
CRESCIMENTO COM MOTOR PRÓPRIO

Em cinco anos, a Stihl dobrou de tamanho no Brasil e hoje é uma empresa de 5 bilhões de euros pelo mundo

Faturamento da Stihl no Brasil (em bilhões de reais)



Faturamento da Stihl no mundo (em bilhões de euros)



(1) Projeção. **Fonte:** empresa.



GLAUCO ARNT

momento mais de 100 modelos são montados ali. "Hoje, muitas empresas correm para montar operação no país para agradar ao governo americano, mas nós estamos ali há mais de 50 anos. E não fizemos isso por causa de tarifas, e sim porque acreditamos na produção local." Com a China, a solução foi seguir a máxima "se não pode vencê-lo, junte-se a ele". Desde 2006, a empresa tem operações na cidade de Qingdao, onde fica parte de sua área de pesquisa em robótica. Aprendeu, também, a recalibrar expectativas quando necessário. A ambição de virar rapidamente uma companhia de 8 bilhões de euros foi revista, e a Stihl passou a trabalhar com a realidade de cerca de 5,5 bilhões de euros anuais. Para uma



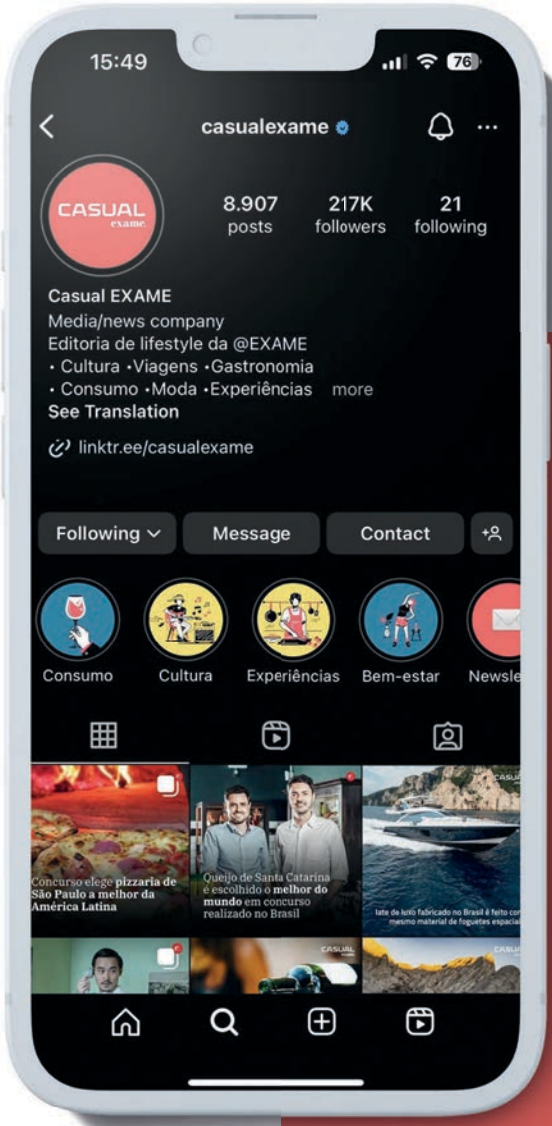
DIVULGAÇÃO

Fábrica de baterias da Stihl na Alemanha: 25% da receita vem com produtos elétricos

empresa prestes a completar um século, reconhecer limites pode ser tão estratégico quanto perseguir metas.

Cerca de 10% da receita global da Stihl vem das vendas no Brasil, onde a empresa mantém operações há mais de cinco décadas. É da gaúcha São Leopoldo, uma cidade de colonização alemã a 30 quilômetros de Porto Alegre, que saem os cilindros de motores a combustão usados em 90% dos equipamentos da marca no planeta. "Neste ano vamos chegar a 4 bilhões de reais de faturamento, com crescimento aproximado de 25%", afirma Guenther, presidente da Stihl Brasil. A expansão virá sobretudo das exportações, responsáveis por metade da produção nacional, presente em 72 países. A fábrica também tem linhas de motosserras e pulverizadores e reúne 3.400 funcionários. Neste ano, Guenther passou a acumular o comando da América Latina e Caribe, região-chave para a companhia: a Argentina dobrou de tamanho, a Colômbia sobe mais de 40%, e o Peru passa de 30%. Para sustentar esse ritmo, a empresa injeta 150 milhões de reais anuais em capacidade produtiva, moldes, TI e projetos de sustentabilidade, como energia solar, reúso de água e biometano.

No Brasil, quem puxa a demanda é o campo. A rede de 5.300 pontos de venda atende sobretudo o agronegócio — onde roçadeiras podam café, sopradores viraram ferramenta de combate a incêndios e limpeza de colheitadeiras, e pulverizadores são usados tanto em manejo sanitário quanto em aplicações em áreas como a piscicultura. "Na origem, a Stihl estava muito ligada ao reflorestamento, mas hoje a parte florestal responde por apenas 6% do negócio no Brasil", afirma Cláudio Guenther. Com juros altos e crédito mais caro, esse perfil de consumidor, em especial produtores rurais, fica mais resistente a renovar o maquinário. É um cenário bem diferente dos Estados Unidos, o maior mercado da companhia, responsável por cerca de um terço das vendas globais. Ali, o hábito do "faça



Quem é você quando larga a caneta, sai do zoom, fecha o notebook?

Quem é você no seu lado Casual?

SIGA @CASUALEXAME E DESCUBRA.

CASUAL exame.

você mesmo" é tão forte que o consumidor compra desde aparadores de grama para quintais até motosserras para pequenos reparos. Não à toa, a campanha da Stihl na região leva o selo "*Made for America*".

Seja no campo brasileiro, seja nos quintais americanos, a próxima fronteira atende por uma palavra: "bateria". A Stihl entrou nesse jogo em 2009 e já soma mais de 50 modelos elétricos, além de packs e carregadores próprios. A geografia fabril acompanha: além da Áustria e dos Estados Unidos, há produção na China e na Alemanha, e uma nova planta na Romênia está às voltas de ser inaugurada. O movimento já mostra resultado: na Alemanha, seis em cada dez equipamentos vendidos já são a bateria; no Leste Europeu, metade. Nos Estados Unidos, a adesão é mais lenta, marcada por ceticismo e pouca política de incentivo. No Brasil, somente 4% das vendas estão nessa categoria — reflexo do custo e da realidade do campo, onde o produtor precisa de máquinas capazes de aguentar longas jornadas sem recarga. Ainda assim, o horizonte é promissor. A ABSAE, uma associação sobre baterias no Brasil, projeta movimentações de 77 bilhões de reais até 2034 no mercado de armazenamento de energia. Para o presidente da entidade, Markus Vlasits, o segredo está em criar escala e política industrial para tornar o país competitivo em tecnologias limpas. Enquanto isso, a Stihl afia sua estratégia de liderar em dois mundos. "Não dá para ser dogmático; queremos estar onde o cliente está, no gás e na bateria", diz Traub. Essa flexibilidade ajuda a explicar a longevidade. A marca chega aos 100 anos em 2026 mantendo a tradição de atravessar crises com resiliência. E, se tivesse de escolher um lema, bem poderia ecoar os versos do poeta gaúcho Mário Quintana: "Todos esses que aí estão atravancando meu caminho, eles passarão... eu passarinho". ●

** O jornalista viajou a convite da Stihl.*



DIVULGAÇÃO

Michael Traub, presidente do conselho executivo da Stihl: "Governos mudam a cada quatro anos. A Stihl vai fazer 100"

FÁBRICAS DA EMPRESA

De empresa familiar a potência global, a Stihl cresceu pelos quatro cantos do mundo



A Stihl produz em **8 países**

19 .000 funcionários pelo mundo

2 .800 patentes de produtos

Fonte: empresa.


Aponte a câmera do celular
e conheça a Sólides
crescer
exige gestão, e ninguém cresce sozinho
sólides
Plataforma de Gestão de Pessoas
completa de verdade



Shopping Cidade Jardim - Shopping Iguatemi São Paulo e distribuidores autorizados
(11) 4380-0828

Cartier