

exame.

MUNDO Roberto Azevêdo:
"Já estamos no 'cada um por si'"

CASUAL Os 50 melhores filmes
do ano — com Brasil na ponta

Edgar Diniz,
Casimiro Miguel
e Sérgio Lopes,
sócios da
LiveMode



OS DONOS DA COPA

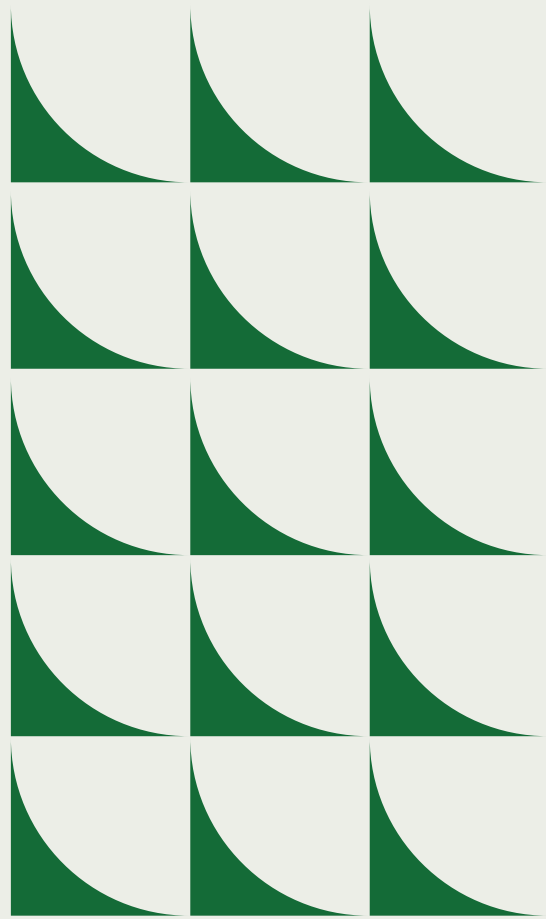
A CazêTV nasceu num quarto na pandemia. Agora, será a única emissora brasileira com todos os jogos da Copa 2026. O projeto envolve 2 bilhões de reais de patrocínio e marca uma revolução no mercado audiovisual



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



6 DA EXAME

8 FALE CONOSCO

12 PRIMEIRO LUGAR

O Choque de Gestão, reality show da EXAME no YouTube, revê participantes aconselhados por grandes empresários

18 VISÃO GLOBAL

Operação dos EUA na Venezuela coloca a América Latina no centro da política econômica internacional

24 ENTREVISTA

O embaixador Roberto Azevêdo diz que com a nova ordem geopolítica o Brasil terá de escolher entre China e EUA

30 CAPA

A CazéTV tem quase 4 bilhões de visualizações no YouTube e será a única a transmitir todos os jogos da Copa

46 RANKING

Municípios com dinamismo econômico e diversificação lideram o Ranking Melhores Cidades para Fazer Negócios



Alex Murad, no comando do Beto Carrero World: investimento em atrações com personagens

58 NEGÓCIOS

O Beto Carrero World planeja investir 2 bilhões de reais em quatro anos e dobrar o número de visitantes

68 ESPORTE

A Poty, fabricante de bebidas, ganha projeção como patrocinadora há 18 anos do Mirassol, que joga na Libertadores neste ano

Casimiro Miguel,
da CazéTV: "O que
vai nos levar adiante
é a inquietude"

FOTOS: LEANDRO FONSECA



SUMÁRIO

30



Marginal Pinheiros, em São Paulo: a cidade foi eleita a melhor nos setores de Educação e de Saúde

76 **FILANTROPIA**

A ONG Amigos do Bem coloca na mesma sala empresas concorrentes para combater a miséria no Sertão Nordeste

84 **AGRO**

O Brasil quer conquistar novos mercados na Ásia, da China à Malásia, ainda no primeiro trimestre de 2026

88 **OPINIÃO**

Fernanda Laranja: Defender a independência do BC significa fortalecer os canais corretos de controle e escrutínio

90 **OPINIÃO**

Sofia Esteves: O que temos é um presente em intensa transformação que afeta todo mundo, independentemente da faixa etária

92 **CLUBE CMO**

A Nomad deixou de ser apenas um cartão de viagem, dobrou a base de clientes e usou a criatividade para alavancar o crescimento

CASUAL

95 **CAPA**

Estanislau Bassols, da Cielo, marca presença sem puxar o protagonismo, como o surdo que aprende a tocar

98 **ESPECIAL**

Ranking Os 50 Melhores Filmes do Ano traz produções que concorrem ao Oscar

106 **IN VERITAS**

José Afonso Davo saiu da roça onde foi criado e se tornou o segundo maior viticultor do Sudeste



LEANDRO FONSECA

A EXAME entrevista Casimiro e seus sócios: eles serão protagonistas na Copa 2026

A revolução da CazéTV e as revoluções de 2026

As mudanças nos negócios e na geopolítica levam tempo para ser gestadas, mas ficam latentes de uma hora para a outra

As mudanças nos negócios e na geopolítica costumam acontecer em tempos que lembram a célebre frase de Ernest Hemingway sobre falências (“gradualmente, e depois repentinamente”). O presidente americano, Donald Trump, que acabou de completar um ano no cargo, passou meses ameaçando o regime de Nicolás Maduro antes de, na madrugada do sábado 3 de janeiro, retirá-lo do Palácio de Miraflores à força e levá-lo para os Estados Unidos. O mesmo tom de ameaça agora se direciona à Groenlândia e ao Irã. A reviravolta nas relações de poder globais foi analisada em entrevista do embaixador Roberto Azevêdo ao editor Luciano Pádua e ao repórter César H. S. Rezende. Para o ex-presidente da Organização Mundial do Comércio, o mundo já entrou na era do “cada um por si”.

Nos negócios, grandes transformações também levam tempo para ser gestadas, até que ficam patentes de um dia para o outro. Há seis décadas a Rede Globo é pro-

tagonista nas transmissões esportivas e, desde 1970, exibe a Copa do Mundo aos brasileiros. Neste ano, porém, apenas uma emissora vai mostrar todos os jogos do mundial de futebol: a CazéTV. A novata nasceu há quatro anos, e se virou nos 30 para transmitir a Copa de 2022 de um jeito tão improvisado quanto transformador. De lá para cá, a CazéTV foi avançando gradualmente: Jogos Olímpicos, Mundial de Clubes, campeonatos europeus. Até que, em outubro, junto com o YouTube, anunciou quase 2 bilhões de reais em acordos de patrocínio para transmitir a Copa 2026.

A reportagem especial de capa desta edição, que fiz

com o editor de fotografia Leandro Fonseca e a editora de audiovisual Mariana Martucci, fez um mergulho na CazéTV e conseguiu um feito: uma entrevista com Casimiro Miguel. O jornalista carioca dá o rosto ao canal e transformou o mercado audiovisual brasileiro conectando jovens ao esporte com uma linguagem leve e inovadora. Ele começou transmitindo lives no quarto de sua casa e, com seus sócios da agência LiveMode, aproveitou uma brecha aberta com a crescente fragmentação nas negociações de direitos esportivos. A mudança no mercado audiovisual começou anos atrás, mas é neste 2026 que vai ficar evidente para milhões de brasileiros que verão 48 jogos da Copa exclusivamente pela internet.

Casimiro, como explicou à EXAME, não se vê como um empreendedor à frente de uma revolução. Mas seu espírito inovador o colocou em nossa primeira capa de 2026, ao lado de seus sócios Edgar Diniz e Sergio Lopes. Continuaremos acompanhando os protagonistas das transformações num ano que começou fervendo. Boa leitura! ●

LUCAS AMORIM,
DIRETOR DE REDAÇÃO



Volvo Car Brasil: time nacional celebra um ano de recordes conquistados com autonomia e eficiência dos profissionais

O melhor ano da Volvo Car Brasil

Autonomia estratégica e revisão de processos foram essenciais para a montadora bater recordes no segmento premium

A VOLVO CAR BRASIL COMEÇA 2026 CELEBRANDO UM MARCO em sua trajetória de mais de duas décadas no Brasil: em 2025, a montadora atingiu o recorde histórico de 9.721 veículos vendidos no país, colocando a operação brasileira entre as 15 maiores da marca no mundo. Com um market share de 21%, a fabricante sueca garantiu a vice-liderança no concorrido segmento premium.

Para Marcelo Godoy, presidente da Volvo Car Brasil, a “virada de chave” para esse desempenho começou em 2024, quando a empresa passou por uma mudança profunda de gestão. Seguindo os moldes da diretoria anterior, a operação nacional continuou com executivos brasileiros, demonstrando a maturidade do negócio perante a matriz na Suécia.

“A nova estrutura, assim como acontecia com a gestão que nos antecedeu, continuou com um grande diferencial competitivo: a autonomia. O time da Volvo Car Brasil tem liberdade para decidir e implementar estratégias com agilidade e independência. Isso garante um dinamismo vital para responder rapidamente às mudanças do mercado”, analisa o executivo.

Detalhes que fazem a diferença

Godoy destaca que o sucesso comercial de 2025 também foi impulsionado por um portfólio equilibrado e tecnologicamente avançado, composto de modelos híbridos e elétricos. O XC60 híbrido reafirmou-se como o “ícone da marca”, sendo

o modelo mais vendido do ano, com meses atingindo a marca de 450 unidades. No campo dos 100% elétricos, o EX30 garantiu a segunda posição em vendas, com 3.508 unidades vendidas no último ano, impulsionado por uma aceitação crescente dos consumidores.

Ao todo, a Volvo comercializou cerca de 5.160 carros elétricos em 2025. Para sustentar essa frota, a operação brasileira é a única no mundo com aprovação da matriz para investir capital próprio na construção de uma rede de carregadores. Atualmente, a rede conta com 75 carregadores rápidos e cerca de 1.000 carregadores de carga lenta em locais estratégicos.

Mesmo diante de desafios externos, como a forte competição de marcas chinesas e a elevação do imposto de importação, a Volvo conseguiu manter preços competitivos e rentabilidade — graças a uma revisão profunda de processos e da governança interna, destaca Godoy.

“Organizamos toda a estrutura interna ao eliminar reuniões redundantes e apostar em um alto nível de engajamento. Muitas vezes, assumimos funções transversais para garantir a execução dos planos de expansão. A equipe brasileira garante que o fluxo nunca pare”, avalia.

Para 2026, a expectativa da Volvo mantém-se alta: continuar fortalecendo a sua relação com o Brasil e reafirmando seu lugar de destaque no futuro da mobilidade.

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



DIARLLE CARVALHO

26 Ideias para 2026: os fatos que vão movimentar o ano e impactar os negócios no mundo

MATÉRIA DE CAPA

Conteúdo bem completo e provocativo, ajuda a pensar os rumos da economia e dos negócios para 2026.

Lucas Andrade
Via LinkedIn

Leitura interessante, com bons insights sobre cenário global e oportunidades futuras.

Mariana Costa
Via Instagram

Reportagens que ajudam a ampliar a visão sobre o futuro e os desafios para empresas e líderes.

Bruno Martins
Via LinkedIn

A edição traz reflexões importantes para quem acompanha tendências e estratégia no mundo dos negócios.

Rafael Nogueira
Via X

Gostei da abordagem prática das ideias para 2026, conecta bem contexto global e tomada de decisão.

Fernanda Lima
Via Threads

@ exame@exame.com

in linkedin.com/company/exame-com

ig [@exame](https://www.instagram.com/exame)

f facebook.com/exame

Pessoas no centro

Como o Grupo Casas Bahia redesenhou sua estratégia no varejo ao focar a agenda de gente

QUANDO O GRUPO CASAS BAHIA ANUNCIOU, HÁ DOIS ANOS, UM PLANO DE TRANSFORMAÇÃO para recuperar eficiência, margens e competitividade, o mercado esperava medidas clássicas do varejo, como revisão de lojas, ajustes logísticos e maior integração entre os canais físico e digital. Por trás dessas ações, porém, ganhou força uma convicção que passou a orientar a estratégia da companhia: não há transformação de negócio sem transformação de cultura.

Em um setor em que a experiência do cliente depende diretamente da atuação de milhares de colaboradores espalhados pelo país, a agenda de gente tornou-se central. “Fazer gestão de mudanças é entender qual cultura a empresa tem e qual quer construir. No nosso caso, foi essencial resgatar o ‘varejar’, a dedicação total ao cliente”, afirma Andreia Nunes, diretora-executiva de gente e gestão do Grupo Casas Bahia.

Com mais de 70 anos de história e 31.000 colaboradores por todo o país, a companhia estruturou iniciativas que vão além das práticas tradicionais de recursos humanos. O foco está na formação de lideranças, no fortalecimento da identidade cultural e na criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo — diferenciais em um setor marcado por alta rotatividade, forte concorrência e pressão por resultados.

Os números refletem essa transformação. Hoje, 47% dos colaboradores se declaram negros e 43,5% são mulheres. Nas posições de gerência para cima, as mulheres respondem por 33% dos cargos de gestão. Além disso, 37% das posições de liderança são ocupadas por pessoas negras, crescimento de 3 pontos percentuais em apenas um ano.

Trajetórias aceleradas

Para sustentar a estratégia, a companhia investe em programas voltados à aceleração de carreiras e ao fortalecimento de competências. Um exemplo é a mentoria Dona de Si, focada no desenvolvimento de mulheres líderes. Há 15 anos na empresa, Kelly França começou como recepcionista e hoje atua como gerente de gente e gestão. “Um marco foi entender que a sensibilidade feminina pode ser uma habilidade profissional”, analisa.

Outro exemplo é Edinelson Santos, diretor de clientes do Grupo Casas Bahia. Há 26 anos, ele começou como vendedor no interior de São Paulo e passou por áreas como RH, comercial e marketing. “Ao longo desses anos, não vi dificuldade em ascender”, afirma.

Essas são algumas das histórias que provam que o Grupo Casas Bahia atingiu seu objetivo: mostrar que a competitividade no varejo passa, cada vez mais, pela capacidade de desenvolver talentos.



Andreia Nunes, diretora-executiva de gente e gestão do Grupo Casas Bahia: “Fazer gestão de mudanças é entender qual cultura a empresa tem e qual quer construir”

exame.

Diretor de Redação
Lucas Amorim

Editores

Ivan Padilla, Leo Branco, Lia Rizzo,
Luciano Pádua, Mariana Martucci e Mitchel Diniz

Editores Assistentes e Repórteres

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

Arte: Carolina Gehlen (chefe), Carmen Fukunari (editora) e Letícia de Cássia (designer)

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, 3º 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 1283, ano 60, nº 1,
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



DIVULGAÇÃO

Stella Artois: marca integra o portfólio de rótulos premium da Ambev

O premium ganha o país

Com novos investimentos e expansão industrial, a estratégia da Ambev fortalece o segmento de cervejas premium em todo o Brasil

HÁ ALGUNS ANOS, O CONSUMO DE CERVEJAS PREMIUM NO BRASIL deixou de ser restrito a datas especiais e passou a fazer parte da rotina dos consumidores. Com uma proposta diferenciada, o setor transformou-se graças a um conjunto de fatores: mais rótulos disponíveis no mercado e uma estratégia da indústria em reposicionar o premium como escolha, e não exceção.

O movimento também é reflexo de uma mudança profunda no comportamento do consumidor. O brasileiro tornou-se mais aberto à experimentação e menos guiado pela ideia de preferência fixa, passando a escolher a marca que faz mais sentido para cada ocasião. Nesse contexto, a Ambev teve um papel central na evolução das cervejas premium no país. Desde 2019, o portfólio premium da empresa cresceu mais de 200%, sustentado por um modelo que prioriza diversidade e complementaridade.

Marcas como Corona, Stella Artois, Spaten, Original e Chopp Brahma passaram a significar o brinde ideal conforme a ocasião, a

companhia e o clima. Assim, o mesmo consumidor que aproveita a praia com Corona, por exemplo, aposta também no Chopp Brahma no bar com os amigos. A ideia deixou de ser competir apenas pela “marca favorita”, passando a atender a várias necessidades do mesmo consumidor.

Investimentos pelo Brasil

Os resultados têm sido expressivos. No terceiro trimestre de 2025, o segmento premium da Ambev avançou cerca de 15%, desempenho que levou a companhia a reassumir a liderança da categoria no Brasil após uma década, com quase 50% de participação de mercado, segundo estimativas divulgadas em seus resultados financeiros.

Segundo a Ambev, os números são resultado de investimentos relevantes. Só nos últimos três anos, mais de 10 bilhões de reais foram direcionados à modernização e à expansão industrial no país, com destaque para novas linhas de produção de cervejas premium no Nordeste, em Goiás, no Rio de Janeiro e em Minas Gerais, além da construção de uma fábrica de vidros no Paraná.

Para a empresa, a estratégia envolve ampliar capacidade, garantir distribuição capilar e sustentar o crescimento da categoria no longo prazo.

Do lado do consumidor, diferentes pesquisas de mercado apontam para um maior interesse por rótulos premium em ocasiões antes dominadas por cervejas regulares – além de um amplo potencial de crescimento.

ONDE A AMBEV INVESTIU PARA AMPLIAR O MERCADO PREMIUM



Fonte: Ambev/2025.

PRIMEIRO

ines249

LUGAR

POR DANIEL GIUSSANI, ISABELA ROVAROTO
E LAURA PANCINI | FOTOS LEANDRO FONSECA

➤ **BRANDING**

Noiva certa, loja certa

A marca de vestidos de noiva e festa saiu do online para o corredor mais disputado de Osasco; agora, o desafio é se destacar

Em 2020, no auge da pandemia, a baiana Vanessa Lucian começou a notar um padrão curioso: embora as festas de casamento tenham sido canceladas, os casamentos no cartório continuavam — e as noivas apareciam vestidas de maneira improvisada. “Vi gente casando de jeans. Fui aos cartórios perguntar por quê. A resposta era sempre a mesma: não tinha onde comprar um vestido apropriado.” Foi assim que surgiu a Noiva no Civil, primeiro como loja online e, poucos meses depois, com um ponto físico em Santo André, na grande São Paulo. O principal objetivo: vender vestidos de noiva a preços acessíveis, principalmente para quem quer casar somente no civil.

A demanda cresceu rápido. Vanessa abriu uma segunda loja em Osasco, na chamada “Rua das Noivas”, e encheu as araras com mais de 1.000 modelos, de vestidos de noiva a trajes para festa. A aposta parecia certa, até o crescimento estagnar. No ano passado, com o faturamen-

to travado e os vídeos nas redes sociais perdendo tração — ela viralizava com dancinhas vestida de noiva —, Vanessa decidiu abrir as portas e os bastidores do negócio para o Choque de Gestão, reality da EXAME em que grandes empresários ajudam pequenos empreendedores a crescer.

Escalada para ajudar Vanessa, a investidora Monique Evelle sacou um problema antes mesmo de entrar na loja: em uma rua cheia de vitrines parecidas, por que alguém escolheria justamente a da Vanessa? “Estou contando pelo menos dez lojas parecidas. Isso gera um problema de percepção de marca”, diz. Dentro da loja, outro ponto chamava atenção: o excesso de variedade deixava o espaço poluído,

Vanessa Lucian, dona da Noiva no Civil: no episódio, investidora passeou pelo calçadão para checar a concorrência





Em 2025, a EXAME lançou o primeiro reality show no YouTube: o Choque de Gestão, no qual os maiores empresários do Brasil visitam e ajudam pequenos negócios com grandes problemas. Agora, revisitamos as principais histórias para descobrir quais dicas vão sair do papel em 2026.



dificultava a experiência da cliente e travava o capital de giro. “A noiva chega num momento muito indeciso, e vê mais de 1.000 SKUs. O risco de ela ficar mais indecisa e não comprar é grande”, afirmou a investidora. A principal recomendação de Monique foi clara: a marca precisava de foco. Menos volume, mais curadoria. Menos “ter tudo”, mais “ajudar a decidir”.

Desde a gravação, Vanessa vem colocando em prática esse plano. Começou a cortar modelos com pouca saída, reorganizou o layout da loja e iniciou um processo de rebranding com apoio da própria Monique. A comunicação nas redes sociais está sendo reformulada, e a identidade visual será atualizada. Uma dica importante de Monique — que a comunicação precisa ter recorrência — está sendo seguida à risca. Para 2026, o plano é claro: menos araras lotadas, mais “loja memorável”. A ideia é que ninguém mais case de jeans. Pelo menos, não por falta de opção. ●



DICA DA MONIQUE EVELLE

Dedique energia e tempo para se diferenciar. Aposte em produtos de maior sucesso, tenha uma comunicação de marca resistente e trabalhe pensando na margem, não apenas no faturamento.

FINANCEIRO

Crescer sem desafinar

A escola de DJs tenta sair da operação estável e sem escala para um modelo mais enxuto

A escola de DJs E-Lab já renasceu uma vez. Há dez anos, a paulistana Tatiana Aguiar comprou o espaço em crise, reestruturou processos, mudou a marca e devolveu vida ao negócio que hoje atende alunos na Rua Augusta, no centro de São Paulo. Ao longo dos anos, a E-Lab virou referência de formação em discotecagem e produção musical, mas o crescimento parou: a equipe seguiu enxuta, a inadimplência ronda entre 30% e 40%, e o posicionamento digital, nas palavras da própria fundadora, “não acompanha o potencial da



DIÇA DO FLÁVIO AUGUSTO

Lucro é a maior função social de uma empresa. Se você quiser ajudar mais pessoas, primeiro precisa se ajudar. Escalar exige responsabilidade financeira. Garanta caixa e tenha em mente o público para quem você quer vender. A partir daí, entenda a quantidade de produtos, tempo de duração e preço do serviço.

empresa”. Um novo começo se tornou necessário, e foi nesse cenário que a escola entrou no Choque de Gestão. Coube a Flávio Augusto, fundador da Wiser Educação, ajudar nesse caminho. Para começar, ele precisou fazer a empreendedora perceber que a alta inadimplência não poderia continuar: “Afiml, você tem um negócio, um hobby ou uma caridade?”, perguntou. Depois, redesenhou o modelo de negócios. Flávio sugeriu que a escola deixasse de tentar “falar com todo mundo” e concentrasse energia em um público de maior renda. Na prática, isso significava reajustar preços, propor cursos mais curtos e intensivos, e encarar a inadimplência: cortar o boleto, priorizar Pix, cartão e até cheque para reduzir calotes e trazer previsibilidade de caixa.

Meses depois da gravação, a rotina da escola começou a mudar. Tatiana trabalha na criação de uma

Tatiana Aguiar, dona do E-Lab: os cursos foram reestruturados após a ajuda de Flávio Augusto para definir o público-alvo

“Imersão E-Lab”, nos moldes da proposta sugerida por Flávio. A ideia é usar esse projeto para validar o novo modelo de negócios — com tíquete mais alto, entrega concentrada no tempo e foco em escala. A imersão está em fase de teste, mas já funciona como vitrine do novo posicionamento: uma escola com um CNPJ mais saudável, que combina conteúdo técnico e um recorte mais claro de público, em vez de tentar abraçar a cena inteira de uma vez. ●

✦ PLANEJAMENTO

Sem perder o brilho

A marca pernambucana de semijoias acelera o plano de expansão em franquias enquanto se prepara para um 2026 cheio de desafios

A história da Norah Acessórios começa longe dos corredores de shopping e perto da porta de casa. No início dos anos 2010, desempregada, a pernambucana Patrícia Lira passou a vender

roupas e sapatos de porta em porta com a mãe em Cumaru, cidade a 90 quilômetros do Recife. O negócio foi ganhando corpo até permitir a abertura da primeira loja própria. Pouco depois, veio a mudança para a capital Recife e, com ela, o salto para um centro de compras. Na tentativa de diversificar o mix, Patrícia incluiu bijuterias nas prateleiras — e o resultado foi tão forte que a operação acabou migrando de vez para o universo das semijoias. Assim nasceu a Norah Acessórios, hoje com 16 lojas entre Pernambuco e São Paulo. Há cerca de um ano, Patrícia decidiu adotar o modelo de franquias. Seis unidades foram inauguradas nesse formato, mas as dores apareceram rápido: o custo para atrair novos franqueados



DICA DO CAITO MAIA

Busque fornecedores diretos, contrate um consultor financeiro ou reavalie a jornada de trabalho para aumentar a retenção dos funcionários.



Patrícia Lira, dona da Norah Acessórios: são 16 lojas entre São Paulo e Pernambuco

subiu, o caixa ficou pressionado, e a retenção de funcionários virou um problema recorrente.

Daí, veio o Choque de Gestão. O especialista convidado foi Caito Maia, fundador da Chilli Beans. Na visita, Maia reforçou que a ambição de crescer não basta se a casa não estiver arrumada. De lá para cá, Patrícia ajustou o ritmo. Em vez de apenas perseguir novas praças, a Norah começou o ano de 2026 olhando para dentro. A prioridade é fortalecer a base, entender melhor o perfil de franqueados que a marca quer atrair e, só então, acelerar a próxima onda de expansão. O horizonte de 2026 é desafiador para quem vive de fluxo em loja: muitos feriados, Copa do Mundo, eleições. No varejo, a preocupação é que tanta folga quebre o ritmo de vendas. Patrícia quer encerrar o cenário de outra forma. A ideia é usar os meses cheios de eventos como gancho para atrair público. A meta declarada para 2026 é crescer até 20% em toda a rede. ●



PROFISSIONALIZAÇÃO

No ponto certo

A padaria artesanal da Vila Mariana tenta organizar custos e processos para tirar os sócios do piloto automático

Dois cozinheiros se conheceram na faculdade e decidiram transformar a paixão em um negócio próprio na Vila Mariana, em São Paulo. Antes de abrirem as portas da Esquina do Pão, Alana Fonseca e Brunno Leon atendiam restaurantes de forma independente. Com o tempo, passaram a fornecer pães artesanais para casas renomadas da capital paulista, como Spot e Ritz, o que eventualmente levou a uma loja de bairro e a um serviço de delivery para a região. O crescimento veio, mas acompanhado de uma virada perigosa: o excesso de trabalho operacional deixou o casal cada vez mais dentro da cozinha e menos à frente da gestão. Esse é o ponto de esgotamento típico de muitas pequenas empresas: quando o dia a dia consome todo o tempo dos donos, a empresa para de olhar adiante e passa a reagir a problemas imediatos — seja um forno que quebra, seja uma conta que vence —, deixando em segundo plano temas como margem, preço e posicionamento.

Foi assim que o caso chegou ao programa Choque de Gestão, com o empresário Facundo Guerra, fundador do Grupo Vegas, no papel de conselheiro convidado. Responsável por mais de 20 operações de entretenimento, ele mirou primeiro

Alana Fonseca e Brunno Leon, da Esquina do Pão: dia a dia corrido mantém a dupla de empreendedores na frente do forno, e não do caixa



DICA DO FACUNDO GUERRA

Em algum momento, o dono do negócio precisa parar de correr atrás de todas as etapas do processo e entender que o produto não é mais só dele. Confie na equipe e libere energia para investir em outras frentes, deixando o negócio crescer.

a organização de processos e a separação de funções. Juntos, definiram o que precisava continuar nas mãos dos sócios e o que poderia ser delegado para outros funcionários. Com o choque dado, começaram os ajustes finos. A padaria passou a trabalhar com processos mais organizados, o que trouxe melhor controle de custos e maior previsibilidade na produção — ponto sensível em um setor em que farinha, energia, combustível e gás têm preços voláteis. Em paralelo, Alana e Brunno reforçaram o relacionamento com fornecedores-chave e encerraram 2025 com novos clientes na carteira. Agora, a meta declarada para 2026 é crescer pelo menos 20% em faturamento e consolidar a Esquina do Pão como um negócio saudável. ●



CHOQUE DE GESTÃO

Entre becos e entregas

Startup de entregas nas favelas busca estrutura para transformar impacto em escala

DANIEL GIUSSANI
E ISABELA ROVAROTO

Foi em meio à pandemia que Katrine Scomparin e Leonardo Medeiros decidiram trocar carreiras corporativas em São Paulo para criar um negócio de impacto no Rio de Janeiro. A naPorta é uma empresa de logística que faz entregas em comunidades cariocas, locais onde as transportadoras tradicionais não atuam.

Com operação feita por entregadores locais, com rotas otimizadas e tecnologia própria, a proposta é conectar grandes marcas a territórios historicamente invisíveis para o varejo. Em pouco tempo, a empresa passou a atender dezenas de comunidades do Rio e virou solução para clientes de grande porte interessados em operar nas favelas. Mas o crescimento acelerado trouxe gargalos difíceis de ignorar.

“Nossos maiores desafios hoje são precificação, fluxo de caixa e reconhecimento de valor”, diz Medeiros no novo episódio do *Choque de Gestão*, reality show da EXAME com patrocínio de Santander Empresas e Claro Empresas. Para ajudá-los a organizar a casa, o mentor da vez foi Sérgio Bocayuva, CEO da Usaflex, rede com mais de 300 lojas no Brasil e presença em 60 países.

Durante a mentoria, apontou riscos como a alta dependência de



poucos clientes, a falta de capital de giro e a ausência de uma chancela que traduza o impacto social da operação em valor percebido, tanto para investidores quanto para os próprios contratantes.

“Vocês têm propósito e tecnologia, mas precisam transformar isso em gestão estruturada”, diz. Ele também alertou para a falta de chancela para validar o impacto social da empresa. “Sem uma certificadora, vocês continuam sendo vistos só como logística.”

“A gente precisa mostrar nosso valor para não ser comparado com uma logística comum. O que fazemos tem impacto dentro da comunidade”, diz Scomparin.

Ao final, Bocayuva sugeriu a entrada de um sócio estratégico, com experiência em logística e redes de relacionamento, para acelerar a próxima fase do negócio.

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.

LIÇÕES DE SÉRGIO BOCAUYUVA PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO

- 1 Busque chancela**
Certificações ou selos de impacto podem transformar iniciativas sociais em valor percebido por clientes, investidores e grandes marcas.
- 2 Organize a casa antes de acelerar**
Sem indicadores claros, é impossível tomar decisões estratégicas com segurança.
- 3 Traga um sócio estratégico**
Capital financeiro ajuda, mas o conhecimento técnico e a rede de contatos de um sócio estratégico podem acelerar muito mais.
- 4 Diversifique sua base de clientes**
Evite depender de poucos contratos. Diminua riscos jurídicos e busque novos mercados.
- 5 Use conexões como alavanca de crescimento**
Problemas operacionais e desafios de expansão podem ser resolvidos.



ASSISTA AO EPISÓDIO

Escaneie o QR Code para saber mais sobre as dores da naPorta e como ela passou por um choque de gestão

VISÃO GLOBAL

ines249



✈ VENEZUELA

América Latina sob os holofotes

A operação militar dos EUA na Venezuela que capturou Nicolás Maduro põe a região no centro da geopolítica global. Para o Brasil, o desafio é não ser obrigado a escolher entre os americanos e a China

LUCIANO PÁDUA

Em uma operação cinematográfica no começo de janeiro, militares dos Estados Unidos capturaram Nicolás Maduro, o autoritário líder que comandava a Venezuela havia 14 anos. Tudo chamou atenção. Da proeza militar ao movimento dos EUA de interferir diretamente em um país latino-americano — algo que não acontecia desde 1989, quando os americanos invadiram a Nicarágua para prender Manuel Noriega. A ação veio após meses de tensão e ameaças do presidente dos EUA, Donald Trump, contra o regime madurista, e inaugura uma nova fase da relação da maior economia do mundo com a América Latina. Mais do que isso: põe a região no centro da geopolítica global. “Independentemente de republicanos ou democratas vencerem em 2028, a América Latina e o Hemisfério Ocidental continuarão centrais na política externa dos EUA”, diz Juan Gonzalez, ex-diretor para o Hemisfério Ocidental do Conselho de Segurança Nacional dos EUA na gestão de Joe Biden, hoje pesquisador na Universidade Georgetown.

O presidente da 9G Consultoria e ex-diretor da Organização Mundial do Comércio, Roberto Azevêdo, define da seguinte maneira: “Estamos efetivamente percebendo os movimentos mais concretos de uma nova ordem político-econômica internacional”. Para ele, já havia uma redução da relevância do multilateralismo e o aumento de ações unilaterais por nações. A nova estratégia de segurança nacional dos EUA, lançada em dezembro, desnuda essa mudança mais ampla e posiciona a América Latina como prioridade, aponta Azevêdo. “Passamos a ser a prioridade número 1 dos EUA”, diz. Essa nova abordagem americana se popularizou como “doutrina Donroe”, uma releitura da política externa americana do século 19. “Ela define que o engajamento é opcional e a imposição é unilateral”, afirma Gonzalez. Na esteira da ação americana, a China publicou novas diretrizes para a região. Não citou os EUA, mas criticou ações hegemônicas e buscou oferecer oportunidades de cooperação de longo prazo em áreas como infraestrutura e energia. “Talvez os EUA pensem que podem forçar a China [a sair da região], mas é uma leitura

Nicolás Maduro: ditador venezuelano e sua mulher, Cilia Flores, são conduzidos por agentes da força policial dos EUA após captura no início de janeiro



RS/FOTOS PUBLICAS

equivocada, porque eles [gestão Trump] veem o engajamento com a região como um jogo de soma zero”, afirma Gonzalez.

É neste contexto que a Venezuela vive, desde o início de janeiro: um “madurismo sem Maduro”. Enquanto o ditador e sua mulher, Cilia Flores, são julgados em Nova York por narcoterrorismo, na prática, o regime chavista e suas principais peças se mantiveram. A maior dúvida é se a presidente empossada, a número 2 de Maduro, Delcy Rodríguez, manterá o fino equilíbrio entre atender aos interesses americanos e garantir sua coalizão interna de pé. Gonzalez vê três cenários. Um é de transição administrada, no qual o foco é o processo democrático. Outro é de, como define, uma “continuidade criminosa” — o cenário atual. Por fim, uma possibilidade de ruptura interna. “Há figuras como Vladimir Padrino López, o ministro da Defesa, e Diosdado Cabello, o ministro do Interior, que não necessariamente simpatizam com Delcy Rodríguez”, afirma. “Ela é uma burocrata e gestora eficiente. Mas conseguirá manter o controle político?” Em sua visão, há ingredientes para um conflito interno caso a situação se deteriore. Mas, caso Rodríguez consiga controlar a coalizão chavista e estabilizar a economia, ela poderia convocar eleições e ser competitiva, em um cenário que afastaria a higidez democrática do país. Tudo isso será acompanhado de perto por diplomatas latinos nos próximos meses.

O desafio de recuperar a economia venezuelana será hercúleo. O PIB do país encolheu incríveis 78% desde 1998, segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI). Um dos principais pontos de Trump está nas imensas reservas de petróleo. Apesar da vasta riqueza, a produção do país caiu mais de 65%,

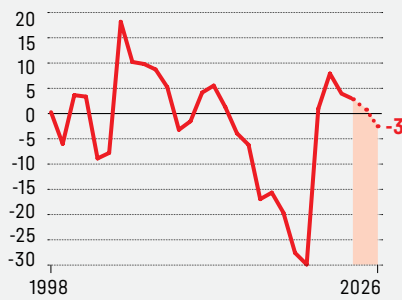
RECUPERAÇÃO DIFÍCIL

Captura pelos EUA acaba com 14 anos de governo de Nicolás Maduro, mas seus aliados continuam no poder. Os desafios no país continuam os mesmos: pobreza extrema, inflação e economia em baixa

A Venezuela viveu um caos econômico durante o chavismo

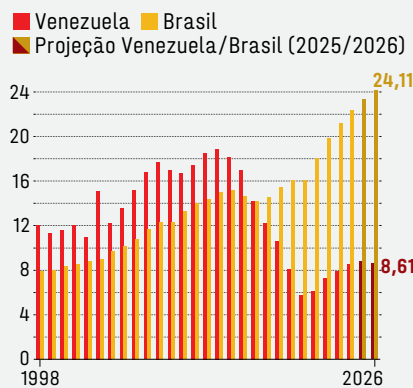
Variação do PIB (em %)

Projeção para o período de 2025 a 2026

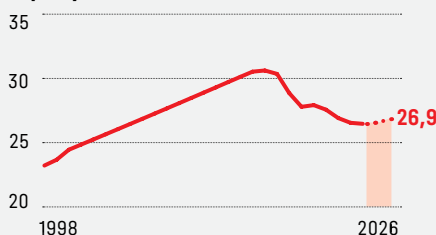


PIB per capita

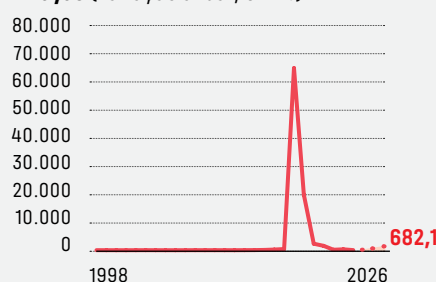
(em dólares correntes internacionais (PPP))



População (em milhões de habitantes)



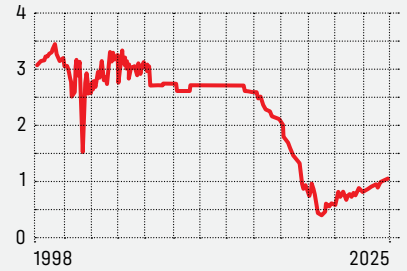
Inflação (variação anual, em %)



Essa crise afetou a maior riqueza do país: a produção de petróleo. E revitalizá-la custaria caro

Produção de petróleo

(em milhões de barris por dia)



100 bilhões de dólares

é o custo estimado para revitalizar a produção de petróleo na Venezuela em dez anos⁽¹⁾

300 bilhões de barris

é a estimativa das reservas de petróleo do país, a maior do mundo

(1) Estimativa de Francisco Monaldi, da Universidade Rice. Fontes: EIA e FMI.



para pouco mais de 1 milhão de barris diários de 1998 a 2025, segundo a EIA, agência de energia dos EUA. Houve um aumento nos últimos anos, é verdade (veja o quadro na página 20). Mas os custos para revitalizar a pujaça seria de 100 bilhões de dólares nos próximos dez anos, nas contas de Francisco Monaldi, da Universidade Rice, nos EUA. A ExxonMobil, por exemplo, classificou o país como “impossível de investir”. “Muitas coisas precisarão ser gerenciadas internamente antes que as grandes petrolíferas entrem no país”, diz Gonzalez, de Georgetown. “A questão é: quão rápido Delcy Rodríguez conseguirá estabilizar o país e trazer benefícios aos Estados Unidos?”

Fato é que o movimento americano acendeu o alerta por toda a região. Cuba, México e Colômbia foram citados por Trump como potenciais próximos alvos. Analistas apontam serem improváveis operações nesses países, por motivos diversos: seja porque os EUA já demonstraram sua força, seja por não terem interesses econômicos e estratégicos imediatos. “Cada caso é um caso, mas tudo vai depender desses dois fatores: o grau de interesse econômico e a possibilidade de coordenação política”, diz Azevêdo. O pano de fundo é afastar a influência da China e outros adversários, como Rússia e Irã. “A

SOB NOVA DIREÇÃO?

Maduro foi capturado, mas a base de seu regime foi mantida no comando da Venezuela



DELCEY RODRÍGUEZ

Cargo: vice-presidente interina e ministra do Petróleo

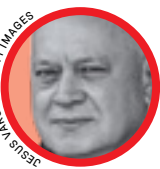
Descrição: figura-chave do regime, concentra poder econômico e lidera o diálogo com os EUA para reabrir o setor de petróleo.



JORGE RODRÍGUEZ

Cargo: presidente da Assembleia Nacional

Descrição: principal negociador político do chavismo, articula conversas com os EUA e a oposição e lidera mudanças na legislação do petróleo.



DIOSDADO CABELLO

Cargo: ministro do Interior

Descrição: líder da ala dura do chavismo, controla estruturas de repressão e é acusado pelos EUA de narcoterrorismo.



VLADIMIR PADRINO LÓPEZ

Cargo: ministro da Defesa

Descrição: comanda as Forças Armadas e é visto como peça central para evitar instabilidade em uma eventual transição política.



MARÍA CORINA MACHADO

Cargo: líder da oposição

Descrição: venceu as primárias opositoras, mas foi impedida de concorrer. Símbolo da resistência ao chavismo, recebeu o Prêmio Nobel da Paz. Seu papel no novo governo não é claro.

Fonte: EXAME (elaboração própria).



mão pesada de Trump pode dar aos países mais razões para se protegerem aproximando-se da China e corroer, nas margens, a influência de Washington no longo prazo”, apontou a consultoria de risco Eurasia em relatório. Como lembra Gonzalez, de Georgetown: “Não se deslocam 13% da Marinha dos EUA para o Caribe sem a intenção de usá-la”. “Portanto, pode haver, sim, um cenário nesse sentido”, diz.

O Brasil, que tem 2.100 quilômetros de fronteira com a Venezuela, acompanha atentamente a situação. O presidente Luiz Inácio Lula da Silva (PT) foi en-

Protestos em Caracas: ação dos EUA pode ampliar sentimento antiamericano e corroer influência do país na região

fático em criticar a incursão militar e defender o multilateralismo — inclusive em editorial no jornal *New York Times*. Mesmo assim, as declarações foram calibradas, em claro cálculo diplomático para evitar atritos públicos com Trump — Lula e Trump vivem um frágil equilíbrio em suas relações. O desafio nacional, avalia Azevêdo, é não se ver espremido a escolher entre os EUA e a China. “O Brasil é um país com uma dimensão internacional que não deve nem pode estar limitada a uma região ou a um alinhamento”, diz. “O que o Brasil tem que tentar fazer é manter as relações abertas. O ideal seria evitarmos a situação em que teríamos que escolher entre EUA e China.” ●



REDES SOCIAIS

Acesso negado

Depois da Austrália, mais países debatem formas de limitar o acesso de crianças e adolescentes a redes sociais

RAFAEL BALAGO

Em 2026, a discussão sobre limitar o acesso de jovens às redes sociais deve ganhar ainda mais força, com diversos países debatendo, e possivelmente aprovando, leis para evitar que menores de idade entrem em plataformas como Instagram e TikTok.

Em dezembro, a Austrália foi o primeiro país a colocar em vigor um veto amplo para menores de 16 anos — em janeiro, o país anunciou a remoção de 4,7 milhões de contas. Ao mesmo tempo, países como Dinamarca, Malásia e os blocos Mercosul e União Europeia discutem propostas na mesma direção. “As grandes plataformas têm tido rédea solta nos quartos das crianças por tempo demais. As redes sociais ganham a vida roubando o tempo, a infância e o bem-estar de nossas crianças — e estamos pondo um fim nisso”, disse Caroline Stage, ministra da Digitalização da Dinamarca, ao anunciar a proposta de limitar menores de 15 anos nas redes, que teve apoio de vários partidos. A previsão é que a medida vire lei até o fim de 2026.

O debate se aproxima do Brasil. Na reunião de cúpula do Mercosul, no fim de dezembro, os países do bloco se comprometeram a “trabalhar em estreita colaboração para que os Estados implementem políticas consistentes para os desafios do ambiente digital e para a proteção da infância e adolescência”, segundo o comunicado.



MATT CARDY/BETTY IMAGES

Redes sociais: países apertam cerco sobre uso de plataformas por jovens; Austrália baniu 4,7 milhões de contas em janeiro

As empresas de tecnologia afirmam que os vetos retiram a possibilidade de adolescentes se expressarem e que as restrições podem levá-los a frequentar outras partes da internet, onde há menos controle. Em nota, a Meta disse que a lei australiana “falhou em considerar as

evidências e o que a indústria já faz para garantir experiências apropriadas para cada idade”. Mesmo com as críticas, as companhias passaram a barrar adolescentes australianos. Antes de serem expulsos, eles receberam a opção de fazer uma cópia dos posts e mensagens que haviam postado. ●

VETO A REDES SOCIAIS NA AUSTRÁLIA E EM OUTROS PAÍSES

Como funciona o veto às redes sociais na AUSTRÁLIA

Redes vetadas:

Facebook, Instagram, Snapchat, Threads, TikTok, X, YouTube, Reddit e Twitch.

Redes permitidas:

WhatsApp, YouTube Kids

Regras: menores de 16 anos não poderão ter contas em redes sociais, definidas como sites que permitem interação pública e postagem de conteúdo. Eles podem acessar o conteúdo aberto disponível nas redes que não exigem login.

Penas: não haverá punição aos usuários, mas às empresas, com multas de até 32 milhões de dólares.

Verificação: empresas poderão pedir imagens de documentos ou dados de contas bancárias para confirmar a idade.

OUTROS PAÍSES que debatem vetos



DINAMARCA

Governo propôs barrar menores de 15 anos em redes sociais, e medida pode entrar em vigor em 2026.



MALÁSIA

Governo anunciou plano de barrar redes para menores de 16 anos em 2026.



UNIÃO EUROPEIA

Criou painel de especialistas para debater o tema e prevê anunciar medidas.



REINO UNIDO

Em julho, aprovou lei para exigir comprovação de que a pessoa é maior de 18 anos para sites com conteúdos sensíveis, como pornografia. A verificação é feita com documentos, cartão de crédito ou reconhecimento facial.



CHINA

O país restringe o uso de videogames por crianças a três horas por semana e debate limitar tempo de uso do celular por dia para as crianças, entre 8 e 40 minutos.



ENTREVISTA

“Estamos abertos a todos os setores”

Catar abre consulado em São Paulo, e o cônsul Almuhammad Al-Hammadi fala sobre os planos para o país

RAFAEL BALAGO

Em dezembro, o Catar abriu, em São Paulo, seu primeiro consulado na América do Sul para aumentar os investimentos no Brasil. Só um dos fundos do país tem 525 bilhões de dólares em recursos. O cônsul Almuhammad Al-Hammadi conta, a seguir, seus planos para o país.

Quais serão as principais áreas de atuação do consulado?

Vamos nos concentrar em investimentos e comércio. Não temos um setor específico. Estamos abertos a todos

os setores possíveis, procurando as oportunidades, e vamos investir nelas. Trabalhamos no setor de energia, onde temos 2 bilhões de dólares em investimentos com a Petrobras e a Qatar Energy. Temos alguns investimentos no agronegócio. Há também outros investimentos em bancos e finanças. Há muitas chances de abriremos grandes hotéis aqui, porque há muito turismo. Há espaço também em mineração. O Brasil é enorme e tem muitos recursos.

Já há conversas mais avançadas em algum setor?

Um dos nossos maiores braços de investimento é a Autoridade de Investimentos do Catar, que tem um fundo de 525 bilhões de dólares. É o décimo ou nono maior do mundo. Eles têm muito interesse em vir

Almuhammad Al-Hammadi, cônsul do Catar em São Paulo: país tem muito interesse em investir no Brasil, especialmente no Rio de Janeiro e em Santa Catarina

Calendário das eleições pelo mundo

JANEIRO

25 → MIANMAR

FEVEREIRO

1 → COSTA RICA

12 → BANGLADESH

22 → LAOS

para o Brasil e se reunir com investidores para atuar em diferentes lugares no Brasil. Já nos reunimos com alguns empresários e houve interesse em Santa Catarina e no Rio de Janeiro.

O que falta para acelerar as parcerias?

Temos alguns desafios, como os acordos que precisamos firmar com o Brasil, como um para eliminar a dupla tributação. Esse acordo facilitará a vinda de mais investimentos. É o maior desafio que enfrentamos agora e esperamos superá-lo com o governo daqui. O setor privado está nos mostrando onde podemos investir e atuar. Mas com esses acordos ainda indefinidos fica difícil investirmos mais. Houve muitos investimentos multimilionários que não se concretizaram simplesmente porque não tínhamos isso.

Quais são os principais planos para 2026?

A prioridade é conseguir a assinatura desses acordos. Em segundo lugar, trazer empresários e investidores do Catar para visitar São Paulo e outros estados, além de levar empresários do Brasil para visitar o Catar e buscar investimentos. E, em terceiro lugar, espero realizar algumas atividades culturais, se possível. Neste ano será muito difícil, especialmente com as eleições. É difícil receber visitantes neste período se não há um prefeito ou governador disponível. ●



LUPREZIA

ROBERTO AZEVEDO

ANO NOVO, NOVA ORDEM

A nova ordem internacional imposta pelo governo de Donald Trump impõe uma escolha delicada a países como o Brasil: alinhar-se aos Estados Unidos ou à China. Esse é o diagnóstico do embaixador Roberto Azevêdo, ex-diretor-geral da Organização Mundial do Comércio (OMC) e presidente da 9G Consultoria, em entrevista à EXAME sobre os rumos da geopolítica global. A avaliação é realizada na esteira de uma série de eventos que sacudiram o cenário internacional no início de 2026, enquanto o mundo ainda digeriria a chegada de um novo ano — entre eles, a captura do então presidente da Venezuela, Nicolás Maduro, o aumento das tensões com o Irã e os atritos com a Groenlândia, ponto estratégico no Ártico. Azevêdo afirma que essas ações simbolizam uma nova lógica de poder, em que a força substitui o diálogo, e decisões são tomadas à revelia das instituições globais. “O sistema multilateral era fragilizado, imperfeito, para dizer o mínimo. O que temos hoje é o desmoronamento dessa ordem que já era fraca e agora tem impacto quase inexistente nas decisões das grandes potências”, diz Azevêdo. “Esse cenário de ‘cada um por si’ ou ‘lei da selva’ tende a existir, na prática.”

**CESAR H.S. REZENDE
E LUCIANO PÁDUA**

O ano de 2026 começa com a captura de um presidente latino-americano pelos Estados Unidos.

O que essa ação revela sobre a geopolítica atual?

É um desdobramento impactante, embora não seja totalmente imprevisível. O deslocamento militar americano, os ataques a embarcações ligadas ao tráfico já prenunciavam algo. Não se esperava, porém, uma operação tão ousada como retirar um chefe de Estado de dentro do Palácio de Miraflores [*residência oficial do presidente venezuelano*]. Isso surpreendeu o mundo pela ousadia e,

francamente, pela competência da execução. Mais do que a intervenção em si, o episódio revela uma mudança mais profunda: estamos vendo sinais concretos de uma nova ordem política e econômica internacional. Já vínhamos percebendo a perda de relevância do multilateralismo e o aumento de ações unilaterais. E é preocupante que os Estados Unidos estejam no centro dessa nova lógica.

Qual é o papel da América Latina nesse contexto?

A região passou de um lugar mais latente para os holofotes?

A mudança é clara. Não se trata mais apenas de segurança militar, como na Doutrina Monroe ou durante a crise dos mísseis em Cuba. Hoje, os EUA percebem uma crescente



ARNE IMMANUEL BÄNSCH/PICTURE ALLIANCE/GETTY IMAGES

Para o embaixador Roberto Azevêdo, a nova política externa americana, marcada por intervenções diretas e desprezo pelas instituições multilaterais, inaugura uma fase mais instável da geopolítica global. Segundo ele, a América Latina voltou ao centro das disputas entre grandes potências, e o Brasil será pressionado a se posicionar

influência de potências estrangeiras — especialmente a China — na América Latina. Essa presença vem por meio de investimentos em infraestrutura, produção, recursos naturais e energia. A China tem ampliado sua atuação, sobretudo na aquisição e articulação de alimentos, minérios e fontes de energia, além de projetos de infraestrutura como portos e rodovias. Isso leva os EUA a enxergar a região como parte da sua órbita natural, agora ameaçada. Mesmo sem uma ameaça militar direta, há um temor de perda de influência econômica.

Mas, ao mesmo tempo, a impressão que fica é de que a soberania latino-americana varia conforme o humor da Casa Branca.

Essa percepção tem fundamento?

Muitas vezes se associa a política externa americana à personalidade do presidente, especialmente com alguém como Trump, que tem um estilo muito midiático e direto. Ele anuncia ações por redes sociais, e isso dá a impressão de voluntarismo puro. Mas há uma estratégia mais ampla por trás disso. Existe, sim, certo voluntarismo, mas ele não é o único fator. Há uma movimentação geoestratégica clara, e reduzir tudo ao “humor da Casa Branca” simplifica demais a realidade. A política externa americana é mais estruturada do que aparenta.

O presidente Trump falou muito sobre o petróleo, mas a Venezuela enfrenta queda na produção. Não parece razoável pensar que o petróleo seja a principal justificativa?

Do ponto de vista político, ainda é cedo para cravar como será a relação entre EUA e Venezuela. Isso vai depender de como as lideranças do regime — como a vice-presidente, o ministro da Defesa e outras figuras relevantes — vão se posicionar. No longo prazo, a questão do petróleo é apenas um dos fatores. O narcotráfico também é relevante, assim como os minerais críticos e a imigração. A produção de petróleo da Venezuela chegou a 350.000 barris por dia na pandemia, mas já se aproxima de 800.000. Há uma percepção nos EUA de que essa recuperação ocorre com a ajuda da China e, possivelmente, da Rússia — com envio de diluentes e investimentos. A estratégia americana, então, é impedir

Presidente dos EUA, Donald Trump, fala sobre a operação na Venezuela: ação no país sul-americano marca uma nova fase na diplomacia global

que as maiores reservas do mundo se tornem uma plataforma energética controlada por potências rivais.

Para alguns analistas, essa ação de Trump reflete mais um vácuo de poder e de perda de credibilidade do que de força. Qual é a sua leitura sobre esse movimento?

Vejo como parte de um plano estratégico mais amplo. Os EUA estão repensando seu engajamento internacional, e isso não é sinal de fraqueza. Pelo contrário, é uma demonstração de que o aparato militar e de inteligência é sofisticado o suficiente para realizar operações cirúrgicas e eficazes. Essas ações são alternativas às guerras prolongadas, com tropas em solo e altos custos políticos internos. Usar recursos como drones, satélites e inteligência local permite intervenções pontuais, com alto impacto e baixo custo. É uma nova forma de exercer poder.

Qual é, então, o cálculo da China neste momento, perdendo, talvez, uma esfera de influência importante?

A China tem clareza de que não está pronta — nem tem interesse — em confrontar os Estados Unidos militarmente, até mesmo em ques-

tões como Taiwan. A estratégia chinesa tem como base influência econômica e expansão silenciosa, como mostrou com o domínio quase absoluto sobre terras raras e minerais críticos. Esse domínio foi construído ao longo de anos com investimento em mineração, processamento e tecnologia. A China sabe que o risco de um desacoplamento com o Ocidente é real e, por isso, busca relações comerciais fortes em todos os cantos do mundo.

ALEX WONG/BETTY IMAGES





Mas qual é o resultado dessa visão chinesa?

A China tem adotado uma estratégia de diversificação de parcerias e de criação de relações de dependência econômica, preferencialmente com outros países dependendo da China — e não o contrário. Isso nem sempre se confirma, como no caso do Brasil, que também é fornecedor estratégico de minerais e alimentos. Ainda assim, o objetivo chinês é criar uma rede global de dependências que dificulte qualquer tentativa de isolamento por parte das potências ocidentais. Esse é um movimento muito claro e bem estruturado, com investimentos em infraestrutura, logística e forte presença

como compradora de commodities do mundo em desenvolvimento. Tudo isso é percebido pelos Estados Unidos como uma ameaça econômica estratégica e como um fator de competição. Não por acaso, nos documentos mais recentes de estratégia americana, a China passa da condição de “ameaça” para a de “competidor”. Essa mudança de nomenclatura é significativa. Os EUA e a União Soviética eram ameaças durante a Guerra Fria,

mas nunca foram competidores econômicos globais. Com a China, o cenário é diferente — e isso merece uma reflexão mais aprofundada.

O senhor mencionou anteriormente a perda de relevância do multilateralismo. A assinatura de acordos como o UE-Mercosul é uma resposta à política externa mais agressiva dos EUA?

Nós estamos vivendo um mundo onde as parcerias estratégicas e alianças de longo prazo — como a própria Otan — passam a ser questionadas. Hoje, depender de um país ou acreditar que ele será seu parceiro estratégico pelos próximos 30 anos é uma empreitada de alto risco. O nome do jogo hoje é diversificar. Isso já vem sendo discutido desde a pandemia, quando ficaram claras algumas dependências excessivas. Agora, todos procuram diversificar cadeias de produção e dependência, para evitar vulnerabilidades econômicas ou militares em momentos críticos. A assinatura de acordos regionais e bilaterais faz parte desse movimento. A Europa, por exemplo, vê os EUA — antes um parceiro militar inquestionável — quase como um adversário. Com o que está acontecendo em relação à Groenlândia, os EUA vêm sendo agressivos com a própria Otan, criticando políticas migratórias e dizendo que os traços culturais e ideológicos que os uniam à Europa estão se desfazendo, inclusive por causa da imigração de culturas distintas.

Esse afastamento cria espaço para a China ocupar nichos estratégicos na Europa, como o setor automotivo. Os chineses começaram a inundar o mercado europeu com automóveis elétricos, o que levou a Europa a discutir tarifas contra esses produtos. Diante disso, a resposta europeia — e de outros países — é diversificar. E o Mercosul deveria seguir o mesmo caminho.

O presidente Trump fez menções à Colômbia e a Cuba. Podemos pensar em novas operações na América Latina como a que aconteceu na Venezuela?

É possível que essas operações aconteçam. Mas há dois parâmetros importantes para balizar esse tipo de ação. O primeiro é o interesse econômico. Quase sempre, as atitudes americanas não se dão apenas por motivos políticos ou ideológicos. Cuba, por exemplo, tem um sistema político e cultural completamente alheio à lógica americana, mas, do ponto de vista econômico, oferece pouco. Talvez tenha valor estratégico pela posição geográfica, mas não muito além disso. Se o ganho econômico estratégico é pequeno, a chance de uma ação direta também diminui. O segundo parâmetro é político. No caso da Colômbia, por exemplo, os EUA avaliam se conseguem cooperar com o regime político vigente. Se há uma mudança de governo ou uma reorientação favorável aos interesses americanos — em áreas como imigração, combate às drogas e exploração de recursos —, isso tende a afastar o risco de sanções ou ações mais duras. Cada caso é



um caso, mas tudo vai depender destes dois fatores: o grau de interesse econômico e a possibilidade de coordenação política.

Qual é o papel do Brasil nesse contexto, especialmente em um ano de eleições?

Acredito que o maior risco que o Brasil oferece aos Estados Unidos, sobretudo sob a perspectiva americana, é o de um alinhamento mais próximo da China. De permitir que a China crescentemente ocupe uma posição relevante na área de logística, infraestrutura, exploração de recursos naturais, produção de alimentos e sua comercialização. Então, a presença chinesa nessas áreas no Brasil é preocupante para os EUA. E, associado a isso, todo o mais: a dependência que o Brasil vai criando nas vendas de seus minerais, seus ali-

mentos, produtos de base que sustentam, em larga medida, a economia chinesa e a sustentabilidade política do regime chinês. Na cabeça dos americanos, quando eles olham para o Brasil, as maiores preocupações são: “Será que estou perdendo o Brasil para a China?”; “Será que o regime político do Brasil vai trabalhar para aproximar o país da China e afastá-lo dos Estados Unidos?”. Acho que esse é o contexto do pensamento que vai se formando dentro de Washington.



CHRISTIAN ALVARENGA/GETTY IMAGES

Assinatura do acordo UE-Mercosul, em janeiro: aposta na diversificação de mercados é saída para evitar “dependência excessiva” entre países, avalia Azevêdo

Então, o que o Brasil tem que tentar fazer é manter as relações abertas. Mostrar para os EUA que nós não somos antiamericanos, muito pelo contrário. A China é um parceiro comercial, que tem uma presença e uma importância significativas no desenvolvimento econômico e social do nosso país. Assim como os Estados Unidos. O ideal seria evitarmos a situação em que teríamos que escolher entre EUA e China. Não acho que estejamos nessa situação, e não será algo que tenhamos que fazer no futuro imediato. Mas não descarto a possibilidade de que esse seja um desdobramento que teremos que confrontar mais à frente, dependendo de como EUA e China entenderem suas relações no continente latino-americano, sobretudo.

Geopolítica não é futurologia, mas podemos arriscar uma previsão: estamos caminhando para um cenário de “cada um por si”?

Sim, pelo menos no curto prazo. O sistema multilateral já era fragilizado, imperfeito, para dizer o mínimo. O que temos hoje é o desmoronamento dessa ordem que já era fraca e agora tem impacto quase inexistente nas decisões das grandes potências. Esse cenário de “cada um por si” ou “lei da selva” tende a existir na prática. Eu penso

que já estamos nele. Podemos agravar esse cenário, podemos ter um aprofundamento ou não. Mas é o cenário prevalecente hoje. EUA, Rússia, China e outros países com poder regional vêm tomando decisões cada vez mais ao arrepio das instâncias multilaterais. Isso talvez dure um tempo, até que um novo equilíbrio de forças se apresente. Para termos outro arcabouço de sistema internacional — tanto no aspecto econômico quanto no político. Como criar um novo sistema? Essa é a grande pergunta e ninguém tem essa resposta.

Esse cenário é sustentável no longo prazo?

A história mostra que esforços de cooperação supranacional quase sempre se seguem a catástrofes ou a eventos muito dramáticos, que mostram para os hegemônicos — quaisquer que sejam eles — a necessidade de cooperação. Porque o *status quo* era negativo para todos e, então, encontravam um arranjo pouco funcional para permitir uma cooperação que minimizasse custos para todos. Espero que não tenhamos que passar por crises muito dramáticas. No passado, foram guerras — com custo humano e econômico altíssimo. Vamos esperar que não seja necessário nada disso, e que a gente consiga reestruturar e reequipar as relações internacionais com um arcabouço de cooperação mais sólido e que reflita o novo equilíbrio econômico e militar que vivemos no mundo hoje. ●

Como o Brasil deve agir diante desse desafio de se equilibrar entre duas potências?

É o desafio da política externa brasileira. O Brasil é um país que tem uma dimensão internacional que não deve nem pode estar limitada a uma região ou a um alinhamento. Por exemplo, todo o nosso setor agropecuário — que é quase um quarto do nosso PIB — hoje tem dependência do mercado chinês.

E os Estados Unidos jamais vão compensar isso.

Sergio Lopes, Casimiro Miguel e Edgard Diniz:
parceria de 11 anos levou à construção de
um modelo de negócios inédito no país

A CazêTV nasceu num quarto durante a pandemia. Agora, será a única emissora brasileira com todos os jogos da Copa 2026. O projeto envolve 2 bilhões de reais de patrocínios e marca uma revolução no mercado audiovisual

Lucas Amorim
FOTOS Leandro Fonseca



Os donos da Copa



U

M DIA DE TRABALHO DO jornalista carioca Casimiro Miguel pode começar tarde, por volta das 12 horas. Antes de sair de casa, aula de inglês. De estômago vazio, ele cruza de carro a cidade do Rio até a em-

presa em que é sócio, em Botafogo. É onde fica a sede da CazéTV, canal esportivo que leva seu rosto, e de sua controladora, a agência LiveMode. Ali, Casimiro almoça de forma improvisada joelho (como os cariocas chamam um salgado de queijo com presunto) e bombas de chocolate. De moletom e calça escuros e com o mesmo despojamento que demonstra ao vivo, participa de reuniões e emenda

nos corredores conversas com tom de papo de bar entre amigos. Depois, já em casa, ele costuma fazer lives madrugada adentro interagindo com seus seguidores, tratando de temas tão aleatórios quanto “qual a única perna do saci: direita ou esquerda?” ou “qual o verdadeiro nome da Branca de Neve?”.

Casimiro é capaz de engajar com seus seguidores nas pautas mais variadas possíveis, sem entrar em polêmicas nem baixarias. É uma combinação valiosa. Ele despontou na pandemia, reagindo a arrumação de lancheiras, casas milionárias ou tráfico de drogas em aeroportos. Seu canal de cortes no YouTube tem 4 milhões de seguidores e mais de 2 bilhões de visualizações. Mas foi no esporte que ele encontrou um filão capaz de transformar não só a sua vida, como o próprio mercado de entretenimento brasileiro. Em 2022, poucas semanas antes



Ilha de edição da CazéTV: investimento para ser protagonista em cada vez mais eventos esportivos

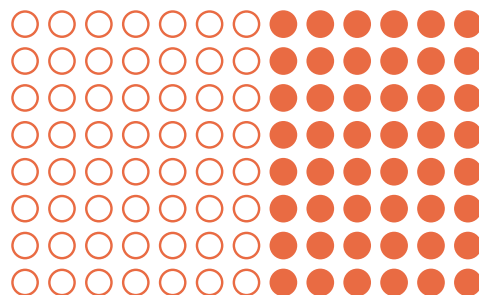
ines249

A Copa dividida

A distribuição das transmissões nos canais brasileiros

CAZÉTV YOUTUBE

104 JOGOS **48** DELES EXCLUSIVOS



11 patrocinadores confirmados

Ambev	iFood
Bet365	Itaú
Betnacional	KTO
Coca-Cola	Mercado Livre
Decolar	Vivo
GM	

2 bilhões de reais de receita estimada

GRUPO GLOBO
GLOBO, SPORTV, GLOBOPLAY

56 JOGOS
(INCLUINDO OS DO BRASIL)

4 patrocinadores confirmados

Amazon	Itaú
Ambev	Superbet

2 bilhões de reais de receita estimada

SBT/N SPORTS

32 JOGOS
(INCLUINDO OS DO BRASIL)

Patrocinadores em negociação

Fontes: empresas.

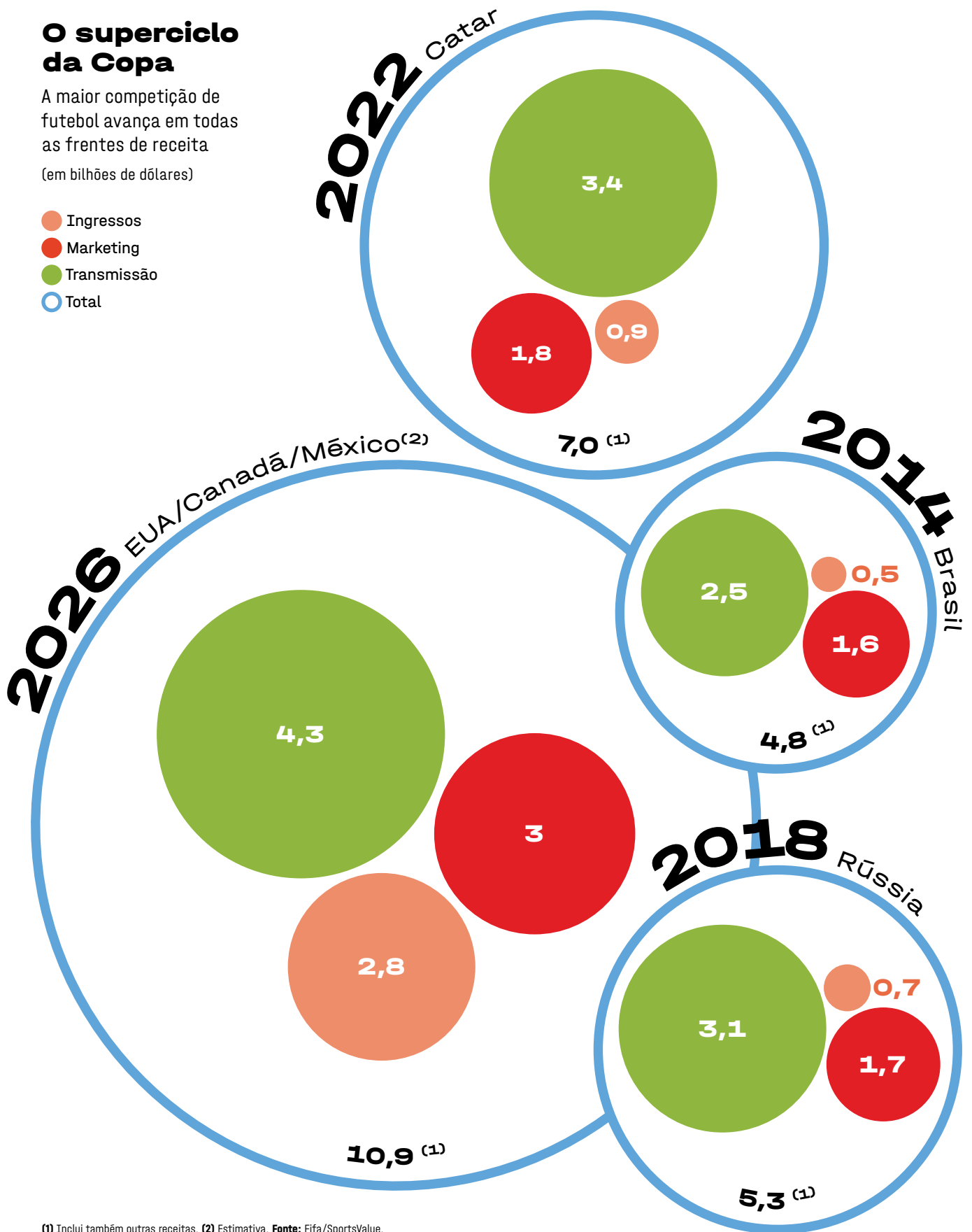
da Copa do Mundo, foi convidado pela LiveMode, dona dos direitos digitais do torneio, a transmitir 32 partidas no YouTube. A CazéTV, criada às pressas, foi um sucesso. Quatro anos depois, será a única emissora do Brasil a transmitir todos os 104 jogos da Copa 2026, em parceria com o YouTube. Globo, SBT e N Sports vão exibir apenas uma parte das partidas, em canais de TV aberta e por assinatura (veja quadro ao lado).

É uma mudança tectônica no mercado brasileiro e, até aqui, o maior case global de sucesso nas transmissões esportivas online. Juntos, CazéTV e YouTube já negociaram 11 cotas de patrocínio para o mundial, com receita estimada em 2 bilhões de reais. É o mesmo faturamento previsto pela Globo, que negocia um total de seis cotas com seus anunciantes. A Rede Globo exibe os jogos da Copa do Mundo

O superciclo da Copa

A maior competição de futebol avança em todas as frentes de receita
(em bilhões de dólares)

- Ingressos
- Marketing
- Transmissão
- Total



(1) Inclui também outras receitas. (2) Estimativa. Fonte: Fifa/SportsValue.



FRANCO ARLAND/GETTY IMAGES

Jogo da seleção brasileira: desde 1970, no tricampeonato, a televisão aberta é a protagonista

desde a primeira transmissão ao vivo no país, em 1970. Naquele ano, o Brasil conquistou o tricampeonato no México, e a Globo chegou às casas brasileiras em transmissões lideradas por João Saldanha, jornalista que tinha treinado a seleção até poucos meses antes do torneio. De lá para cá, os torcedores viram pela tela da emissora a decepção de 1982, o tetra de 1994, o penta de 2002, e o 7 a 1 de 2014. Agora, pela primeira vez na história, o protagonista está na internet — e todos os olhos estão voltados para a inusitada sociedade que criou a CazéTV.

CONEXÃO COM O PÚBLICO

A EXAME negociou por meses até conseguir uma entrevista com Casimiro. A conversa aconteceu numa tarde chuvosa de fins de outubro, num dos estúdios do prédio que abriga a CazéTV e a LiveMode. Com ele estavam seus sócios Edgar Diniz e Sergio Lopes. Eles são todos sócios da LiveMode, agência focada na negociação de direitos e busca de oportunidades comerciais em clubes e federações. A CazéTV, de propriedade da agência, é o canal focado em produção de conteúdo esportivo. Diniz e Lopes são responsáveis

pela estratégia dos negócios do grupo. Casimiro é quem dá o tom das transmissões na CazéTV e faz a conexão com o público, 80% dele com menos de 44 anos. “A LiveMode tem a conexão com os detentores de direitos. A CazéTV, uma conexão muito forte com um público que estava desconectado do esporte”, diz Casimiro. “De 2022 para cá, conseguimos um nível de audiência, de engajamento e de construção de comunidade que nunca tinha sido visto no mundo digital”, diz Sergio Lopes.

Os três se conheceram em 2014, quando Casimiro começou a trabalhar no Esporte Interativo, um canal que tinha Lopes e Diniz como sócios. Ali, a visão já era de descentralizar as transmissões, com foco inicial nos campeonatos europeus de futebol. Eles também vislumbraram a oportunidade de criar produtos e negociar direitos para clubes e federações. O Esporte Interativo foi vendido para a Turner, gigante parte do grupo WarnerBros, em 2015. Lopes e Diniz continuaram prospectando oportunidades e criaram a LiveMode em 2017, com o objetivo de trabalhar com clubes, ligas e federações para distribuir direitos e monetizar produtos esportivos. O maior desafio era ajudar clubes e federações,

acostumados à televisão tradicional, a criar conteúdo online e encontrar novas formas de monetização digital. Em 2019, a agência adquiriu os direitos da Copa do Nordeste e começou a construir um formato de produção e distribuição de conteúdo com forte conexão com os canais digitais. Em 2021, fechou uma parceria com a Federação Paulista e fragmentou os direitos de transmissão, incluindo oferta em Facebook e YouTube, elevando as receitas em 40%.

Em paralelo, Lopes e Diniz se mantinham conectados a Casimiro, em projetos como o De Sola, canal no YouTube que o influenciador criou com seu amigo Pedro Certezas a partir de um projeto nascido dentro do Esporte Interativo. Casimiro continuou funcionário do Esporte Interativo (rebatizado de TNT Sports) até 2022, mas a partir da pandemia, em 2020, passou a dedicar cada vez mais tempo a lives transmitidas, sobretudo, na Twitch. Virou uma celebridade espontânea. No fim daquele ano, a história do trio voltou a se cruzar quando a LiveMode passou a gerir os direitos de transmissão do Athletico Paranaense. Como Casimiro é vascaíno até a medula, foi convidado para transmitir um jogo contra o Vasco num formato inédito, por pay-per-view. Mais de 40.000 pessoas pagaram para ver aquela única partida. “Foi surreal”, lembra o jornalista. “Não tínhamos noção do potencial. Vimos que havia uma demanda gigante de pessoas querendo assistir a jogos de uma forma diferente.”



Jogo da NFL no Brasil: fragmentação dos direitos de transmissão virou tendência global



NELSON ALMEIDA/AF7/GETTY IMAGES



O narrador Luís Felipe Freitas: ele é torcedor do Fluminense e não esconde o fato dos telespectadores

Aquela experiência inaugurou uma leva de inovações na transmissão dos jogos que mais tarde viraria marca da CazéTV. Janelas na tela exibem a reação dos narradores em tempo real. Comentaristas de fora do ambiente esportivo viraram figuras frequentes, como o jornalista Chico Barney, especialista em cultura pop. Nas Olimpíadas de 2024, o comentarista Pedro Scooby abordou os surfistas ainda na água, conseguindo declarações espontâneas dos competidores. “Ele quebrou todos os protocolos. O Comitê Olímpico nos disse que não podíamos fazer aquilo, mas que foi muito legal”, relembra Casimiro. Na Copa do Mundo de Clubes de 2025, o canal levou um influenciador vestido de ketchup para uma partida entre Fluminense e Inter de Milão, ironizando o fato de os cariocas colocarem ketchup na pizza. No último Brasileirão, a CazéTV montou uma festa para celebrar o aniversário de Casimiro no gramado do Maracanã, e convidou os jogadores do Vasco e do Fluminense após uma partida. “Não queremos

O avanço da CazéTV

Em quatro anos, a emissora turbinou seus números

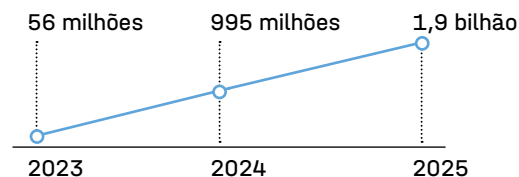
Visualizações no YouTube



Perfil do público no YouTube



Engajamento no Instagram



Perfil do público no Instagram



fazer nada proibido, mas acreditamos que algumas coisas podem ser repensadas. Isso aproxima o público dos times, dos jogadores, e aproxima os jogadores do público”, diz Casimiro. “Não precisamos ser amigos dos jogadores, mas eles entendem que estão num ambiente seguro para falar.” A abertura para que cada um dê seu tom nas transmissões também virou marca. O narrador Luís Felipe Freitas é assumidamente torcedor do Fluminense, por exemplo.

Após os sucessos iniciais em transmissões esporádicas, a CazéTV nasceu de um acaso. Em 2020, a Fifa (a federação internacional de futebol) contratou a LiveMode como agência para vender patrocínios regionais para a Copa do Mundo. Em paralelo, a Rede Globo pediu à Fifa uma revisão no valor dos direitos de transmissão da Copa, num contexto de redução de custos em meio à pandemia de covid-19. Na negociação, abriu mão dos direitos de transmissão digital das partidas. A LiveMode começou a buscar interessados em transmitir as partidas

online de forma não exclusiva. Conversa vai, conversa vem, viu uma oportunidade de entrar num novo negócio: por que não transmitir por conta própria? Apresentou o projeto da CazéTV, e a Fifa topou ceder os direitos por valores que o mercado considera “simbólicos”. O canal foi criado às pressas e nasceu no dia da estreia do Brasil, contra a Sérvia. As janelas de reação dos narradores foram mantidas. Do Catar, o humorista Diogo Defante complementava o tom de irreverência das transmissões. Foi um sucesso estrondoso, chegando a 6,9 milhões de visualizações simultâneas na partida de quartas de final entre Brasil e Croácia, até hoje um recorde para o futebol ao vivo.

AS MARCAS VÃO AONDE O POVO ESTÁ

De 2022 para cá, o imprevisto deu origem a um negócio bilionário. A CazéTV transmite campeonatos como o Italiano, o Francês e o Alemão, assim como o Brasileirão, o Paulista, e uma infinidade de esportes olímpicos. Já fechou também para exibir, além da Copa do Mundo, a Copa do Mundo Feminina de 2027 e os Jogos Olímpicos de 2028. O time cresce junto, com a chegada de reforços como a ex-jogadora de futebol Juliana Cabral. No total, já são 300 funcionários. É uma mudança de patamar impulsionada pela chegada de dois novos sócios à LiveMode, os fundos de private equity da XP e da

General Atlantic, em 2024. “Encontramos na empresa e em seus sócios uma capacidade única de reinventar a cadeia de valor do esporte e do entretenimento”, diz Guilherme Teixeira, sócio do prive equity da XP Asset e conselheiro da LiveMode. “A CazéTV deixou de ser um projeto inovador para se tornar parte do cotidiano da família brasileira.”

Para a americana General Atlantic, o chamariz foi poder entrar numa empresa que desponta num mercado em disrupção — foi a mesma lógica que fez a gestora investir no QuintoAndar, de imóveis, ou na plataforma de saúde Wellhub. Segundo Luiz Ribeiro, sócio da gestora, assim como esses negócios, a LiveMode se encaixa em grandes tendências globais e tem potencial para crescer em novos mercados. Em dezembro, a companhia anunciou o lançamento de um canal digital em Portugal, onde exibirá 32 jogos da Copa. “Nosso histórico mostra que há oportunidade de internacionalização de companhias brasileiras. A LiveMode tem uma energia diferente e uma forma de transmitir esporte que é exportável”, diz Ribeiro.

A CazéTV negociou 11 cotas para a Copa 2026, com preço de tabela de 185 milhões de reais, em apenas 20 dias. Vendeu até aqui mais duas cotas para a Casa CazéTV, espaço imersivo a ser construído em São Paulo e no Rio de Janeiro, para Mercado Livre e iFood. Pela primeira vez, o YouTube participou com a LiveMode das negociações de patrocínio.

Juliana Cabral, ex-capitã da seleção feminina: reforço para um leque cada vez maior de competições





Marina Daineze, da Vivo: patrocínio a jogos ao vivo é parte de estratégia de marketing centrada no torcedor "roxo"

"A LiveMode tem uma energia diferente e uma forma de transmitir esporte que é exportável."

**Luiz Ribeiro,
da General
Atlantic**

"Quatro anos atrás, entramos, aos 45 do segundo tempo, na Copa de 2022. Mas, agora, o torcedor já criou o hábito. Os bares e as famílias vão ligar a tevê e deixar no YouTube e na CazéTV", diz Victor Machado, head de esporte, TV e filmes do YouTube. "Entendemos o esporte como uma alavanca de receita global — e o Brasil é o país mais avançado em desenvolvimento do ecossistema."

Aos patrocinadores, a ideia é oferecer não só a visibilidade durante todos os 104 jogos do mundial, mas também uma variedade de conteúdos e ferramentas. Apenas a CazéTV, por exemplo, tem direito de usar cortes dos jogos em redes sociais como o Instagram. O objetivo, como explica Machado, é "dominar as conversas". "A transmissão por si só não é o principal fator de engajamento. Nosso interesse é estar dentro da narrativa de futebol", diz Iuri Maia, diretor de estratégia de marca do Mercado Livre. A empresa estuda levar à Copa experiências já bem-sucedidas em quatro anos de parceria com a CazéTV, como o uso do YouTube Shopping durante três jogos do Flamengo no Mundial de Clubes de 2025, o que permitiu a compra direta na tela de transmissão. O iFood também prevê replicar na Copa resultados bem-sucedidos em eventos anteriores de uma parceria que come-



Cobertura da Copa do Mundo de Clubes: sem formalismos, repórteres da CazéTV conseguiram declarações espontâneas no gramado

çou em 2022. Na Copa do Mundo Feminina de 2023, as ativações ao vivo geraram picos de até +61% de acessos ao app, e um total de 1,9 milhão de pessoas acessaram a página da marca.

Para as grandes marcas, o plano é usar as transmissões no YouTube como um dos braços de uma estratégia mais ampla de conexão com o mundial. Na Copa Feminina, por exemplo, o iFood foi pioneiro ao transmitir jogos ao vivo dentro de seu app de delivery. Neste ano, o Mercado Livre terá ações também com Neymar e Ronaldo, seus embaixadores. A Vivo, que patrocina a seleção há 24 anos e também está no pacote da Globo para o futebol, aproveitará a parceira com a CazéTV para reforçar sua campanha do torcedor “roxo”, cor símbolo da marca. Vai escalar embaixadores como Vini Jr., Rayssa Leal, Gabriel Medina — e também Casimiro. “Ele tem a essência do brasileiro roxo, mais solto, mais humano. Vimos nele e no time uma possibilidade de criar conteúdo. Vamos apostar nas transmissões, mas também nas redes sociais, nos cortes,

nas collabs”, diz Marina Daineze, vice-presidente de comunicação e sustentabilidade da Vivo. A Ambev, por sua vez, vai patrocinar tanto a CazéTV quanto a Globo, e está criando campanhas com o técnico da seleção, Carlo Ancelotti — vai levar o italiano, por exemplo, para acompanhar o Carnaval no Rio, em São Paulo e em Salvador.

VALE O QUE COBRA?

A disputa por atenção tende a ser um desafio para a CazéTV, que já deixou de ser uma novidade e cobrou de seus anunciantes como uma veterana. A interatividade e o engajamento vão se sobressair a audiências que ainda tendem a ser consistentemente maiores na televisão aberta? Nas Olimpíadas, por exemplo, jogos da seleção feminina renderam picos de audiência de até 20 milhões de espectadores para a Globo, até quatro vezes os da CazéTV. No Mundial de Clubes, alguns jogos do Flamengo na tevê aberta chegaram a picos de 28 milhões de pessoas. Para complicar o cenário, o sinal da televisão costuma



VANESSA CARVALHO

chegar alguns segundos antes que o da internet em muitos pontos do país — pode ser uma diferença essencial em jogos decisivos. O SBT e a N Sports investiram em narradores conhecidos, como Galvão Bueno e Tiago Leifert, para atrair público.

A Globo aposta no ecossistema, com TV Globo, SporTV, GE TV, Globoplay, sites, afiliadas e uma rede de creators em parceria com a agência Play9. “É uma cobertura pensada para gerar conversa em todas as telas”, diz Manzar Feres, diretora de negócios da Globo. A GE TV, canal digital lançado pela emissora em setembro para bater de frente com a CazêTV, não poderá transmitir a Copa no YouTube. Ficará restrita ao Globoplay. Mas, nos últimos meses, torneios que permitiam uma competição direta mostraram que a novidade já incomoda a emissora da LiveMode. Na final do Mundial de Clubes entre Flamengo e PSG, a GE TV chegou a picos de 5 milhões de espectadores, ante 4,1 milhões da concorrente. No Instagram, por outro lado, a CazêTV ganhou de lavada: 16 milhões de interações contra 1,8 milhão.

Os recordistas no YouTube

Sete das dez maiores audiências ao vivo da história são da CazêTV (em milhões no pico)

- 1

Los Angeles Chargers x Kansas City Chiefs
JOGO DA NFL SÃO PAULO
Canal NFL (2025)

20 milhões
- 2

Chandrayaan-3 Mission MISSÃO LUNAR INDIANA
Canal ISRO (2023)

8,1 milhões
- 3

Red Bull Stratos MISSÃO ESPACIAL
Canal Red Bull (2012)

8 milhões
- 4

Brasil x Croácia COPA DO MUNDO
CazêTV (2022)

6,9 milhões
- 5

Flamengo x Bayern COPA DO MUNDO DE CLUBES
CazêTV (2025)

6,6 milhões
- 6

Palmeiras x Chelsea COPA DO MUNDO DE CLUBES
CazêTV (2025)

6,1 milhões
- 7

Portugal x França EUROCOPIA
CazêTV (2024)

6 milhões
- 8

Corinthians x Palmeiras PAULISTÃO
CazêTV (2025)

6 milhões
- 9

Fluminense x Chelsea COPA DO MUNDO DE CLUBES
CazêTV (2025)

5,9 milhões
- 10

Brasil x Coreia do Sul COPA DO MUNDO
CazêTV (2022)

5,9 milhões

Fonte: YouTube.

“Nossa inquietude é questionar”

Casimiro Miguel, Edgar Diniz e Sergio Lopes falam dos diferenciais da LiveMode e da CazêTV e da distância que viam entre jornalismo e atletas

Conhecido das lives na pandemia, o jornalista carioca Casimiro Miguel passou a ser oficialmente sócio da agência LiveMode em novembro. Seu papel permanece o mesmo desde a criação da CazêTV, em 2022: conexão com o público, sobretudo o jovem. Seus sócios Edgar Diniz e Sergio Lopes são os responsáveis pela estratégia de negócio. Os três falaram com a EXAME na sede da empresa, no Rio de Janeiro.

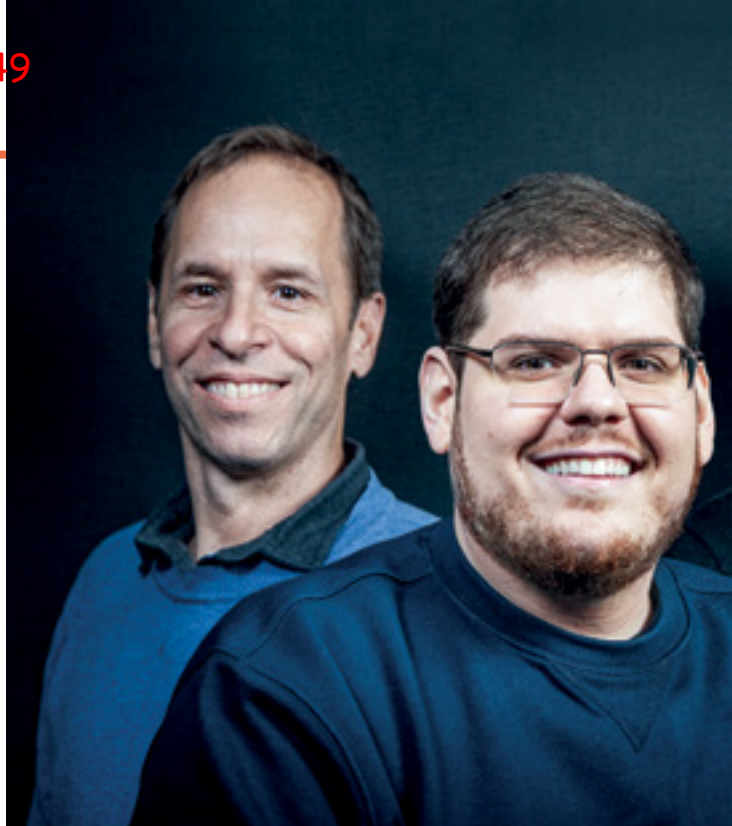
O que é realmente único na CazêTV?

EDGAR DINIZ: O desafio que nos colocamos era construir um novo jeito de levar esporte para as novas gerações. Precisávamos entender o que o público estava querendo de diferente, e construir os canais de distribuição para chegar às novas gerações. Tínhamos também a visão da fragmentação dos canais de distribuição, e pensamos em como montar essa combinação de coisas e fazer disso uma revolução.

SERGIO LOPES: Como LiveMode, trabalhamos com as entidades esportivas e entendemos as dores do momento de fragmentação da mídia. Sabíamos que o esporte tinha que entrar no mundo digital com uma linguagem própria e conectada com esse público das redes sociais e das plataformas de streaming.

A concorrência está crescendo. O que vai continuar levando vocês adiante?

CASIMIRO MIGUEL: O que vai nos levar adiante não é o jeito que a gente faz, é a inquietude de fazer coisas novas. No Vasco e no Fluminense, fizemos meu aniversário no gramado do Maracanã. Quando trouxemos a ideia para o Maracanã, eles falaram “não tem como”. As coisas estão sendo feitas de uma forma igual por muito tempo. A nossa inquietude é questionar. Não queremos fazer nada proibido, mas queremos que algumas coisas possam ser repensadas. Porque isso aproxima o público dos times, dos jogadores, aproxima os jogadores do público.



Edgar Diniz, Casimiro Miguel e Sergio Lopes: linguagem conectada com as redes

Vocês têm uma proximidade com os jogadores. Isso faz com que os temas difíceis não sejam tratados?

CASIMIRO: Você não precisa ser amigo do jogador, mas ele precisa estar num ambiente seguro para falar coisas que nãoalaria num ambiente inseguro. O jornalismo está num ambiente de “eles lá e a gente aqui”, só que às vezes eles estão tão lá, e a gente tão aqui, que você não tem mais contato. Isso é um problema.

Casimiro, você se vê como um empresário?

CASIMIRO: Não sou empresário, não gosto de me colocar assim. Eu não me forjei para ser assim, não esperava me tornar esse cara. É uma posição legal, você estar presente nas decisões. Mas não esperava me tornar um cara com responsabilidade, ou a cara de um negócio. Eu sou um jornalista. Sou um cara normal. Que tem algumas responsabilidades a mais ou a menos que outras pessoas. Não me vejo como o empresário Casimiro.

SERGIO: A gente não precisa do Casimiro empresário. Deixa que a gente faz a parte chata do lado de cá.



Para além da Copa, a disputa traz duas notícias ao torcedor, uma boa e outra nem tanto. Teremos mais esportes gratuitos. Mas a pulverização de canais e a dificuldade de descobrir onde cada jogo vai ser transmitido tendem a continuar. A televisão a cabo, onipresente há alguns anos e ainda a principal mídia para esportes na Europa e nos Estados Unidos, será apenas uma peça de um mercado cada vez mais fragmentado. Os direitos de grandes campeonatos estão cada vez mais caros e, para fazer a conta fechar, a tendência é que CazéTV, Globo, SBT, Record, N Sports ou mesmo os streamings como Amazon e Disney dividam a conta com uma ampla gama de concorrentes. “Para gigantes como a Globo, não faz sentido transmitir todos os jogos da Copa, nem todos os eventos da Olimpíada. A pulverização dos direitos esportivos é um fenômeno global”, diz Eduardo Corch, professor de marketing no Insper e diretor-geral da agência EMW. A especificidade brasileira é a predominância de canais gratuitos — na TV aberta e, agora, no YouTube. “A massa não quer pagar por esportes. Por isso, democratizar os eventos é uma estratégia com tanto valor”, diz André Barros, fundador da N Sports.

A LiveMode está nas duas pontas dessa transformação. Como agência esportiva, tem trabalhado com clubes e federações nas estratégias de negociação de direitos. É sócia, por exemplo, da Liga Forte União (LFU), um dos dois grupos que reúnem clubes brasileiros interessados em modernizar o campeonato nacional. Negociou os direitos de transmissão para uma variedade de canais, como CazéTV, Record, Premiere, Amazon. O grupo concorrente, chamado Libra, fechou um

contrato exclusivo com a Globo. Negociar direitos e transmitir as partidas é uma dualidade de atuação que leva a questionamentos sobre um potencial conflito de interesses. “Você é mandatário e vende para uma empresa que também é sua. O conflito é claro”, diz um concorrente. “Os sócios da LiveMode são inteligentes em encontrar oportunidades no mercado. Eles criaram um movimento que na última década trouxe mais dinheiro para o futebol”, diz César Grafietti, especialista em negócios do esporte. Na negociação dos direitos da LFU, por exemplo, anunciada no início de 2025, a receita cresceu 55% em relação ao contrato anterior, chegando a 1,7 bilhão de reais ao ano.

O desafio, neste mundo novo, é manter a CazéTV à frente de uma revolução que seus próprios sócios criaram. Casimiro Miguel começou no quarto de casa e em cinco anos dá a cara a um negócio que desafiou os gigantes do setor. E se neste momento alguém numa garagem estiver criando um negócio com potencial de causar uma nova disrupção? Para Casimiro, é uma possibilidade fascinante. “Eu acho muito legal essa ideia de alguém numa garagem desafiando a gente. Eu vim dessa garagem. Não posso dizer que não tem como. Pode ter como”, diz. “Nosso desafio é atrair essa pessoa para trabalhar com a gente. Ou fazer melhor.” A maior aventura da história da CazéTV começa no dia 11 de junho de 2026, quando o México enfrenta a África do Sul no Estádio Azteca, na Cidade do México. No mesmo estádio, 56 anos antes, o Brasil derrotou a Itália na final da Copa de 1970. O mundo é uma bola. ●



ROGERIO PALLATTA/SBT

Galvão Bueno: narrador é uma das apostas do SBT na disputa por atenção na Copa de 2026

Mar de oportunidades

Santa Catarina aposta em segurança pública, conectividade aérea e no surfe de ondas grandes para avançar no turismo

SANTA CATARINA PROJETA RECEBER CERCA DE 3,5 MILHÕES de turistas ao longo da temporada de verão, movimento que mantém o estado entre os principais destinos do país. O fluxo reflete uma estratégia que vai além do turismo de praia. Segurança pública acima da média nacional, expansão da malha aérea e incorporação de novos produtos, como o surfe de ondas grandes, estruturam um modelo voltado a ampliar o tempo de permanência do visitante e distribuir melhor o impacto econômico.

Esse esforço se reflete no avanço de visitantes estrangeiros. Santa Catarina recebeu

cerca de 652.000 turistas de fora do país nos últimos 12 meses, crescimento de 57% em relação a 2024. A Argentina lidera como principal mercado emissor, com quase 418.000 visitantes, seguida pelo Chile, com 178.000 turistas.

O turismo movimenta aproximadamente 4,2 bilhões de reais por ano em Santa Catarina, considerando gastos com hospedagem, alimentação, transporte, lazer, comércio e serviços. O setor responde por milhares de empregos diretos e indiretos e exerce influência crescente sobre a arrecadação municipal, especialmente em cidades litorâneas e polos turísticos do interior.

Turismo com segurança: a segurança pública de Santa Catarina se consolidou como um dos principais diferenciais competitivos do estado, que deve receber cerca de 3,5 milhões de turistas ao longo da temporada de verão



Segurança como ativo turístico

A segurança pública se consolidou como um dos principais diferenciais competitivos do estado. Santa Catarina registra média de 8,6 mortes violentas por 100.000 habitantes, menos da metade da média nacional, de 23. Entre os municípios com mais de 100.000 habitantes, Brusque, Jaraguá do Sul e Tubarão lideram o ranking nacional de cidades mais seguras. Florianópolis aparece no topo entre as capitais brasileiras, com taxa de 10,7 homicídios por 100.000 habitantes.

Para conseguir esse feito, o estado mantém, durante os meses de maior fluxo, uma operação de reforço nas áreas turísticas. A Polícia Militar amplia o efetivo diário, o Corpo de Bombeiros mobiliza guarda-vidas, aviões, helicópteros e motos aquáticas, e a Polícia Civil inclui estruturas específicas para atendimento ao turista.

A conectividade aérea sustenta esse movimento. E é possível que as estatísticas oficiais não tragam toda a realidade vivida hoje por Santa Catarina. Apenas no Aeroporto Internacional de Florianópolis foi 1,2 milhão de passageiros internacionais, crescimento de 580% em relação a 2022. No verão, o mercado externo responde por cerca de 38% do total de passageiros.

A malha internacional conta com 12 rotas operadas por dez companhias aéreas, com picos de até 68 voos internacionais em um único dia. E, embora o litoral concentre o maior volume de visitantes, o turismo catarinense se apoia em uma base diversificada. Eventos, parques temáticos, turismo de inverno e experiências no interior ajudam a reduzir a dependência da alta temporada.

Um bom exemplo dessa diversidade foi a edição de 2025 da Oktoberfest Blumenau, que reuniu quase 690.000 pessoas em uma edição recente, com receita superior a 35 milhões de reais. O Beto Carrero World recebe cerca de 2,5 milhões de visitantes por ano. No interior, mais de 30 vinícolas de altitude produzem cerca de 1 milhão de garrafas de vinho anualmente.

Surfe de ondas grandes: cresce a procura pela modalidade no litoral sul do estado



JONATÂN ROCHA/SECOM

O surfe entra na estratégia

No litoral sul, um novo vetor passa a ocupar espaço central na estratégia turística do estado: o surfe de ondas grandes. Santa Catarina passou a integrar oficialmente a rota nacional das ondas gigantes, conectando Jaguaruna, Laguna, Imbituba e Garopaba em um trajeto inferior a 90 quilômetros. Tubarão atua como cidade de apoio, oferecendo infraestrutura urbana e serviços essenciais para atletas, equipes técnicas e visitantes.

Foi em Jaguaruna que o Brasil registrou a maior onda já surfada no país. Com 14,82 metros de altura, a onda foi enfrentada pelo surfista Lucas Chumbo na Laje da Jagua, formação rochosa submersa localizada a cerca de 5,3 quilômetros da costa. Antes vista como risco à navegação, a laje passou a ser reconhecida como um dos pontos mais promissores do país para a formação de ondas gigantes.

O fenômeno que permite a formação dessas ondas é o mesmo observado em destinos internacionais, como Nazaré, em Portu-

gal, e Teahupoo, no Taiti. Conhecido como empinamento, ocorre quando ondas geradas em águas profundas encontram fundos mais rasos, ganham altura e concentram energia. No litoral catarinense, a presença de uma montanha submersa e a incidência de sistemas meteorológicos intensos criam condições para ondas que frequentemente ultrapassam os 10 metros de altura.

A consolidação da Rota do Big Surfe e a realização de competições nacionais colocam Santa Catarina em um circuito ainda restrito no mundo. O impacto vai além do esporte. O surfe de ondas grandes atrai um público altamente especializado, com maior tempo de permanência e gasto médio superior ao do turismo de massa, beneficiando hotéis, serviços náuticos, transporte, alimentação e produção audiovisual. Ao transformar um fenômeno natural em produto turístico estruturado, o estado adiciona valor à cadeia do turismo e reduz, mais uma vez, a dependência da sazonalidade tradicional do verão.

As cidades que aceleraram o Brasil

Na 12ª edição do Ranking Melhores Cidades para Fazer Negócios, que mapeia os locais com oportunidades no Brasil, municípios com dinamismo econômico e base produtiva diversificada lideraram os diferentes setores

ANDRÉ MARTINS



Nem sempre o Brasil cresce onde se espera — e quase nunca cresce igual em todo lugar. Mas há sinais claros de onde o país acelera primeiro: cidades com base produtiva diversificada, mão de obra qualificada e um ambiente cada vez mais aberto à inovação e ao empreendedorismo. É nesses polos que se concentram os melhores indicadores para fazer negócios em 2025, segundo a nova edição do Ranking Melhores Cidades para Fazer Negócios, desenvolvido pela Urban Systems e publicado com exclusividade pela EXAME. O estudo chega à 12ª edição destacando os municípios que apresentaram as melhores condições para fazer negócios em sete setores estratégicos: Indústria, Mercado Imobiliário, Comércio, Serviços, Saúde, Educação e Agronegócio.

O que une essas cidades é menos o setor em que atuam do que os fundamentos que sustentam seu dinamismo econômico. Todas apresentam

aumento consistente na abertura de empresas, alta participação da População Economicamente Ativa (PEA), crescimento do emprego formal e ganhos em infraestrutura urbana. É a combinação desses fatores que posiciona municípios como os mais competitivos do país para quem deseja investir. “Em todos os casos, observa-se um círculo virtuoso em que vários fatores se reforçam mutuamente, criando condições favoráveis para investimentos”, afirma Paulo Takito, sócio da Urban Systems e coordenador do estudo. Em comum, as cidades vencedoras compartilham taxas elevadas de empreendedorismo, melhorias nos marcos regulatórios e avanços na digitalização de serviços públicos. A presença de polos educacionais, redes logísticas e ecossistemas empresariais consolidados também contribui para o ciclo de crescimento — em que mais negócios geram mais empregos, que por sua vez geram mais consumo e investimento, segundo Takito.

Em 2025, os municípios mais bem colocados revelam um novo padrão de competitividade econômica no Brasil, com destaque para cidades que aliam gestão pública eficiente, presença empresarial diversificada e foco em inovação. A lista das vencedoras setoriais — formada por São Paulo (Educação e Saúde), Brasília (Serviços), Rio de Janeiro (Comércio), Belo Horizonte (Construção Civil), Camaçari (Indústria) e Petrolina (Agronegócio) — reflete a força ainda predominante do Sudeste, que concentra quatro das sete campeãs. Mas também evidencia a emergência de novos polos de desenvolvimento em diferentes regiões do país, em especial no Nordeste e no Centro-Oeste, que ampliam a distribuição das oportunidades econômicas no território nacional. “Embora atuem em setores distintos, Belo Horizonte, São Paulo, Petrolina, Rio de Janeiro, Brasília e Camaçari compartilham os mesmos pilares de competitividade”, diz. O ranking de 2025 reflete um Brasil mais conectado, produtivo e orientado por dados. Nas próximas páginas, detalhamos os destaques setoriais e as estratégias das cidades líderes.

A metodologia do ranking utiliza o Índice de Qualidade Mercadológica (IQM), desenvolvido pela Urban Systems, que analisa dados públicos e projeções sobre desenvolvimento urbano, infraestrutura, renda e mercado de trabalho. A análise considera os 326 municípios brasileiros com mais de 100.000 habitantes, responsáveis por mais de 70% do PIB nacional.



Rio de Janeiro: grandes eventos e ganhos de infraestrutura urbana impulsionaram a cidade para vencer na categoria Comércio do ranking



A POUCA MAIS DE 700 QUILOMETROS DO RECIFE, Petrolina colhe mangas e uvas — e resultados. O município conquistou o primeiro lugar na categoria Agronegócio na edição de 2025 do Ranking Melhores Cidades para Fazer Negócios, levantamento da Urban Systems publicado com exclusividade pela EXAME. O desempenho reflete o peso da fruticultura irrigada e a capacidade local de transformar produção agrícola em renda, emprego e exportação, afirma Paulo Takito, diretor da consultoria. “Petrolina se destaca porque é um polo exportador de frutas. No agronegócio, é um produto de maior valor agregado”, afirma Takito. Segundo ele, ao contrário de culturas altamente mecanizadas, como soja e milho, a produção de frutas exige intensiva mão de obra, impulsionando cadeias complementares, como de embalagens, higienização e logística. “No segmento das frutas, você colhe com a mão. São milhares de trabalhadores — e falta mão de obra”, diz. Gilmar Secchi, produtor de frutas no municí-

pio, vive em Petrolina há mais de 30 anos. Para ele, o diferencial da cidade está no clima e na infraestrutura que o município oferece. “A água é abundante e o solo é bom, o que permite estruturar e investir. A infraestrutura também é um diferencial, com aeroporto e rodovias que nos conectam ao país todo”, afirma. As frutas colhidas em Petrolina são exportadas principalmente para os Estados Unidos e a União Europeia. Em 2025, a cidade conseguiu reverter parte das tarifas aplicadas pelos EUA, o que ajudou a dinamizar a economia

local, afirmou o prefeito Simão Durando (União Brasil). “Ficamos preocupados, mas conseguimos nos sobressair. O prejuízo maior foi para a população americana, porque aumentaram os preços por lá”, diz. Segundo o prefeito, estão previstos investimentos de 800 milhões de reais nos próximos anos. O objetivo, diz ele, é investir em mobilidade, creches e escolas nas áreas irrigadas — consideradas estratégicas para o agro local. “Temos de investir para que a cidade tenha um ambiente favorável para quem vem trabalhar e morar”, afirma.

Plantação de uva: a produção de frutas em Petrolina impulsiona cadeias complementares, como de embalagens, higienização e logística



LEANDRO FONSECA

As dez melhores cidades para fazer negócios no setor [2025]

Ranking	Cidade	UF
1º	Petrolina	PE
2º	Sorriso	MT
3º	Paulínia	SP
4º	Mossoró	RN
5º	Bauru	SP
6º	Vitória	ES
7º	São Paulo	SP
8º	Uberlândia	MG
9º	Maricá	RJ
10º	Catanduva	SP

Agronegócio

Por que Petrolina se tornou um polo importante do agro — e a principal cidade do setor para investimentos

CÉSAR H. S. REZENDE

Comércio

Rio de Janeiro, que usou megashows para espalhar turismo ao longo do ano, quer expansão em mais setores da economia

RAFAEL BALAGO



NA NOITE DE 3 DE MAIO, CENTENAS DE MILHARES de pessoas ocuparam as areias de Copacabana para ver o maior show da carreira de Lady Gaga. Para muitos ali, no entanto, não era a primeira vez nesse tipo de experiência. Um ano antes, em maio de 2024, a cidade recebeu outro megashow gratuito, desta vez de Madonna. Os espetáculos fazem parte de uma estratégia da prefeitura carioca para atrair cada vez mais público à cidade e, assim, movimentar a economia. Um dos setores mais beneficiados pelas ondas de turismo geradas pelos shows é o do comércio. Com isso, a cidade foi eleita a melhor do país para fazer negócios nessa área na edição de 2025 do Ranking Melhores Cidades para Fazer Negócios, levantamento da Urban Systems publicado com exclusividade pela EXAME. “O fluxo turístico da cidade acabou por dinamizar o comércio. O Rio sempre teve uma sazonalidade muito acentuada, com pico no Réveillon e no Carnaval”, diz Paulo Takito, diretor da Urban Systems. “O prefeito Eduardo Paes [PSD] dinamizou isso e colocou uma agenda de eventos muito forte no Rio. Com isso, todo o comércio acaba se dinamizando, pois o turista traz muito dinheiro”, afirma. Os planos do Rio, no entanto, vão além. A Cidade Maravilhosa quer se reinventar como polo de tecnologia e inovação, enquanto recupera seu patrimônio histórico. “O que vemos hoje no Rio de Janeiro é uma

estratégia deliberada de transformar a cidade: não apenas para receber turistas e grandes eventos, mas para se reinventar como um espaço urbano moderno, diverso e multifuncional, com moradia, tecnologia, cultura, lazer, investimento e oportunidades”, diz Osmar Lima, secretário municipal de Desenvolvimento Econômico do Rio de Janeiro. Entre os principais projetos da cidade estão o Porto Maravalle, para atrair empresas de tecnologia à região portuária; o Rio AI City, que busca atrair data centers; e o Reviver Centro, que dá incentivos fiscais e urbanísticos para a recuperação de prédios ociosos ou degradados, que já emitiu licenças para cerca de 6.000 novas moradias. Em outra iniciativa da prefeitura, foi formado um polo de cervejarias artesanais na Rua da Carioca, buscando reavivar a vocação comercial histórica da região e atrair novos tipos de consumidores.

As dez melhores cidades para fazer negócios no setor [2025]

Ranking	Cidade	UF
1º	Rio de Janeiro	RJ
2º	Manaus	AM
3º	Uberlândia	MG
4º	Santo Antônio de Jesus	BA
5º	Santarém	PA
6º	Vilhena	RO
7º	Marília	SP
8º	Porto Velho	RO
9º	Boa Vista	RR
10º	Itapevi	SP



LEANDRO FONSECA

Marginal Pinheiros: a cidade tem mais de 1 milhão de alunos e 80.000 educadores empregados

Educação

São Paulo se consolida como referência em inovação educacional, investindo em infraestrutura, tecnologia e parcerias estratégicas

ANDRÉ MARTINS



COM O MAIOR ORÇAMENTO E INFRAESTRUTURA EDUCACIONAL DO BRASIL, São Paulo conquistou o primeiro lugar na categoria Educação na edição de 2025 do Ranking Melhores Cidades para Fazer Negócios, levantamento da Urban Systems publicado com exclusividade pela EXAME.

As dez melhores cidades para fazer negócios no setor [2025]

Ranking	Cidade	UF
1º	São Paulo	SP
2º	Paulínia	SP
3º	Maricá	RJ
4º	Parauapebas	PA
5º	Sorriso	MT
6º	Brasília	DF
7º	Rio de Janeiro	RJ
8º	Sinop	MT
9º	Vilhena	RO
10º	Tangará da Serra	MT

O resultado é explicado pelo tamanho da rede municipal de ensino, com mais de 1 milhão de alunos e 80.000 educadores empregados, no maior mercado de trabalho de Educação do Brasil. “Diferentemente da indústria, que é intensiva em capital físico, o setor de serviços é intensivo em capital humano qualificado”, afirma Paulo Takito, diretor da Urban Systems. Takito ressalta o Orçamento municipal para educação superior a 22 bilhões de reais, mais que o dobro do segundo colocado, o Rio de Janeiro, além de destacar o crescimento de 48% no ensino superior e de pós-graduação na cidade, principalmente com a fusão de setores de Saúde e Educação. “Esse cenário é refletido na fusão entre os setores de saúde e educação, com instituições como o Albert Einstein e o Instituto Pensi [*Hospital Sabará*] verticalizando o ensino e formando sua própria mão de obra. Com o aumento de cursos especializados e a criação de novos polos educacionais, São Paulo se consolida como um centro de excelência em educação e capacitação profissional”, diz. Ricardo Nunes, prefeito da cidade, destaca que a capital tem investido no desenvolvimento da educação básica e superior, com a criação do programa “A Educação Paulista Pode +”. “O foco do programa é a construção de escolas

sustentáveis e a implementação de melhorias estruturais e pedagógicas, com o objetivo de criar um modelo de educação inovador, sustentável e de qualidade”, afirma Nunes. Entre outras ações, a prefeitura destaca a criação de salas de aula digitais equipadas com computadores, projetores, caixas de som e internet banda larga, além da distribuição de mais de 500.000 tablets para estudantes do ensino fundamental municipal, proporcionando maior autonomia para o aprendizado. Nunes também destaca a parceria com o Liceu Coração de Jesus, que obteve desempenho superior ao da Rede Municipal de Ensino, impulsionando a adoção de novos modelos de ensino. Para aumentar a oferta de equipamentos educacionais, a cidade lançou um edital para construção e manutenção de dez CEUs por meio de parcerias público-privadas (PPPs). Segundo Nunes, isso garantirá mais agilidade e eficiência nos processos de construção e manutenção, além de incorporar práticas de sustentabilidade, como placas fotovoltaicas e reutilização de água. “Esse é um modelo virtuoso e o primeiro a ser adotado no Estado de São Paulo na área da Educação, com o objetivo de priorizar o esforço público no aproveitamento pedagógico dos nossos mais de 1 milhão de alunos”, afirma Nunes.

Indústria

Como Camaçari, a 40 quilômetros de Salvador, atraiu empresas e se tornou a melhor cidade para investir no ramo industrial

CÉSAR H. S. REZENDE



LOCALIZADA A POUCOS QUILOMÉTROS DE SALVADOR, Camaçari se consolidou como um dos principais polos industriais do Brasil, atraindo investimentos e ampliando suas oportunidades de desenvolvimento. O município conquistou o primeiro lugar no setor de Indústria da edição de 2025 do Ranking Melhores Cidades para Fazer Negócios, levantamento da Urban Systems publicado com exclusividade pela EXAME. O resultado reflete a infraestrutura e uma gestão focada em diversificação, o que torna a cidade um ambiente propício para a instalação de grandes indústrias, afirma Paulo Takito, diretor da Urban Systems. A infraestrutura de Camaçari é, sem dúvida, um dos maiores atrativos para investidores, avalia Carlos Henrique Passos, presidente da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (Fieb). Com rodovias que conectam a cidade a Salvador e ao Porto de Aratu, o município

As dez melhores cidades para fazer negócios no setor [2025]

Ranking	Cidade	UF
1º	Camaçari	BA
2º	Anápolis	GO
3º	São Paulo	SP
4º	Ipatinga	MG
5º	Várzea Grande	MT
6º	Porto Velho	RO
7º	Araguari	MG
8º	Betim	MG
9º	Vilhena	RO
10º	Boa Vista	RR



se destaca pela logística, um diferencial competitivo, segundo Passos. “A cidade tem uma excelente conectividade rodoviária, além de contar com uma oferta estável de energia. Tudo isso cria um ambiente ideal para a instalação de empresas de alto valor agregado”, afirma. A chegada da BYD, fabricante chinesa de veículos elétricos, exemplifica o valor agregado. A

montadora escolheu Camaçari como o local para sua fábrica, um passo importante para o município que se insere no crescente mercado de carros elétricos. “A chegada da BYD é um marco para Camaçari. Além de fortalecer a indústria automotiva, ela abre portas para o desenvolvimento de novas cadeias produtivas, como a de autopeças e componentes para

veículos elétricos”, afirma Luiz Carlos Caetano (PT), prefeito da cidade. Além da montadora, mais 60 companhias estão em negociação para se instalar na cidade, abrangendo não apenas setores industriais, mas também o setor hoteleiro e de serviços. “Estamos atentos para continuar atraindo novos investimentos, pois esse é o fator que movimenta a cidade”, afirma.

Planta da Braskem: com rodovias que conectam a cidade a Salvador e ao Porto de Aratu, Camaçari se destaca pela logística, um diferencial competitivo



Mercado Imobiliário

Melhorias no centro impulsionam o mercado de imóveis em Belo Horizonte

RAFAEL BALAGO



BELO HORIZONTE PASSA POR TRANSFORMAÇÕES em sua área central e em suas artérias, que impulsionam o mercado imobiliário. A prefeitura busca ampliar a ocupação residencial dos bairros próximos ao centro, onde há melhor infraestrutura, e faz também obras de peso, como a reforma do Anel Rodoviário, importante via que conecta as rodovias BR-040 e BR-381, e a construção da Linha 2 do Metrô, prevista para ser entregue em 2028. Essas obras aqueceram o mercado de trabalho na construção civil, o que abre espaço para mais negócios, de acordo com a consultoria Urban Systems, que organiza o Ranking Melhores Cidades para Fazer Negócios, divulgado com exclusividade pela EXAME. Com isso, Belo Horizonte foi eleita a vencedora na categoria Cons-

trução Civil/Mercado Imobiliário. Ao mesmo tempo, há uma aposta forte do Executivo local na desburocratização e na retomada das áreas centrais. “A primeira coisa que a gente fez foi destravar a cidade. Nós fizemos a campanha ‘BH é a cidade do sim’. Belo Horizonte estava muito presa a dizer não para as pessoas, principalmente a quem queria empreender”, diz Álvaro Damião (União Brasil), prefeito da cidade. Uma das estratégias da prefeitura é aumentar o interesse em bairros próximos ao centro, como Lagoinha, Carlos Prates, Concórdia e Colégio Batista. “Demos isenção de IPTU e ITBI [impostos imobiliários] para a construção nessas áreas. Estamos fazendo as pessoas entenderem que esses bairros têm condições de receber grandes prédios e modalidades novas

de empreendimentos”, afirma Damião. A prefeitura também aprovou a Lei do Retrofit para facilitar a revitalização da área central, a mais antiga da cidade. “Com os estímulos ao setor que passam a vigorar a partir de 2026, as oportunidades serão robustas”, diz Flávia Vieira, vice-presidente da Câmara do Mercado Imobiliário e Sindicato da Habitação de Minas Gerais (CMI/Secovi-MG). Ela também aponta uma forte alta no mercado de luxo, mais concentrado na zona sul. Uma pesquisa da Brain Consultoria mostra que o mercado imobiliário de Belo Horizonte e de Nova Lima, cidade considerada uma extensão da zona sul, subiu 13,6% no terceiro trimestre de 2025, na comparação com o mesmo período de 2024. Já o segmento de luxo e alto luxo avançou 35,1% no mesmo período.

As dez melhores cidades para fazer negócios no setor [2025]

Ranking	Cidade	UF
1º	Belo Horizonte	MG
2º	Fortaleza	CE
3º	Rio de Janeiro	RJ
4º	São Luís	MA
5º	São Paulo	SP
6º	Paulínia	SP
7º	São José dos Campos	SP
8º	Parauapebas	PA
9º	Aracaju	SE
10º	Manaus	AM

LEANDRO FONSECA





UM DOS MAIORES NÚMEROS DE BENEFICIÁRIOS do Sistema Único de Saúde do Brasil (SUS), com o maior orçamento e infraestrutura médica da América Latina, aliado a investimentos, coloca São Paulo no primeiro lugar na categoria Saúde na edição de 2025 do Ranking Melhores Cidades para Fazer Negócios, levantamento da Urban Systems publicado com exclusividade pela EXAME. A capital paulista registrou no último ano um crescimento de 25% nos atendimentos de urgência e pronto-socorro; uma forte expansão em serviços de psicologia e psicanálise, com alta de 34%; além de avanços em fisioterapia e crescimento robusto em serviços de enfermagem. Terapia ocupacional e fonoaudiologia também apresentaram aumentos significativos. A variedade e a intensidade desses avanços demonstram um ecos-

sistema de saúde diversificado, altamente especializado e apto a receber novos investimentos em clínicas, serviços ambulatoriais, centros diagnósticos, soluções de telemedicina e serviços de cuidado contínuo”, afirma Paulo Takito, diretor da Urban Systems. Takito afirma ainda que a cidade é um “ímã de profissionais, criando uma distorção em relação ao restante do Brasil”. Ele cita que a cidade tem uma das maiores razões de médicos por habitante do país. “Curiosamente, Vitória, no Espírito Santo, frequentemente supera São Paulo na densidade [*médicos por 1.000 habitantes*], por ser uma capital menor com grande polo universitário, mas a capital paulista lidera em números absolutos e ultraespecialização”, diz.

O prefeito da cidade, Ricardo Nunes (MDB), valoriza o resultado e diz que é fruto da am-

pliação de parcerias com instituições de referência públicas, privadas e do terceiro setor para qualificar a assistência, fortalecer a infraestrutura e estimular investimentos diretos no município. “Por meio de parcerias desenvolvidas com apoio do BID [*Banco Interamericano de Desenvolvimento*], que aportou mais de 600 milhões de reais, a cidade implantou sistemas avançados de gestão contratual, suprimentos e regulação. Isso trouxe eficiência, transparência e previsibilidade, criando um ambiente seguro para empresas atuarem e ampliarem seus investimentos”, afirma.

Entre as parcerias citadas pelo emedebista estão a com o Albert Einstein, Sírío-Libanês, Beneficência Portuguesa, A.C. Camargo, Graac, SPDM, Santa Marcelina e Cejam. Nunes afirma que elas ajudam a qualificar a rede municipal, ampliar serviços, formar profissionais e introduzir novas tecnologias. A cooperação com universidades e centros de pesquisa, como o Hospital das Clínicas, da USP, e o Instituto Jô Clemente, também é valorizada pelo chefe do Executivo municipal. “Com esses avanços, São Paulo se consolida como o maior hub de inovação em saúde do país, unindo governo, universidades, terceiro setor e indústria para transformar serviços, ampliar o acesso e estimular o desenvolvimento econômico baseado em tecnologia e ciência”, afirma.

As dez melhores cidades para fazer negócios no setor [2025]		
Ranking	Cidade	UF
1º	São Paulo	SP
2º	Rio de Janeiro	RJ
3º	Brasília	DF
4º	Belo Horizonte	MG
5º	Salvador	BA
6º	Manaus	AM
7º	Recife	PE
8º	Porto Alegre	RS
9º	Fortaleza	CE
10º	Cuiabá	MT

Saúde

São Paulo lidera o crescimento do setor de Saúde no Brasil, com avanços em serviços especializados e parcerias estratégicas que tornam a cidade um polo atraente para investimentos no setor

ANDRÉ MARTINS



Serviços

As áreas de tecnologia e turismo foram essenciais para o crescimento do setor, que representa 95% do PIB de Brasília

MATHEUS TEIXEIRA



Brasília: áreas de tecnologia e turismo puxaram o resultado do setor de Serviços na cidade

LEANDRO FONSECA

As dez melhores cidades para fazer negócios no setor [2025]		
Ranking	Cidade	UF
1º	Brasília	DF
2º	Belo Horizonte	MG
3º	Rio de Janeiro	RJ
4º	Parauapebas	PA
5º	Vilhena	RO
6º	Paulínia	SP
7º	Sorriso	MT
8º	Maricá	RJ
9º	Porto Alegre	RS
10º	Barueri	SP



TARIFAÇÃO DOS ESTADOS UNIDOS CONTRA O BRASIL, oscilações da atividade econômica e problemas estruturais. Muitas cidades sofrem impacto direto de fatores externos e que vão além da alçada de decisões administrativas de gestores estaduais ou municipais. Esse, no entanto, não é o caso de Brasília, que liderou a categoria Serviços da edição de 2025 do Ranking Melhores Cidades para Fazer Negócios, levantamento da Urban Systems publicado com exclusividade pela EXAME. “Brasília exporta muito pouco, vive de serviços e é hiperespecializada nesse ramo. Isso faz com que seja mais resistente a intempéries macro e microeconômicas”, afirma Paulo Takito, diretor da consultoria. Takito diz que a média de grandes capitais é ter cerca de 70% do Produto Interno Bruto (PIB) ligado ao setor de Serviços, enquanto em Brasília o número salta para 95%. O dado positivo se repete no desenvolvimento econômico: a média de crescimento do setor em 2024 foi de 3% e, na capital do país, o índice ficou em 7%, superando, inclusive, a cidade mais rica do país, São Paulo, que cresceu 6,2%. As áreas de Tecnologia e Turismo

foram as que mais se destacaram. De 2023 para cá, por exemplo, o número de startups em Brasília cresceu 33%. No turismo, o aeroporto foi um fator positivo, segundo Takito. “A diversificação de rotas de voos fez com que o volume de passageiros e turistas estrangeiros aumentasse, percentualmente, mais que no Rio de Janeiro. Cresceu 78% o número de estrangeiros, e esse turista indo para Brasília para fazer negócios acaba ficando também para o lazer e estende um pouco a estadia”, diz. O presidente da Fecomércio-DF, José Aparecido Freire, destaca a excelência de Brasília em serviços e diz que a parceria entre os setores público e privado foi essencial. Ele dá um exemplo de medida que beneficiou o setor: “Em 2023, após tratativas intensas com o Legislativo e o Executivo local, foram liberadas cerca de 300 novas atividades, incluindo faculdades, creches e instituições de ensino técnico”. Segundo Freire, Brasília tem vocação para o ramo de serviços. “Em um território onde o setor terciário é maioria, forma-se, de maneira natural, um ambiente de negócios voltado à excelência em serviços”, afirma. ●

Montanha-russa Star Mountain: uma das primeiras atrações instaladas no Beto Carrero World, em 1994

UMA NOVA

POR DANIEL GIUSSANI, DE PENHA (SC), FOTOS: LEANDRO FONSECA

Com 2 bilhões de reais em investimentos, o Beto Carrero World muda de patamar e aposta em marcas, hotéis e no novo momento do turismo brasileiro para se consolidar como o maior parque de diversões da América Latina

AVEN TURA

U

M HOMEM DE ÓCULOS ESCUROS, ROUPAS coloridas e meias do Bob Esponja cruza o Beto Carrero World sem chamar atenção. Faz calor em Penha, cidade do litoral norte de Santa Catarina onde o maior parque de diversões da América Latina está instalado. É uma manhã de novembro, e o sol marca o rosto — com sorte, protegido por filtro solar — dos cerca de 10.000 visitantes do dia, metade do público da alta temporada. São pais com crianças, casais e adolescentes espalhados por ruas largas, uma vila germânica cenográfica, fachadas que simulam uma cidade do Velho Oeste, uma praça repleta de carrinhos de Hot Wheels em tamanho real. Os olhos desse mar de gente estão ocupados demais com personagens infantis, montanhas-russas e um elevador de queda livre de 100 metros para notar quem passa. O homem despercebido na multidão é, na verdade, o responsável por boa parte das novas atrações por ali. Alexandre Murad comanda o parque temático desde a morte do pai, João Batista Sérgio Murad — o Beto Carrero —, em 2008. Bem mais avesso a câmeras e microfones do que o patriarca, não é um rosto conhecido e não pleiteia o título de showman. Raramente dá entrevistas. Abriu uma exceção à EXAME nesse dia de sol escaldante.

Bastam poucos minutos de conversa para entender por que ele decidiu dar uma trégua mo-

mentânea à sua discrição com jornalistas. O anúncio justifica o esforço. Nos próximos quatro anos, o Beto Carrero World fará um investimento na ordem dos 2 bilhões de reais para crescer — o maior da história do parque. “Estamos na melhor fase da nossa carreira, passando pelo nosso melhor momento financeiro”, diz ele. No último ano, o parque registrou receitas próximas de 660 milhões de reais, alta de 14% em relação a 2024. Pelo quinto ano consecutivo, liderou o ranking de parques temáticos mais visitados da América Latina, com 2,5 milhões de visitantes, à frente do mexicano Six Flags. No próximo balanço, esse número deverá avançar para 2,9 milhões. O plano de longo prazo é mais ambicioso: dobrar o público até o fim da década, ancorado em um ciclo favorável do turismo no país. Em 2025, o número de turistas estrangeiros no Brasil pulou de 6,7 milhões para quase 10 milhões. Além disso, 83,2 milhões de passageiros circularam em voos domésti-

8,4 bilhões de reais foi a receita do setor de parques de diversões no Brasil em 2024, um aumento de 10% em relação ao ano anterior



Alex Murad, CEO do Beto Carrero World: “Atrações sem tematização já não são mais tão procuradas quanto aquelas com personagens”



Pórtico de entrada do Beto Carrero World: todos os anos, 2,5 milhões de pessoas atravessam os portões do parque em Penha, no litoral de Santa Catarina

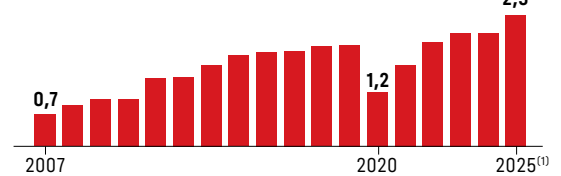
cos nos primeiros dez meses do ano. “Só cerca de 3% da população brasileira tem visto para ir aos Estados Unidos visitar um parque em Orlando, por exemplo”, diz. “E mesmo esses vêm ao nosso parque e gostam.”

A disposição para apostar alto não é novidade na família. Quando o pai inaugurou o Beto Carrero World em Penha, uma antiga colônia de pesca de baleia a 120 quilômetros de Florianópolis, Alex tinha 14 anos. De uma infância pobre em São José do Rio Preto, no interior paulista, João Batista ficou rico à frente de uma agência

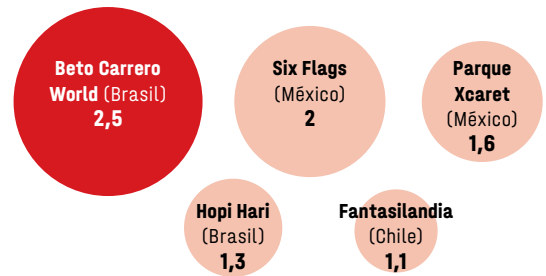
Diversão bilionária

Com liderança isolada em visitantes e planos bilionários de expansão, o Beto Carrero World acelera enquanto o setor se reorganiza no Brasil

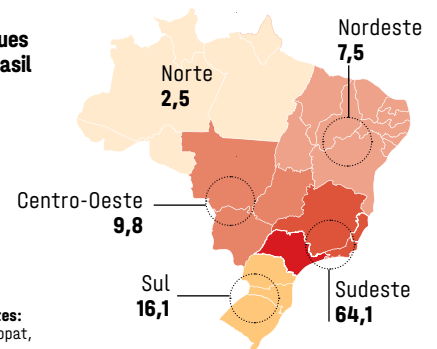
Número de visitantes (em milhões)



Os parques mais visitados da América Latina (em milhões)



Onde os parques estão pelo Brasil (em %)



(1) Projeção. Fontes: TEA, Adibra, Sindopat, Noctua e empresa.

de propaganda. Nos anos 1970, abriu uma revista de moda e passou a circular entre empresas catarinenses de tecelagem. Foi quando comprou terras na região. “No início, era uma fazenda para a família”, diz Alex. “Eu vi isso tudo sem nada, só com bois e cavalos.” Na mesma época, João Batista criou o personagem Beto Carrero, mistura de Zorro com um boiadeiro do interior de São Paulo. Aos poucos, passou a assumir o figurino, o nome e os trejeitos do personagem, a ponto de João e Beto serem uma pessoa só. Montou uma trupe de circo e, aos fins de semana, levava o Show do Beto Carrero a espetáculos itinerantes pelo país. O sucesso do personagem, o dinheiro da agência, as amiza-

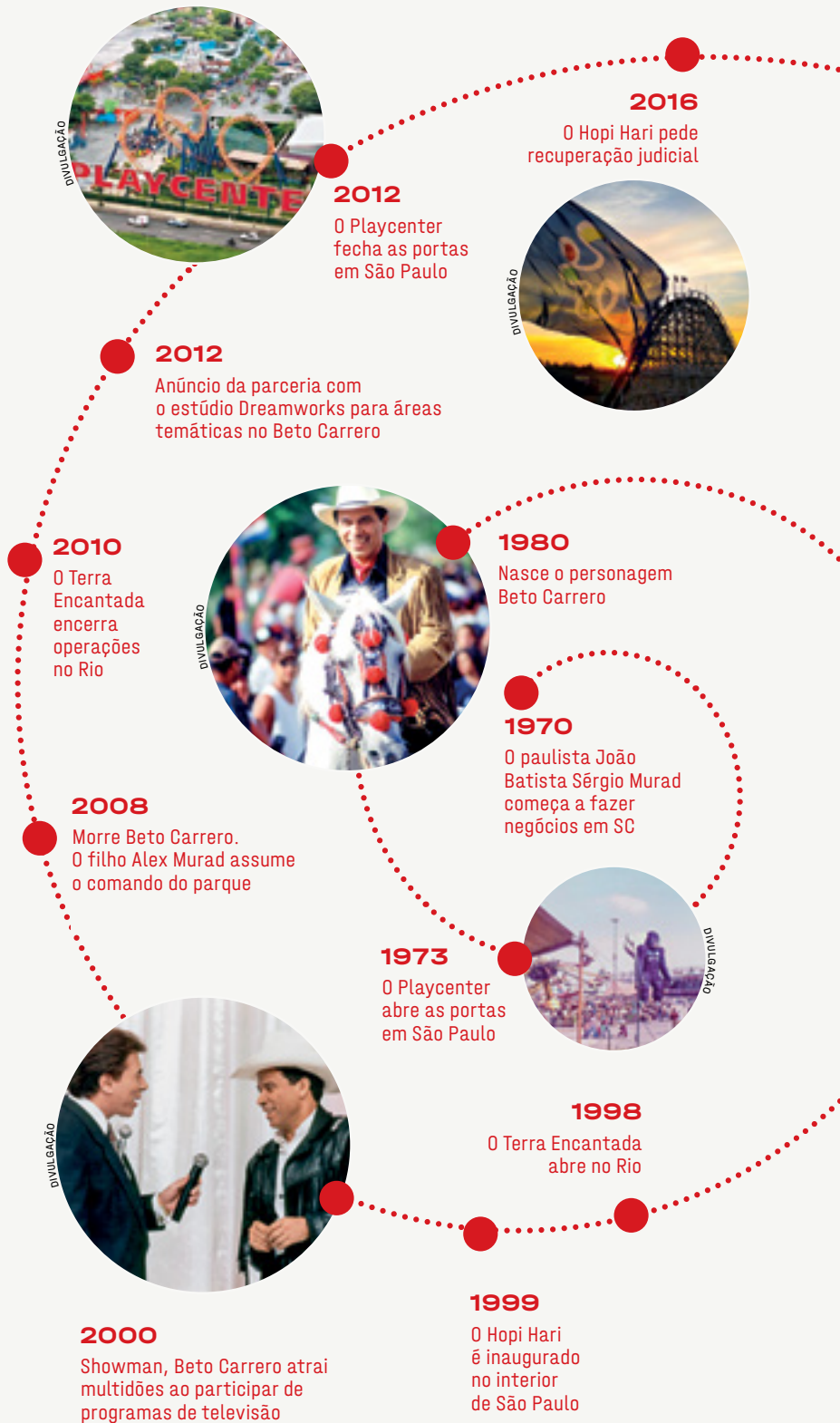
des no entretenimento — entre elas Silvio Santos e Renato Aragão — e o impacto de uma visita à Disney, nos anos 1980, fizeram o Beto abrir um parque para chamar de seu. E por 16 anos ele foi o corpo e a alma do negócio. Como um verdadeiro showman, estrelava filmes de ação, aparecia em novelas e era figura carimbada em programas de televisão, principalmente do SBT. A exposição fazia o resto. O burburinho crescia. O público, também.

Quando o caubói brasileiro morreu, em 2008, Alex precisou tomar as rédeas do Beto Carrero World sem o maior ativo: o próprio Beto Carrero. À época, o parque faturava 46 milhões de reais, atrás apenas do paulista Hopi Hari, no mercado brasileiro. A estratégia foi preservar o legado do pai com shows diários sobre o personagem, mas também diversificar. A virada veio em 2012, com o anúncio de um acordo de licenciamento com o estúdio Dreamworks, trazendo personagens como Shrek, Kung Fu Panda e Madagascar para dentro do parque. A partir dali, o Beto Carrero deixou de ser um parque centrado em um único ícone para se transformar numa plataforma de marcas. Hoje, boa parte dos espetáculos é temática, com personagens que desfilam pelo parque, posam para fotos e ajudam a sustentar a experiência. Nos últimos anos, o modelo se expandiu. Com a fabricante de brinquedos Mattel, nasceu uma área dedicada a Hot Wheels, hoje responsável pelo espetáculo mais concorrido do parque: um show de acrobacias com carros, motos e caminhões estilizados como os carrinhos da marca. Com outro gigante de brinquedos, a Hasbro, veio uma área temática da Nerf, de lançadores de dardos de espuma. Até atrações clássicas foram reimaginadas: uma boia

ines249

Uma montanha-russa de emoções

Do personagem criado nos anos 1980 ao investimento bilionário em expansão, a história do Beto Carrero World acompanha os altos e baixos do setor de parques no Brasil





1991

Abertura do Beto Carrero World em Penha (SC)



divulgação

2018

Inauguração da área temática de Hot Wheels no Beto Carrero

↑
Espetáculo de Hot Wheels no Beto Carrero World: atração com manobras radicais é uma das mais buscadas no parque

2025

A Cacau Show anuncia parque de 2 bilhões de reais em São Paulo



divulgação

2026

O Beto Carrero anuncia investimento de 2 bilhões de reais para a expansão do parque com hotéis e área temática do Bob Esponja

gigante que desce a correnteza de um rio agora pertence ao universo de Madagascar; o elevador de 100 metros em queda livre ganhou identidade Hot Wheels. “As atrações sozinhas, sem tematização, já não são mais tão procuradas quanto aquelas com história e personagens”, diz Alex. Mais recentemente, a estratégia deu um novo passo. As áreas temáticas passaram a incorporar restaurantes e lojas próprias, ampliando o tempo de permanência e o tíquete médio dos visitantes.

PLANOS BILIONÁRIOS

Com o modelo amadurecido, o Beto Carrero World entra agora em seu maior ciclo de investimentos, pronto para uma nova aventura. Os 2 bilhões de reais aportados ao longo dos próximos quatro anos, com recursos próprios e de parceiros, serão divididos em dois grandes eixos. O primeiro é a coroação da estratégia de licenciamento. A principal aposta é uma nova área temática do Bob Esponja, em parceria com o estúdio Paramount

→
Área temática de Hot Wheels:
parceria com a fabricante de
brinquedos Mattel faz parte
do plano do Beto Carrero
World para crescer

— as meias usadas por Alex na entrevista não são por acaso. O parque não confirma oficialmente, mas o espaço deve ocupar a área onde funcionava o tradicional zoológico do Beto Carrero, desativado em 2024. O projeto levou três anos para ser desenvolvido. A cereja do bolo será uma montanha-russa que, segundo Alex, será “a mais cara do Hemisfério Sul, com custo duas vezes maior do que qualquer outra existente hoje”. O pacote inclui ainda uma área dedicada à Galinha Pintadinha, com investimento de 50 milhões de reais, além de outra atração infantil a ser anunciada.

A segunda frente do investimento mira um velho gargalo do parque: hospedagem. O plano prevê a construção de hotéis dentro do próprio complexo. O parque fica em uma área de 14 milhões de metros quadrados. Hoje, usa somente 10% disso. Serão três torres do Beto Carrero World, com 200 apartamentos cada, além de empreendimentos desenvolvidos com parceiros. A inspiração vem dos resorts e bulevares integrados de parques como Disney e Universal, em Orlando, nos Estados Unidos. “Serão hotéis anexos, temáticos e imersivos”, diz Alex. “O cliente vai acordar e praticamente cair dentro do parque.” A ambição é aumentar o tempo de permanência do turista na cidade — e, naturalmente, o tíquete médio. “Um hóspede de hotel tende a gastar até três vezes mais do que o visitante de um dia”, afirma Paulo Kenzo Uemura, presidente da Associação Brasileira de Parques Temáticos (Adibra). O movimento não é isolado. Um levantamento da entidade mostra ainda



Em um ano, a fatia de parques de diversões vinculados a empreendimentos hoteleiros saltou de 17% para 25%. Com a estratégia, o tíquete costuma aumentar em até três vezes

que a porcentagem de parques com hotéis pulou de 17% para 25% em um ano. E os grandes estão de olho. O Cacau Park, parque de 2 bilhões de reais da Cacau Show no interior paulista, previsto para 2027, já nasceu com dois hotéis anunciados. O Hopi Hari, em Vinhedo, também acaba de divulgar um plano de expansão de 200 milhões de reais com a construção de um shopping e, no médio prazo, unidades hoteleiras.

Os anúncios evidenciam que há uma nova aventura no ar em praticamente todos os parques de diversões pelo Brasil. Em 2024, o setor faturou 8,4 bilhões de reais, e a projeção é crescer 13% em 2025. O cenário contras-



ta com a primeira década dos anos 2000, marcada por um ciclo de auge e queda de grandes empreendimentos, bem no estilo de uma montanha-russa. Crises de segurança, problemas de governança e a incapacidade de sustentar investimentos recorrentes tiraram do mapa grandes nomes do setor. No Rio, o Terra Encantada recebeu um aporte de 220 milhões de dólares para abrir em 1998, mas no ano seguinte já enfrentava difi-

→
Atração radical e temática do brinquedo Nerf, da Hasbro: todos os anos, o parque inaugura pelo menos uma nova atração

culdades financeiras, com um público abaixo do esperado. A projeção de faturar 30 milhões de reais mensais nunca se concretizou. Ainda assim, o parque foi fechado apenas em 2010, após um acidente fatal com uma turista. Em São Paulo, o Playcenter — que chegou a receber visitantes como Michael Jackson — passou a enfrentar dificuldades financeiras depois de o fundador vendê-lo para um fundo de investimento, em meados dos anos 1990. Sem renovação de brinquedos e com novos players no mercado, o parque chegou a receber somente 30 pagantes num dia em 2003. O fundador até chegou a reaver o controle do negócio, reduziu a área, refez a estratégia, mas o parque principal fechou em 2012.

Entre os grandes parques do final dos anos 1990, sobram poucos. O paulista Hopi Hari, por anos o maior do Brasil, tenta reconstruir a operação após uma recuperação judicial com 350 milhões de reais em dívidas. O trabalho dos últimos anos, com o retorno de parcerias com marcas e intensificação do marketing digital, tem ajudado. Em 2024, o público cresceu 24,7% na comparação com 2023. Um salto de 1,04 milhão para 1,3 milhão de visitantes — a maior alta na última década. Já o Beto Carrero World atravessou o período sem tantas turbulências, ainda que a década de 2010 tenha sido marcada por um Brasil de crise econômica, consumo reprimido e investimentos represados. Em 2019, houve rumores de uma negociação bilionária para a venda do parque de Santa Catarina a fundos de investimentos, mas a família dona do negócio sempre negou.





↑
Espetáculo *O Sonho do Cowboy*:
peça teatral apresenta o
personagem Beto Carrero
salvando um vilarejo

O ciclo virou apenas nos últimos anos. Hoje, há 78 empreendimentos em desenvolvimento no país, que somam 9,5 bilhões de reais em investimentos previstos. Só em 2024, 36 novos projetos foram inaugurados. Para quem já está em operação, o desafio é outro: manter-se relevante. A estimativa do setor aponta para 2,6 bilhões de reais em reinvestimentos nos parques existentes, um reflexo da lógica do negócio. Para continuar atraente, é preciso colocar dinheiro novo no chão todos os anos, em brinquedos, tecnologia e experiência. Nem todos têm fôlego para isso. No Cacau Park, por exemplo, a conta é de longo prazo: Alê Costa, fundador da Cacau Show e

Três voltas para o sucesso

Alex Murad redesenhou a gestão do Beto Carrero World com parcerias globais, foco em experiência e expansão hoteleira

	Desafio	Estratégia
➊ MANTER RELEVÂNCIA	Manter o parque atraente após a morte de Beto Carrero	Parcerias com grandes marcas globais , como Dreamworks e Mattel, tornando o parque uma plataforma de franquias com áreas temáticas
➋ DIVERSIFICAR RECEITA	Aumentar o tíquete médio e reduzir gargalos operacionais	Internalização dos restaurantes e quiosques , precificação dinâmica nos ingressos e venda de acessos prioritários a atrações e shows
➌ TRANSFORMAR O PARQUE EM DESTINO TURÍSTICO	Aumentar o tempo de permanência do visitante no parque	Investimento de 2 bilhões de reais nos próximos quatro anos com abertura de uma rede de hotéis dentro do complexo



a mente por trás do novo parque, estima levar 15 anos para recuperar os 2 bilhões de reais aplicados no projeto.

ALÉM DA BILHETERIA

Para ganhar fôlego, a estratégia é não depender apenas da bilheteria tradicional. No caso do Beto Carrero World, uma inspiração vinda do lado de lá da Linha do Equador tem ajudado a colocar mais dinheiro para dentro do caixa, ao mesmo tempo que tenta resolver uma das principais reclamações de quem visita os parques: as filas. Em períodos de alta temporada, o tempo de espera pelas atrações mais disputadas pode facilmente ultrapassar duas horas. Há quase uma década, o parque passou a vender acessos rápidos pagos para esses brinquedos. O visitante pode comprar desde um passe avulso, por cerca de 60 reais,

Loja do brinquedo Nerf dentro do Beto Carrero World: nos últimos anos, áreas temáticas ganharam lojas que ajudam a aumentar o tíquete médio dentro do parque



até pacotes que liberam praticamente todas as atrações mais concorridas, por 800 reais por pessoa. O modelo se expandiu para outras frentes. Há fura-filas específicos para shows, opções de estacionamento com acesso prioritário e, mais recentemente, um movimento estratégico para dentro da operação. Há cerca de dois anos, o parque incorporou as empresas terceirizadas de alimentação. Hoje, todos os restaurantes e quiosques dentro do complexo são operados diretamente pelo próprio Beto Carrero World. Além disso, o uso intensivo de dados permite ajustar o preço dos ingressos conforme a demanda, num sistema de bilhetagem dinâmica cada vez mais comum entre grandes parques internacionais.

A estratégia garante receita, mas ainda há desafios pela frente. A segurança sempre é um deles. Um acidente fatal com um artista na atração de Hot Wheels em 2025 gerou repercussão nacional. A tragédia está sendo investigada. Outro desafio é entender se o ciclo favorável do turismo brasileiro será duradouro o suficiente para sustentar a ambição de dobrar o público do parque nos próximos anos e justificar o investimento bilionário. Para Paulo Uemura, da Adibra, os sinais são positivos. “O Brasil é um país com enorme apelo natural e hoje tem preços extremamente competitivos, sobretudo para o turista estrangeiro”, diz. “Precisamos passar a enxergar o turismo como o novo agro brasileiro.” Nesse contexto, o Beto Carrero se beneficia da geografia. A proximidade com os países do Mercosul tem pesado na balança: no último verão, cerca de 30% do público veio da Argentina. Resta saber, também, se haverá demanda para tantas novidades simultâneas — e se a chegada de novos players pode, em algum momento, pressionar a hegemonia do parque, especialmente num ambiente de juros altos e poder de compra comprimido no mercado doméstico. Alex Murad não vê ameaça. “O consumidor brasileiro está amadurecendo e entendendo o conceito de parque temático”, afirma. “Quanto mais parques existirem, melhor para formar esse mercado. Ele visita um parque em São Paulo e depois quer visitar outro em Santa Catarina.”

O sol aperta ainda mais quando a entrevista com Alex chega ao fim. Ele convida a EXAME para andar em um brinquedo recém-inaugurado e, em seguida, dispara em um tour quase completo pelo parque. Quer mostrar tudo, inclusive os bastidores. Aponta onde são fabricados os carros da atração de Hot Wheels, acompanha a construção de uma Pizza Hut temática com ares de caubói, explica como uma hamburgueria em escala industrial consegue produzir milhares de lanches em um único dia. Tem pique de criança. No caminho, recolhe lixo do chão, responde a dúvidas de turistas em busca desta ou daquela atração, prova um sorvete roxo que virou fenômeno de vendas. A timidez vai ficando para trás. No fundo, talvez não seja tão diferente do pai assim. No fim do passeio, enquanto posa para as fotos desta reportagem na entrada do parque, é interrompido por um menino de 5 anos, vestido de caubói, chapéu branco na cabeça e um chicote de brinquedo na mão. “Eu sou o Beto Carrero”, diz o garoto. Para essa criança, e para Alex, a aventura está só começando. ●

O GOLLAÇO DA POTV



FABRICANTE DE BEBIDAS DO
INTERIOR PAULISTA, A POTY FATURA
1,1 BILHÃO DE REAIS, EMBALADA
PELO SUCESSO DO PATROCÍNIO
AO MIRASSOL, CLUBE SENSACÃO
DO ÚLTIMO BRASILEIRÃO
DANIEL GIUSSANI

Quando decidiu emendar uma viagem de trabalho com um fim de semana na Oktoberfest em Munique, na Alemanha, o empresário e economista José Luiz Franzotti não teve dúvidas sobre a roupa que vestiria. Em vez de trajes bávaros, escolheu uma camisa verde e amarela do Mirassol, time do noroeste paulista a 450 quilômetros da capital do estado. A escolha, aparentemente banal, transformou Franzotti em uma celebridade improvisada naquela noite. Sempre que um brasileiro cruzava seu caminho na festa, pedia uma foto. O escudo no peito explicava a comoção: em 2025, o Mirassol havia se tornado o time mais improvável — e mais querido — do Brasileirão, com vaga garantida na Libertadores e uma campanha que furou o eixo Rio-São Paulo. O carinho pelo time, porém, não foi o único motivo pelo qual o empresário usou a roupa na festa. No centro da camisa, no lugar de maior destaque da vestimenta, estava também o nome da empresa que Franzotti dirige há quase 50 anos: a fabricante de bebidas, principalmente refrigerantes, Poty.

A Poty é hoje o melhor exemplo de como marcas regionais podem ganhar projeção nacional com um marketing bem azeitado. O nome estampado no centro da camisa do clube já está lá há 18 anos, um intervalo longuíssimo para os padrões do marketing esportivo brasileiro. “No futebol brasileiro, é muito raro ver patrocínios tão longevos”, diz Eduardo Corch, professor do Insper e especialista em marketing esportivo. “Muitas marcas têm dificuldade de enxergar o patrocínio do futebol como uma maratona, e não como uma corrida de 100 metros.” No caso da parceria entre a Poty e o Mirassol, não houve bem uma tese sofisticada nem uma planilha de retorno. A Poty fornecia bebidas para a rede de supermercados de Juninho Antunes, também gestor do clube de futebol. Em 2007, veio o pedido para ajudar a sustentar o time da cidade. “Era mais gratidão do que estratégia”, diz Franzotti. “Ele sempre abriu espaço pra gente nos supermercados dele. A gente retribuiu apoiando o clube.” O gesto virou ativo. Aos poucos, Franzotti viu no esporte uma maneira inteligente

José Luiz Franzotti, presidente da Poty, no estádio municipal José Maria de Campos Maia, do Mirassol: patrocinadora master há 18 anos

DEVID MURAD

e saudável de atrelar a marca de bebidas. Hoje, a empresa patrocina mais de 20 clubes, a maioria do interior paulista. Com a ascensão meteórica do Mirassol na Série A, a marca passou a ocupar um espaço nobre no noticiário esportivo, nas transmissões de TV e nas redes sociais. Vieram propostas de casas de apostas dispostas a pagar até três vezes mais pelo patrocínio. Franzotti chegou a liberar o clube para aceitar. O Mirassol recusou — e manteve a Poty, em reconhecimento aos anos em que a empresa seguiu ao lado do time, mesmo quando ele nem sequer figurava em divisões nacionais. “Parcerias longas podem até não ser comuns nos outros clubes, mas no nosso é”, diz Juninho. “Gratidão é um conceito do Mirassol.”

UM JOGO BILIONÁRIO

A visibilidade no futebol encontrou uma empresa já em plena fase de expansão. Em 2024, a Poty rompeu a barreira de 1 bilhão de reais em receita e, em 2025, avançou para cerca de 1,1 bilhão. A maior parte desse faturamento vem dos produtos próprios. A companhia reúne um portfólio de quase 80 itens, entre refrigerantes, águas, isotônicos, energéticos, destilados e cervejas. Em volume, porém, o principal motor está no braço industrial, produzindo e envasando bebidas de terceiros — prática conhecida no setor como co-packing. Hoje, a Poty é a maior co-packer do país e atende praticamente todas as grandes companhias do setor, de energéticos a bebidas vegetais, com contratos que exigem controle de qualidade e rastreabilidade em tempo real. “O conceito mudou”, diz Franzotti. “Antes, grandes marcas não aceitavam produzir fora. Hoje, o co-packer virou parte da estratégia — e nós ganhamos a confiança delas.” O crescimento veio acompanhado de investimento pesado. Só nos últimos três anos, foram mais de 400 milhões de reais aplicados em equipamentos, novas linhas e modernização de processos. O esforço permitiu dobrar a capacidade produtiva, ampliar exportações para a América Latina e ultrapassar a marca de 6 milhões de caixas produzidas por mês. O próximo passo já está em curso: a companhia prepara a maior linha de sua história, com entrada em operação prevista para este ano e capacidade de triplicar a produção.



Fábrica da Poty em Potirendaba: em cinco anos, o volume de bebidas fabricadas pela empresa mais do que dobrou

Antes de virar a maior co-packer de bebidas do país e cruzar a marca de 1 bilhão de reais em receita, a Poty se parecia mais com um ateliê de refrigerantes do que com uma indústria. Fundada em 1951, em Potirendaba, uma cidadela de 18.000 habitantes a 40 quilômetros de Mirassol, a produção era manual, quase caseira. “Era tudo feito à mão: lavava garrafa, misturava xarope com colher, colocava tampa no pé”, diz José Luiz Franzotti. A virada começou em 1977, quando a família Franzotti assumiu o comando do negócio. José Luiz e o irmão Humberto tinham acabado de ultrapassar a faixa dos 20 anos de idade quando

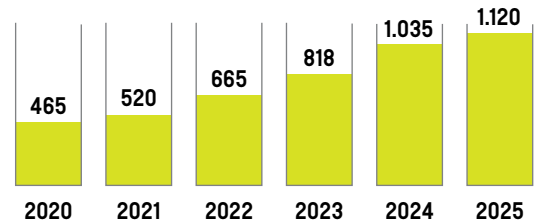


MARCELO CAETANO

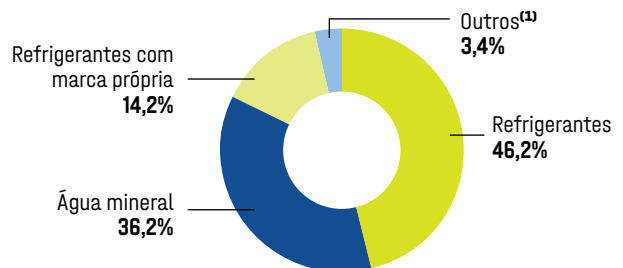
PLACAR FINAL: 1,1 BILHÃO DE REAIS

A receita da Poty mais do que dobrou em cinco anos, puxada por refrigerantes, águas e a operação como co-packer de grandes marcas

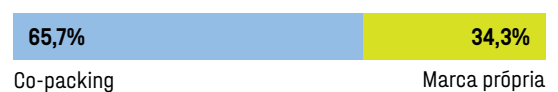
FATURAMENTO ANUAL DA POTY
(em milhões de reais)



PARTICIPAÇÃO DO PORTFÓLIO POR CATEGORIA DE PRODUTO



DISTRIBUIÇÃO DO VOLUME POR TIPO DE OPERAÇÃO



(1) Energéticos, sucos, cervejas, licores, entre outros. **Fonte:** empresa.

decidiram apostar tudo na pequena fábrica de Potirendaba. Filhos de um pedreiro e de uma dona de casa de Tabapuã, cidade distante 50 quilômetros da atual sede, haviam começado a trabalhar cedo, primeiro em viveiros de mudas, depois numa gráfica montada com a ajuda do pai. Para comprar a Poty, venderam a gráfica e convenceram os pais a abrir mão do único bem da família: a casa onde moravam. A mudança foi coletiva. Todos se mudaram para Potirendaba e se envolveram na operação. O pai buscava lenha para as caldeiras. A mãe, dona Elza, cuidava da casa e da fábrica, fazendo café e bolo para os funcionários. “A gente não

sabia nada de refrigerante. Aprendeu tudo fazendo”, diz José Luiz. A primeira virada de chave veio nos anos 1980, quando a Poty contou com o apoio do Instituto de Tecnologia de Alimentos (Ital), de Campinas, para ajudar a elevar o padrão técnico da produção. Depois, no início dos anos 1990, quando a empresa inaugurou seu atual parque industrial. Foi ali que surgiu o primeiro grande contrato como terceirizada. A Brahma buscava um parceiro para envasar o Guaraná Brahma e o Guaraná Skol. O acordo durou cinco anos e teve um efeito colateral decisivo: como estava desativando fábricas, a cervejaria ofereceu equipamentos usa-

dos — tanques, filtros, empilhadeiras — com condições facilitadas. “A fábrica nova já nasceu em outro padrão por causa disso”, diz Franzotti. Quando o contrato terminou, após a fusão da Brahma com a Antarctica, a Poty continuou investindo em novas linhas e passou a ser procurada por outras marcas. Aos poucos, consolidou-se como a principal fornecedora industrial do país. Em 2025, 65% da produção da empresa foi para negócios de terceiros.

O crescimento acelerado levou a Poty a fazer um movimento pouco comum entre fabricantes regionais de bebidas: verticalizar a operação. Nos últimos anos, o grupo passou a

construir um ecossistema industrial próprio, que vai da produção de insumos à reciclagem de embalagens. Criada em 2008, a Poty Ambiental assumiu a frente de logística reversa e economia circular: hoje opera em 22 municípios, mantém cerca de 80 ecopontos e já retirou mais de 23.000 toneladas de garrafas PET do meio ambiente. Na outra ponta da cadeia está a Sabores Vegetais do Brasil, instalada em Manaus, responsável pela produção de aromas e extratos usados nos produtos da companhia. A unidade ganhou protagonismo ao desenvolver, em parceria com a Embrapa, uma variedade mais resistente e produtiva de guaraná, cultivada por agricultores familiares da região amazônica. O projeto ampliou a renda no campo, elevou a qualidade da matéria-prima e levou a empresa a investir em novas áreas de plantio. A lógica é clara: reduzir dependências externas, ganhar escala e controlar etapas estratégicas da cadeia produtiva em um setor cada vez mais competitivo.

VERTICALIZAÇÃO E MARKETING

A lógica da verticalização ganha ainda mais sentido porque, embora produza volumes crescentes para terceiros, é nas marcas próprias que a Poty captura margem e constrói valor de longo prazo. Daí a decisão de fortalecer o portfólio próprio — e usar o esporte como principal artilheiro dessa estratégia. “Começamos apoiando o Mirassol por uma relação pessoal, mas aos poucos entendemos que o esporte conversa diretamente com valores como família, saúde e convivência”, diz Franzotti. “Virou o canal natural para dar visibilidade às nossas marcas.” Nos últimos anos, o Guaraná Poty estampou a camisa de clubes como São Paulo e Corinthians e, no interior paulista, mantém presença em mais de 20 times, do Votuporanguense, que disputa a Série B do Campeonato Paulista, ao Ferroviária, da Série C do Campeonato Brasileiro, além de equipes de basquete e vôlei. “O investimento no esporte gera um reconhecimento de marca que muitas vezes o marketing tradicional não alcança”, diz José Carlos Brunoro, uma das principais referências em marketing esportivo no Brasil e CEO do Vital. Foi ele um dos responsáveis

NA ELITE DO FUTEBOL BRASILEIRO EM 2025, APENAS DOIS TIMES NÃO TINHAM PATROCÍNIO MASTER DE CASAS DE APOSTA: O RED BULL BRAGANTINO E O MIRASSOL

pelo patrocínio da Parmalat, de leite, ao Palmeiras. O patrocínio colocou a empresa no mesmo patamar da Nestlé em reconhecimento de marca. “O patrocínio de um time é um ativo institucional que gera valor emocional e reduz o custo de aquisição de clientes das empresas patrocinadoras.” A estratégia se espalhou pelo portfólio. A água mineral Levity é patrocinadora do Santos. Já a A9, marca de água em caixa posicionada no segmento premium, avançou para vitrines de alcance nacional: tornou-se patrocinadora do Palmeiras e do Grande Prêmio de São Paulo de Fórmula 1. Distribuída principalmente por redes hoteleiras e canais de alto giro, a A9 encontrou no esporte de elite o território ideal para reforçar sua imagem.

O melhor exemplo dessa estratégia, porém, segue sendo a relação com o Mirassol. Trata-se de um vínculo tão longo que o clube nem sequer cogitou retirar a Poty do espaço nobre da camisa quando as casas de apostas passaram a dominar o mercado de patrocínios esportivos. No último Brasileiro, dos 20 times da Série A, apenas dois não tinham uma bet como patrocinadora master: o Red Bull Bragantino e o Mirassol. No caso do clube do interior paulista, não foi por falta de propostas. “Teve casa de apostas oferecendo até três vezes mais do que a gente recebe hoje para ocupar todo o espaço da camisa, mas nem consideramos”, diz Juninho Antunes, gestor do clube. E olha que as propostas costumam ser bem tentadoras. O contrato da Betano com o Flamengo supera 260 milhões de reais por temporada — cerca de 18 vezes mais do que toda a receita de patrocínios do Mirassol no ano passado, próxima de



15 milhões de reais. “A entrada das bets inflacionou o mercado”, afirma Eduardo Corch, do Insper. “Para marcas de outros setores, competir por espaço ficou muito mais caro.” O Mirassol se blindou de duas formas: manteve a aposta em parceiros históricos — aceitando uma casa de apostas apenas em espaço secundário — e organizou as finanças. O clube opera praticamente sem dívidas. O desafio aumenta em 2026, com a es-

treia na Libertadores e o inevitável crescimento da folha salarial. Ainda assim, a relação com a Poty permanece intocada: o contrato de patrocínio master já está renovado para a próxima temporada. “Eu brinco que a Poty e o Mirassol estão crescendo juntos”, diz Juninho Antunes. Percepção compartilhada por Franzotti. Na semana em que conversou com a EXAME, no final de novembro, Franzotti tinha repetido um hábito

que ficou comum no ano: pegou o carro depois de um dia de trabalho, vestiu a camisa que o fez famoso em Munique, dirigiu meia hora até Mirassol e viu o time ganhar em casa. Na vitória por 3 a 0 sobre o Ceará, as câmeras de televisão captaram a festa dos jogadores — e, junto, exibiram para todo o Brasil o nome estampado no peito da camisa. Vitória dupla para Franzotti: gols do Mirassol, e gol da Poty. ●

Jogo do Mirassol pelo Brasileirão 2025: time foi invicto em casa e virou sensação do futebol brasileiro



RAPHA MARQUES/GETTY IMAGES

Expectativas quanto às contribuições ambientais do Japão

O Brasil e o Japão comemoraram o 130º aniversário das relações diplomáticas em 2025. Em meio à necessidade global de medidas contra as mudanças climáticas, a 30ª Conferência das Partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP30) foi realizada em Belém, Amazonas, em novembro daquele ano. Como o Japão pode contribuir para o Brasil, um importante país florestal? Conversamos com S. Ex.^a Otávio Henrique Cortes, Embaixador da República Federativa do Brasil no Japão, e com o Sr. Sadahiko Haneji, Presidente da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Japão.

A cooperação Brasil-Japão construirá um futuro promissor

Em 2025, Brasil e Japão celebram 130 anos de relações diplomáticas. Nossos países compartilham laços humanos profundos, relações de comércio e investimento e uma Parceria Estratégica e Global que abrange diversas áreas.

Também em 2025, tivemos a honra de receber Sua Alteza Imperial a Princesa Kako em uma visita ao Brasil. A visita de Estado do Presidente Lula, em março de 2025, foi a primeira recebida pelo Japão desde a pandemia de Covid-19. Durante a visita, foram assinados nove memorandos de entendimento entre órgãos de governo e mais de oitenta instrumentos entre os setores privados.

Nossos líderes também estabeleceram o Plano de Ação da Parceria Estratégica e

Global 2025-2030, com o objetivo de estreitar as relações bilaterais nos próximos cinco anos. Os entendimentos têm avançado em diversas áreas, como nos esforços em curso para abrir o mercado japonês à carne bovina brasileira, com o objetivo de alcançar resultados tangíveis no futuro próximo.

Em 2024, a corrente de comércio bilateral alcançou US\$ 11 bilhões. As exportações brasileiras alcançaram US\$ 5,58 bilhões, concentradas em commodities e produtos alimentícios, com ampla margem para ampliação e diversificação no futuro. Desde 2024, tem-se defendido a celebração do Acordo de Parceria Econômica (EPA) entre o Mercosul e o Japão, para facilitar e fortalecer o intercâmbio comercial entre os dois países.

É expressiva a presença de empresas japonesas em território brasileiro. O estoque de investimentos dessas empresas no Brasil é estimado em cerca de US\$ 29,5 bilhões. Também na área de cooperação técnica, Brasil e Japão cultivam relação bilateral duradoura e frutífera. Marco fundacional dessa parceria foi o Programa de Cooperação Nipo-Brasileira para o Desenvolvimento Agrícola do Cerrado (PRODECER), parceria entre a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e a Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA). Na atualidade, essa colaboração diversificou-se, com projetos nas áreas de desenvolvimento agrícola sustentável, combate ao desmatamento ilegal, saúde pública, modelo de policiamento comunitário e gestão de riscos e desastres naturais.

A cooperação em ciência e tecnologia também é de importância estratégica. O

posição como principal motor do ecossistema de "startups" da América



Photo: Hermes Caruzo/COP30

Latina. Avançamos também em iniciativas em áreas como semicondutores e atividades espaciais. Paralelamente, o Brasil passa por ampla modernização de sua matriz de transportes, através de investimentos robustos. E, também nesse caminho, o Japão é um parceiro fundamental.

Na COP30, o Japão nos honrou com a organização de eventos paralelos e engajamento nas negociações, facilitando a aprovação de série de decisões que inauguraram uma nova etapa do regime climático global. O Brasil seguirá trabalhando em 2026, inspirado nas vitórias de Belém.

O Brasil vem contribuindo, há quase duas décadas, com o fornecimento de biocombustíveis ao Japão. Neste ano, nossos países criaram a Iniciativa sobre Combustíveis Sustentáveis e Mobilidade (ISFM), que tem por objetivo desenvolver soluções conjuntas para aprofundar a descarbonização dos sistemas de transporte. Trabalhamos juntos, em Belém, pelo compromisso de quadruplicar a produção e o uso desses combustíveis até 2035. Em Osaka, copresidimos uma primeira reunião sobre combustíveis sustentáveis. Esse diálogo seguirá se fortalecendo com a expansão do uso de combustíveis sustentáveis de aviação (SAF); o avanço dos programas de mistura de gasolina com bioetanol e a criação de navios movidos a energia limpa.

Na COP30, deu-se início ao Fundo Florestas Tropicais para Sempre (TFFF), mecanismo internacional para pagamentos pela conservação verificada de florestas em pé. O TFFF teve endosso de 63 países e já mobilizou mais de US\$ 6,7 bilhões de recursos públicos em sua

privado também poderá contribuir. Nossas florestas são lar para a maior



Embaixador do Brasil no Japão

Otávio Henrique Cortes

biodiversidade do planeta e desempenham papel relevante na regulação do clima. O Brasil convida todos os países - o Japão em especial - a juntar-se a esse grupo e contribuir com a iniciativa.

Esperamos cooperar cada vez mais em todas as áreas, construindo juntos novas tecnologias, novas fontes de energia, alimentos seguros e saudáveis e as soluções que definirão nosso futuro comum pelos próximos 130 anos.

Das 313 empresas associadas à Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Japão, aproximadamente 190 são japonesas. A indústria automotiva chegou na década de 1950, seguida pela indústria de motocicletas na década de 1960 e por meio da criação de empregos e da transferência de tecnologia, elas contribuíram para o desenvolvimento industrial e ajudaram o Brasil a obter receitas em moeda estrangeira por meio das exportações. Fabricantes de alimentos também estão presentes desde a década de 1950 e, nos últimos anos, empresas farmacêuticas globais também entraram no mercado.

No setor ambiental, a cooperação entre Japão e Brasil avança dentro de um quadro acordado entre os dois países, e empresas japonesas já atuam no setor de energias renováveis, incluindo biocombustíveis. Espera-se que, no futuro, tecnologias avançadas e o know-how das empresas japonesas possam ser aplicados em diversos setores. No setor agrícola, esforços para expandir as exportações de carne bovina brasileira para o mercado japonês estão em andamento e são vistas oportunidades de negócio em defensivos agrícolas, máquinas, logística e na baixa

taxa de mecanização desse setor. Foram firmados acordos de apoio técnico japonês para a restauração de pastagens degradadas, e espera-se que o Brasil continue a contribuir significativamente como uma das principais regiões produtoras de grãos do mundo. Além disso, o Brasil possui um mercado elétrico em que cerca de 90% da energia provém de fontes renováveis e avanços em TI e digitalização, tornando essencial o fortalecimento da cooperação nos setores verde e digital.

Espera-se que o Japão e o Brasil aprofundem sua cooperação estratégica no futuro e, no Conselho Empresarial Brasil-Japão em setembro de 2025, houve muitos apelos para a antecipação das negociações do EPA (Acordo de Parceria Econômica). Com a crescente presença de empresas chinesas, a competição em termos de custo e qualidade têm se intensificado, aumentando as expectativas de colaboração com o Japão para reforçar a competitividade. O setor privado deve continuar atento ao ambiente de negócios



Presidente da Câmara de Comércio e Indústria Japonesa do Brasil
Sadahiko Haneji

no Brasil, avançar nos preparativos para a conclusão do EPA e, com base na relação de confiança construída ao longo dos anos, promover a cooperação em áreas complementares.



A COP30 foi uma oportunidade histórica para o Brasil reafirmar seu papel como potência ambiental e produtiva. A ApexBrasil trabalha para mostrar que sustentabilidade e desenvolvimento caminham juntos. Ao promover os produtos da biossocioeconomia, damos visibilidade ao trabalho de quem vive e produz na Amazônia — pessoas que mantêm a floresta em pé, geram renda e fortalecem suas comunidades. É essa força dos povos da Amazônia que abre caminhos e projeta o Brasil para o mundo.

Presidente, ApexBrasil.
Jorge Viana

Trabalhando para desenvolver as economias do Brasil e do Japão

apexBrasil

MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO,
INDÚSTRIA, COMÉRCIO
E SERVIÇOS

GOVERNO DO
BRAZIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO

ITOCHU

ITOCHU Corporation

Marubeni

Mitsubishi Corporation

MOL Mitsui O.S.K. Lines

NYK

OJI OIL HOLDINGS

Sumitomo Corporation

O BEM SEM CONCORRÊNCIA



Amigos do Bem: Rafael Russowsky [GPA],
José Rafael Vasquez [ex-Carrefour],
María del Pilar Muñoz [Eurofarma],
José Vicente Marino [Achê],
Alcione Albanesi, Celso Ferrer [Gol],
Jerome Cadier [Latam],
Marcelo Patrus [Patrus Transportes]
e Fernando Simões Filho [Simpar]

**AMIGOS DO BEM REÚNE EMPRESAS CONCORRENTES
EM UMA MESMA CAUSA: O COMBATE À MISÉRIA
NO SERTÃO NORDESTINO**

MITCHEL DINIZ



S

ÃO RARAS AS OCASIÕES EM QUE ALTAS LIDERANÇAS DE EMPRESAS CONCORRENTES posam juntas em uma mesma foto como a que abre esta reportagem. O momento foi registrado em 2 de dezembro último, data conhecida entre associações beneficentes como “Dia de Doar”. A confraternização foi marcada em um endereço da zona leste de São Paulo, onde fica a sede dos Amigos do Bem, organização sem fins lucrativos em atividade há mais de 30 anos. Um bairro residencial, simples, muito diferente dos arranha-céus espelhados onde esses executivos costumam fazer reuniões. O motivo do encontro era celebrar as conquistas da ONG em 2025 e reafirmar o compromisso com a solidariedade, motivo mais do que nobre para uma “trégua”.

“Acho que nós estamos todos unidos para esse bem maior. Temos uma afinidade de valores muito grande com o que nossos concorrentes fazem”, disse Maria del Pilar Muñoz, vice-presidente da Eurofarma, pouco depois do registro fotográfico ao lado de José Vicente Marino, CEO da Aché. Celso Ferrer, da Gol, também foi fotografado ao lado do principal executivo da Latam no Brasil, Jerome Cadier. “O fato de um concorrente apoiar a mesma causa nos faz lembrar que, fora do ambiente competitivo do dia a dia, todos têm a mesma responsabilidade social”, afirmou Ferrer.

Na mesma sala ainda estavam Fernando Simões Filho, conselheiro da Simpar, e Marcelo Patrus, CEO da Patrus Transportes. O varejo foi representado por Rafael Russowsky, CFO do GPA, e José Rafael Vasquez, que foi ao evento representando o Carrefour, semanas antes de deixar a empresa.

Ao centro da imagem, lugar mais do que propício, está a mediadora do encontro. Alcione Albanesi não tem falsa modéstia ao falar de uma de suas muitas habilidades. “Eu sempre construí pontes”, costuma dizer nas entrevistas que dá. Albanesi é referência em empreendedorismo feminino pela sua trajetória pioneira e precoce. Abriu o próprio negócio antes de completar 18 anos: uma confecção de roupas que fornecia peças para grandes varejistas de moda. Foi de dona de loja de lâmpadas no comércio popular da San-



ta Ifigênia, em São Paulo, a CEO de uma das maiores distribuidoras de led do país, com a FLC. A empresa chegou a ter um terço do market share de lâmpadas no Brasil e jogou luz também sobre o trabalho social que a executiva tocava em paralelo — e ao qual passou a se dedicar em tempo integral com o passar dos anos.

Albanesi deixou de ser somente modelo para mulheres que queriam ter o próprio negócio. À frente dos Amigos do Bem, ganhou reconhecimento como um dos nomes mais proeminentes do terceiro setor brasileiro. Há mais de três décadas, a organização sem fins lucrativos leva assistência a uma das regiões mais áridas do Brasil, o Sertão Nordestino. A dura realidade descrita por Graciliano Ramos no romance *Vidas Secas*, quase 90 anos



LEANDRO FONSECA

Voluntários distribuem doações no Sertão:
150.000 pessoas impactadas por mês

atrás, permanece para milhões de brasileiros em pleno 2026. Ainda é uma das regiões com menor índice de desenvolvimento humano (IDH) do país e padece da falta de água e de alimento, condições básicas para que qualquer atividade econômica possa ser desenvolvida.

“É uma região que sofre com a escassez de muita coisa. Problemas que o poder público, provavelmente, nunca vai conseguir sanar por completo. Onde não há geração de renda, não há arrecadação de imposto. Os governos

acabam não tendo recursos suficientes para repassar a essas regiões, que demandam bilhões em investimentos”, afirma Paula Fabiani, CEO do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis).

No ano passado, metade dos recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), cerca de 24 bilhões de reais, estava reservado para a região do Semiárido Nordestino. O valor equivale a menos de 0,2% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro previsto para 2025. É pouco para uma região que abrange 1.300 municípios e uma população de 28 milhões de pessoas, quase o número de habitantes do Sul do país. Não é à toa que os Amigos do Bem estão no Sertão há mais de 30 anos, sem prazo para sair de lá. O capital filantrópico se tor-



Cultura e castanhas: ONG investe em educação e formação profissional no Sertão

nou essencial para a região, mas não para que as pessoas vivam de um assistencialismo eterno, como esclarece Albanesi. “Trabalhamos de forma permanente para que as pessoas saiam desse ciclo de pobreza”, afirma.

As ações dos Amigos do Bem chegam, todos os meses, a 150.000 pessoas, em 300 povoados no sertão de Alagoas, Pernambuco e Ceará. É gente que vivia no meio da seca, em casa de pau a pique, no chão de barro e com acesso bastante limitado a saneamento — por causa da escassez de água, mas também pela ausência quase total de infraestrutura. Um cenário que muitos

dos empresários que apoiam a causa conheciam apenas pelos livros de estudos sociais e se surpreenderam ao ver pessoalmente. Muitos deles descrevem a experiência como transformadora, e alguns levam os próprios filhos em visita aos povoados para que tenham, desde cedo, a noção de que, longe das grandes metrópoles, há outro Brasil onde falta de tudo.

Segurança alimentar, educação, geração de trabalho, renda, saúde e infraestrutura: os pilares da organização são justamente aquilo que inexiste na região. Nessas mais de três décadas no Sertão, os Amigos do Bem foram



FOTOS: LEANDRO FONSECA

a primeira oportunidade de emprego para uma geração inteira de crianças que corriam sem rumo pela Caatinga quando a ONG chegou. Oficialmente, a entidade fala em 1.800 postos de trabalho gerados no Semiárido Nordeste com as suas iniciativas. Também foi a primeira oportunidade de moradia decente para centenas de famílias.

As chamadas “Cidades do Bem” reúnem 559 casas de alvenaria com acesso regular à água e a serviços básicos. Cerca de 1,4 bilhão de litros de água chegam, por ano, aos moradores, graças à construção de cisternas e de poços artesianos, que ajudaram a reduzir a escassez hídrica

LÍDERES EM GENEROSIDADE

Ranking mostra percentual de renda dedicado a doações em diferentes países. O Brasil ainda está longe do topo

Os países mais generosos do mundo

(% da renda destinada a doações)

1º	Nigéria	2,83%
2º	Egito	2,83%
3º	China	2,83%
4º	Gana	2,83%
5º	Quênia	2,83%
6º	Uganda	2,83%
7º	Emirados Árabes Unidos	1,92%
8º	Catar	1,92%
9º	Índia	1,92%
10º	Malawi	1,80%
48º	BRASIL	0,93%



64% DA POPULAÇÃO GLOBAL DOOU DINHEIRO PARA BOAS CAUSAS EM 2024

DOAÇÕES DIRETAS



38% das pessoas no mundo doaram dinheiro diretamente para indivíduos ou famílias em necessidade

DOAÇÕES PARA INSTITUIÇÕES DE CARIDADE (ONGs)



36% da população global contribuiu com organizações

DOAÇÕES RELIGIOSAS



25% das pessoas doaram para organizações religiosas ou por motivações de fé

Fonte: World Giving Report 2025/Charities Aid Foundation (CAF).

local. Na parte de saúde, a ONG somou 210.000 atendimentos médicos e odontológicos em 2025.

Quatro centros de transformação concentram a principal frente educacional do projeto, reunindo diariamente cerca de 10.000 crianças e jovens. Nesses espaços, as atividades vão de reforço escolar, ações culturais e esportivas a cursos profissionalizantes em áreas como culinária, informática, cabeleireiro e manicure. Também são servidas, em média, 2,8 milhões de refeições por ano aos frequentadores. Além disso, a ONG já concedeu mais de 670 bolsas de estudo em instituições de ensino superior.



Centros de Transformação: educação é um dos pilares da ONG



IMPACTO BILIONÁRIO

Um estudo do Idis ajuda a dimensionar o alcance dos projetos dos Amigos do Bem no Sertão Nordestino. A pesquisa calculou o Retorno Social sobre Investimento (SROI) da organização em 6,45, indicador que mede quanto valor social é gerado a partir de cada real investido. Na prática, isso significa que cada 1 real doado à ONG se converte em 6,45 reais em benefícios diretos para as populações atendidas, considerando ganhos em renda, acesso a serviços, educação e melhoria das condições de vida.

O levantamento também aponta a escala desse impacto ao longo do tempo. Entre 2012 e 2021, os investimentos feitos pela organização geraram — e ainda devem gerar — efeitos sociais estimados em 2,1 bilhões de reais. Segundo o Idis, os maiores retornos estão concentrados nas frentes de trabalho e geração de renda, responsáveis por 38,4% do impacto total, seguidas pela educação, com 35,7%. Os dados reforçam o chamado Modelo de Desenvolvimento Social Sustentável adota-

OITO DE CADA DEZ BRASILEIROS DOAM

Doações bateram recorde de 24,3 bilhões de reais em 2024

78% dos brasileiros fizeram doações em 2024



67% doaram bens, materiais e alimentos



50% doaram para situações emergenciais



43% doaram dinheiro para ONGs, campanhas ou grupos organizados



33% doaram tempo de trabalho voluntário

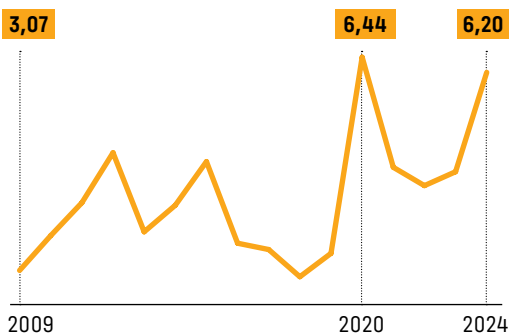




Do pau a pique à alvenaria: acesso inédito à infraestrutura básica

Participação do empresariado cresce, mas ainda há gargalos

Evolução do investimento social corporativo (valores em bilhões de reais)



Fontes: Pesquisa Doação Brasil 2024/DIS/Ipsos e BISC (Benchmarking do Investimento Social Corporativo)/Comunitas.

do pela instituição, que combina ações educacionais, produtivas e de infraestrutura para reduzir a dependência assistencial e criar bases econômicas mais duradouras no Semiárido.

Os Amigos do Bem implantaram fábricas de beneficiamento das famosas castanhas e de doces com a marca da ONG que são comercializadas no varejo brasileiro. A produção é comercializada como produtos 100% solidários, e toda a receita retorna para os próprios projetos. Nesse ponto, o apoio corporativo é essencial.

NÃO É SÓ SOBRE DINHEIRO

Além de doações financeiras, as empresas amigas colocam seus próprios serviços e estruturas à disposição da filantropia. GPA e Carrefour comercializam os produtos da ONG sem cobrar por isso e arrecadam alimentos em suas lojas. Aché e Eurofarma disponibilizam medicamentos. Companhias do setor logístico doam serviços de frete para transporte de doações, e as aéreas — Gol, Latam e, mais recentemente, Azul — levam voluntários de São Paulo ao Sertão gratuitamente. O tamanho do voluntariado impressiona: são 11.000 pessoas.

“Em causas como a dos Amigos do Bem não existe concorrência. Existe colaboração entre as empresas, assim como foi o caso da Latam e da Gol durante a pandemia”, afirma Jerome Cadier.

O primeiro ano da covid-19, aliás, marcou o pico do investimento social pelas corporações, segundo levantamento da ONG Comunitas. O montante chegou a 6,45 bilhões de reais em 2020. As doações das empresas em 2024 chegaram próximo disso, a 6,2 bilhões de reais, impulsionadas, sobretudo, pelas enchentes no Sul do país. É um número pouco constante, que oscila de ano para ano, a depender dos acontecimentos. Por isso, as organizações miram a doação da pessoa física. Quando o brasileiro se compromete a doar quantias com recorrência, isso dá mais previsibilidade às entidades e ajuda a custear custos fixos dos projetos.

A Pesquisa Doação Brasil, feita pelo Idis com o Instituto Ipsos, mostra que os brasileiros doaram 24,3 bilhões de reais em 2024, uma cifra recorde. O valor ainda não chega a 0,3% do PIB brasileiro, enquanto nos Estados Unidos essa relação é de 1%. No ranking de países mais generosos do mundo, por sua vez, o Brasil está na 48ª posição. A lista da Charities Aid Foundation se baseia no percentual da renda individual que é destinada a boas causas. Curiosamente, nesse levantamento, não são os países ricos que estão no topo. Sete nações africanas compõem o Top 10. Os pesquisadores concluíram que valores culturais e influências religiosas foram determinantes para o resultado.

Paula Fabiani, do Idis, afirma que o brasileiro é solidário, mas acaba sendo inibido a fazer doações por um sistema tributário complexo. “Quanto mais bem estruturado for o incentivo fiscal da doação, maior será a propensão do indivíduo a doar. Essa é uma lacuna que a gente tem. Se tivéssemos um ambiente tributário mais favorável, provavelmente teríamos uma cultura de doação mais desenvolvida”, conclui. ●

EXAME AGRO

CÉSAR H.S. REZENDE



LEANDRO FONSECA

✈ **EXPORTAÇÃO**

Missão Ásia

Com foco na Ásia, o Brasil quer destravar mercados como China, Índia e Coreia do Sul ainda no primeiro trimestre

Luis Rua, secretário de Comércio e Relações Exteriores do Mapa: "A primeira missão com a China é resolver o impasse das cotas. Ao todo, temos mais de 40 temas em discussão com os chineses"

O governo brasileiro tem uma ambição para o primeiro trimestre de 2026: conquistar novos mercados na Ásia, da China à Malásia. O Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa) prepara uma rodada de encontros nos próximos meses para desatrar as negociações. A missão ficará a cargo de Luis Rua, secretário de Relações Internacionais da pasta.

Em entrevista à EXAME, Rua diz que o clima é de otimismo, uma vez que os números reforçam a estratégia do governo. A participação da Ásia (excluindo o Oriente Médio) nas exportações do agro cresceu 2,2% em 2025 em relação a 2024, atingindo 49,5% do total. Em valores absolutos, os embarques atingiram 84 milhões de dólares — alta de 5,3%. Embora o Mapa ainda não tenha estimativas sobre o potencial dos novos mercados asiáticos, Rua acredita que o país deverá ultrapassar a marca de 550 mercados abertos já no primeiro trimestre.

Qual balanço você faz do agro em 2025?

Um ano de recordes. Abrimos e ampliamos 225 mercados, superando os 222 de 2024 e o total acumulado entre 2019 e 2022. Nos três primeiros anos da atual gestão, já somamos 525 mercados abertos. Nesse processo, o papel dos adidos agrícolas — representantes do Mapa no exterior — foi essencial. Cerca de 70% das aberturas de mercado ocorreram em países que contam com a presença deles.

O que está na agenda nesse plano com a Ásia?

O foco está em intensificar aberturas e ampliações de mercado em países como Índia, Coreia do Sul, Japão, Indonésia, Malásia e China. Já temos visitas agendadas para Índia e Coreia do Sul. No Japão, em março esperamos a missão técnica para a auditoria final, que vai liberar exportações de carne bovina de três estados do Sul.

Qual é o interesse do governo na Índia?

A prioridade é fechar o protocolo sanitário para exportação de feijão guandu, grão com grande consumo local. Se confirmada, a abertura deve elevar em até 15% as exportações totais brasileiras do grão já no primeiro ano. Há também diálogos sobre genética animal, para raças como Nelore e Brahman.

Na Coreia do Sul, além da carne bovina, quais são as oportunidades?

A carne bovina depende de um relançamento formal das negociações, com papel importante da Presidência da República. A carne suína enfrenta uma limitação geográfica — atualmente, apenas Santa Catarina pode exportar. Queremos estender essa autorização a outros estados livres de febre aftosa sem vacinação. Já a uva é um produto valorizado no mercado sul-coreano e estamos em fase de aprofundamento técnico.

No caso chinês, há a questão das cotas tarifárias sobre a carne bovina, impostas no final de 2025.

Sim. Na China, a primeira missão é resolver o impasse das cotas, mas já estamos em negociação desde o dia 2 de janeiro. Ao todo, temos mais de 40 temas em discussão com os chineses, mas decidimos priorizar alguns. Nossa aposta é o DDG [*grãos secos de destilaria*], por ser um coproduto do milho com valor agregado. Além disso, queremos avançar com a exportação de miúdos suínos e bovinos, buscar habilitações para farinhas de origem bovina e ampliar os embarques de feijão e arroz.

E o sudeste asiático nesse plano?

Estamos ampliando a presença na Indonésia e na Malásia com carne suína e bovina, com missões técnicas para habilitação de novas plantas. Além disso, foram abertas oportunidades para frutas como uva e melão na Malásia em 2025 que queremos expandir. ●

ALIMENTOS

PF salgado

Mesmo com previsão de safra recorde de grãos, o preço dos alimentos deve subir em 2026, com pressão sobre feijão e carne

A inflação de alimentos foi uma das principais dores de cabeça para o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (PT) em 2025. O cenário começou a se estabilizar com a supersafra de grãos e a queda do dólar, que ajudaram a aliviar a pressão sobre os preços. Com isso, o IPCA fechou o ano em 4,4%, e a inflação dos alimentos ficou em 2,9%.

Em 2026, porém, o tema volta ao centro do debate — especialmente em ano eleitoral, quando o custo da comida ganha peso político. Segundo o BTG Pactual (do mesmo grupo controlador da EXAME), a inflação de alimentos deve avançar 5% neste ano, mesmo com estimativa recorde de produção agrícola: 353 milhões de toneladas, segundo a Conab.

Na prática, pratos como o bife a cavalo — arroz, feijão, carne e ovo — devem pesar mais no bolso. Os aumentos projetados são de 4% no feijão, 9,5% na carne bovina e 5% no ovo, segundo Francisco Pessoa Faria, do FGV Ibre. A projeção está ligada à queda da produtividade de itens-chave.

A produção de feijão deve recuar 0,5%, para 3 milhões de toneladas. “O mercado de feijão ainda é muito determinado por fatores internos, embora o setor busque ampliar exportações e negociar preços com mais previsibilidade”, afirma Faria.

Já a produção de carne deve cair 7,5% em 2026, para 38 milhões de toneladas, segundo a consultoria Datagro, por causa do ciclo pecuário.

Plantação de arroz no Rio Grande do Sul: estado concentra 70% da produção nacional do grão, com 8,7 milhões de toneladas, segundo o Instituto Rio Grandense do Arroz (Irga)

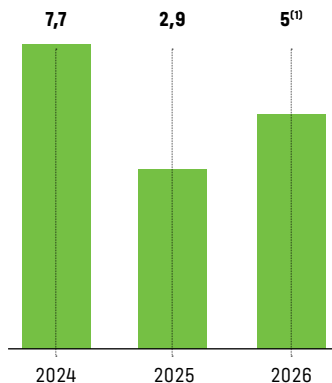


FERNANDO DIAS/SEAPA/DIVULGAÇÃO

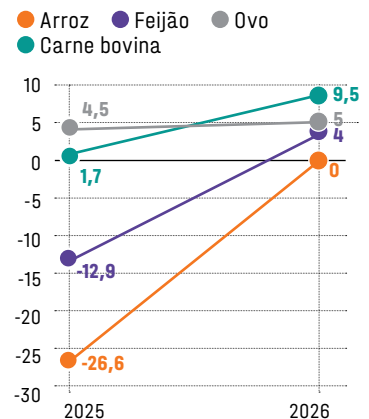
O CUSTO DA COMIDA

Preço dos alimentos pode subir em ano eleitoral, período em que a inflação tem custo político

Inflação no custo dos alimentos (em %)



(1) Projeção. Fontes: IBGE e FGV.

Variação em 2026⁽¹⁾ (em %)

O arroz será o ponto fora da curva: a produção deve cair 13% neste ano, segundo a Conab, em razão dos preços internacionais em 2025, que desanimaram os produtores a plantar. Ainda assim, Antônio da Luz, economista-chefe da Federa-

ção da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul (Farsul), estado que responde por cerca de 70% da produção nacional, descarta risco de inflação. “Mesmo com a safra menor, os estoques ainda são muito altos. Isso deve aliviar”, afirma. ●

FRETES

Carga pesada – e cara

Com possibilidade de renovar o recorde da safra neste ano e nova tabela da ANTT, o preço do frete deve subir no país em 2026

O Brasil deve renovar seu recorde de produção de grãos na safra 2025/26, com projeção de 353 milhões de toneladas, segundo estimativas da Conab. No entanto, a alta na produção reacende um problema conhecido do setor: o aumento no preço dos fretes rodoviários.

A combinação entre uma nova supersafra e o reforço na fiscalização da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) tende a elevar os

custos logísticos ao longo do ano. Estimativas da Frete.com, plataforma que conecta empresas a caminhoneiros autônomos, apontam aumentos de 17,1% no frete da soja, 8,8% no de milho e 19,1% no de fertilizantes.

O principal fator é a fiscalização eletrônica da ANTT, que passou a cruzar os valores pagos com os pisos mínimos estabelecidos. Com isso, desde outubro de 2025, o monitoramento ficou mais rígido, gerando aumentos de até 150

reais por tonelada em algumas rotas de fertilizantes, segundo estimativas da Argus Brasil.

“A ANTT tem impactado mais o frete de fertilizantes do que o de grãos”, afirma João Petrini, editor-assistente da Argus. “Com a supersafra de 2025, o preço dos grãos já estava naturalmente elevado.”

Além disso, a agência reajustou a tabela de pisos mínimos em 2025, com aumentos entre 0,82% e 3,55%, considerando diesel e inflação. “Na média, o preço do frete agrícola deve subir entre 5% e 6% neste ano, mas os meses de pico devem registrar aumentos ainda maiores”, diz Roberto Junior, gerente de negócios da Frete.com.



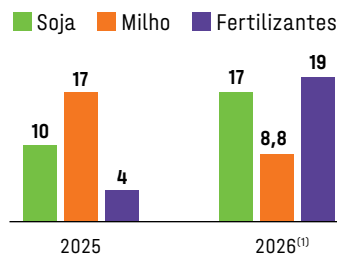
SILVIO AVILA/AFP/BETTY IMAGES

Caminhão no porto: preço do frete agrícola deve subir entre 5% e 6% neste ano e intensificar aumentos nos períodos de pico da safra

ROTA DE AUMENTO

Principais produtos agropecuários que devem sentir a alta no preço dos fretes

Aumento do preço do frete (em %)



(1) Projeção. Fonte: Frete.com.

Outro vetor de pressão deve ser a falta de caminhoneiros no mercado, um problema recorrente no país. “Ainda há um ciclo de entrada e saída de caminhoneiros conforme o mercado aquece ou esfria. Isso limita a capacidade de resposta do setor”, diz Federico Vega, CEO da Frete.com. O agro continua crescendo — mas cada tonelada colhida exigirá mais esforço (e custo) para chegar a seu destino. ●



RICARDO MATSUKAWA

FERNANDA LARANJA

Vice-presidente da Zetta, associação que representa as maiores fintechs do Brasil, e gerente sênior de políticas públicas do Mercado Livre

RESPOSTAS CRITERIOSAS, RÁPIDAS
E INDEPENDENTES DO BANCO CENTRAL
EVITAM CONTÁGIO E PROTEGEM
DEPOSITANTES E MERCADOS

AUTONOMIA DO BC

A estabilidade econômica de um país não se sustenta apenas em boas intenções: depende de instituições capazes de tomar decisões difíceis com base em evidências, método e responsabilidade. Nesse desenho, o Banco Central do Brasil (Bacen) ocupa um lugar relevante. Nos últimos anos, o Bacen tem realizado um trabalho consistente, independente e tecnicamente robusto, tanto na condução da política monetária quanto na supervisão do sistema financeiro, reforçando a credibilidade do arcabouço macroeconômico e a confiança de famílias, empresas e investidores no sistema financeiro.

O debate recente em torno do processo de liquidação do Banco Master ajuda a ilustrar, de forma concreta, por que essa atuação importa. Em momentos de estresse, a confiança no sistema depende de respostas rápidas, proporcionais e fundamentadas em critérios prudentiais. A autoridade monetária, ao atuar com rigor técnico e autonomia operacional, reduz riscos de contágio, preserva o funcionamento dos meios de pagamento e protege a normalidade do mercado, com foco na segurança do sistema e na proteção dos depositantes dentro dos mecanismos previstos.

A independência do Bacen não é um atributo abstrato nem um fim em si mesmo. Ela é um mecanismo de governança que protege decisões sensíveis de pressões conjunturais e de incentivos de curto prazo. A credibilidade do regime monetário e prudencial, refletida em expectativas mais ancoradas, menor volatilidade e custo de capital mais racional, depende da percepção de que decisões são tomadas com base em dados, modelos, avaliação de riscos e transparência de processo. É exatamente isso que o Bacen vem entregando: previsibilidade, consistência e capacidade de agir quando necessário.

Essa tecnicidade é indispensável tanto para a política monetária quanto para a regulação e a supervisão. Fixar a taxa básica de juros, calibrar instrumentos macroprudenciais, definir requerimentos prudenciais e conduzir processos de resolução exige diagnóstico rigoroso e compreensão profunda dos canais de transmissão de risco. O Bacen opera sob incerteza: choques de oferta, volatilidade cambial, mudanças no mercado de trabalho, dinâmica fiscal e comportamento das expectativas interagem de forma complexa. Ainda assim, o Bacen tem se destacado por comunicar com clareza, tomar decisões técnicas coerentes e ajustar sua atuação conforme a evolução dos dados, preservando a confiança e mitigando riscos sistêmicos.

Vale enfatizar: estabilidade não é o oposto de inovação; é a base para que a inovação ocorra com escala e segurança. Um sistema financeiro resiliente, bem supervisionado e com regras claras permite que novos modelos de negócios prosperem sem transferir riscos indevidos ao consumidor ou ao conjunto do mercado. Quando a autoridade monetária atua de forma técnica e previsível, o resultado é um ambiente em que o risco é corretamente precificado, o crédito tende a operar com menor volatilidade, e o investimento de longo prazo se torna mais viável.

O Brasil avançou ao ampliar a competição no setor financeiro e ao incentivar soluções digitais que melhoram a experiência do usuário, ampliam acesso e reduzem custos. Esse avanço depende de um regulador capaz de equilibrar objetivos complementares: estimular inovação e concorrência, sem comprometer a solidez do sistema e a proteção do consumidor. Nesse ponto, o Bacen tem exercido papel estruturante ao construir regras proporcionais e tecnologicamente neutras, reduzindo barreiras à entrada, promovendo eficiência e fortalecendo a segurança operacional, sem abrir mão do rigor.

Do ponto de vista de quem acompanha a transformação do setor, como na Zetta, esse equilíbrio é decisivo. Competitividade não se cria por decreto: ela nasce de um “campo de jogo” equilibrado e bem desenhado, em que diferentes participantes podem competir com base em eficiência e qualidade, e em que a supervisão assegura que inovação não seja confundida com fragilização de controles. Um ambiente regulatório previsível permite que empresas invistam, desenvolvam produtos, captem recursos e operem com gestão de riscos consistente, condição essencial para a evolução do ecossistema financeiro digital.

É por isso que preocupa quando decisões essencialmente técnicas são interpretadas sob lentes conjunturais ou submetidas a questionamentos que desconsideram evidências e critérios prudenciais. O custo desse ruído tende a ser imediato: deterioração

das expectativas, aumento do prêmio de risco, encarecimento do crédito e maior volatilidade. Mais grave, enfraquece-se a mensagem de que estabilidade de preços e solidez financeira são compromissos permanentes do Estado, e não variáveis ajustáveis ao sabor das circunstâncias.

Defender a independência do Bacen não significa afastá-lo do debate democrático. Significa fortalecer os canais corretos de controle e escrutínio: transparência, comunicação clara, relatórios, audiências, governança e accountability. Divergências são legítimas, mas devem se apoiar em diagnósticos, dados e alternativas consistentes. É assim que se qualifica a discussão pública sem desorganizar expectativas nem reduzir a eficácia de uma política que, para funcionar, depende de credibilidade.

Instituições fortes não eliminam divergências; elas organizam divergências de modo produtivo. O Bacen tem feito um bom trabalho ao atuar com independência e tecnicidade, tomando decisões acertadas para defender a estabilidade, proteger o sistema financeiro e sustentar um ambiente favorável à inovação e à concorrência. Preservar essa autonomia e valorizar esse padrão de atuação é, em última instância, proteger o interesse público: inflação mais previsível, crédito mais estável e um setor financeiro mais competitivo, com espaço para novos concorrentes, sem abrir mão da segurança e da confiança que sustentam todo o ecossistema. ●

Competitividade não se cria por decreto: ela nasce de um “campo de jogo” bem desenhado, em que participantes competem com base em eficiência



DIVULGAÇÃO

SOFIA ESTEVES

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

OS JOVENS SÃO DIFERENTES E,
POR ISSO, TÊM NOVAS EXPECTATIVAS
SOBRE O TRABALHO, OU O MUNDO
DO TRABALHO ESTÁ DIFERENTE E,
POR ISSO, A JUVENTUDE PASSA
A TER OUTRAS EXPECTATIVAS?

A GERAÇÃO TOSTINES

Eu sei, só essa referência no título já é um marcador geracional. Por isso, antes de mais nada, preciso explicar o conceito para quem nasceu muito depois da campanha publicitária de 1984: naquele ano, a marca lançou um comercial que perguntava se o biscoito vendia mais porque era fresquinho ou se era fresquinho porque vendia mais. A graça da peça estava justamente nessa circularidade em que uma coisa alimentava a outra, que alimentava a outra, sem nunca chegar a um ponto de partida claro.

Nessa dinâmica, causa e consequência se embaralham o tempo todo e fica difícil — se não, impossível — isolar um único fator que explique todo o fenômeno.

Algo parecido ocorre com uma pauta do mundo corporativo muito discutida ao longo de 2025. Refiro-me à “questão geracional”.

Há quem diga que a juventude de hoje em dia é completamente diferente da do passado, que falta compromisso e sobram exigências profissionais. Porém, me parece que o que temos aqui é também um Dilema da Tostines: as pessoas jovens são diferentes e, por isso, têm novas expectativas sobre o trabalho, ou o mundo do trabalho está diferente e, por isso, a juventude passa a ter outras expectativas sobre sua própria carreira?

Assim como acontecia na propaganda da década de 1980, a verdade é que um efeito puxa o outro e, no fim das contas, não sabemos, de fato, o que veio primeiro. Diante desse ciclo contínuo em que cada mudança desencadeia outra, parece improdutivo tentar desvendar qual é o real ponto de origem.

Melhor do que tentar encontrar “culpados” é assumir a existência de um cenário muito mais complexo e entrelaçado, no qual não existe “uma geração tão diferente do passado”. O que temos, na verdade, é um presente em intensa transformação, cujos efeitos se estendem a todo mundo, independentemente de faixa etária, cargo ou especialidade.

Prova disso é que, ano após ano, temos percebido pontos de similaridade entre os grupos pesquisados na Carreira dos Sonhos, estudo que há 24 anos acompanha as expectativas, angústias e prioridades de jovens, média gestão e alta liderança.

A edição que acabamos de lançar mostra, por exemplo, que o descontentamento com a carreira está muito longe de ser um sentimento exclusivo do público mais novo. Diante da questão “quanto você está feliz com sua carreira hoje?”, os índices de satisfação são baixos em todos os grupos, inclusive entre profissionais mais experientes.

Há, portanto, uma inquietação que não é apenas geracional, mas estrutural. Um incômodo maior que supera qualquer marcador de idade, tempo de experiência ou posição hierárquica, e que, em partes, pode ser explicado pelo sentimento crescente de frustração.

Nesses anos todos estudando como os indivíduos constroem significado em suas trajetórias e acompanhando, de perto, como o contexto econômico, social e tecnológico muda a relação com o trabalho, temos

observado certa descrença. Se, antes, as pessoas enxergavam na atividade profissional uma fonte de prazer, de ascensão econômica garantida e de estabilidade; há algum tempo essa visão parece ter se tornado uma miragem.

A sensação, para muita gente, é de promessa não cumprida. E tal desencanto se revela em um movimento curioso que você deve ter observado neste último ano: o culto à nostalgia.

Mesmo quem não viveu o “passado da Tostines” hoje consome produtos e serviços com uma estética retrô. Seja na música que resgata sonoridades de décadas anteriores, seja na moda com peças que retornam ao guarda-roupa como se nunca tivessem saído, seja nas séries, filmes e marcas que revivem universos de tempos remotos, há uma espécie de saudosismo por algo que não foi vivido, uma tentativa de reencontrar segurança em referências que parecem mais sólidas do que o presente.

Nesse contexto, o passado se torna um refúgio para o futuro que nunca veio — e isso pode ser perigoso.

Não que olhar para trás, por si só, seja um problema. Existe, sim, um conforto legítimo em acessar aquilo que nos parece familiar, que evoca bons sentimentos e até ajuda a organizar internamente períodos de transição. O problema é quando essa “visita” se torna morada e, de repente, paramos no tempo.

Quando isso acontece, não conseguimos seguir adiante. Estamos no presente, mas enxergamos e analisamos tudo com lentes antigas.

É daí que vêm as percepções distorcidas sobre quem são as pessoas jovens, o que querem, como se comportam e, sobretudo, o que “deveriam” fazer para se encaixar em modelos que já não correspondem mais à realidade.

De forma prática, a mensagem que gostaria de passar neste começo de ano é de renovação do olhar. Para que nós, enquanto lideranças, possamos guiar a empresa para o futuro, é necessário que a nossa visão também esteja direcionada para a frente, e isso requer disposição para desapegar de antigos pontos de vista, ajustar o foco e observar a realidade por diferentes ângulos.

Usar novas lentes não significa esquecer tudo o que vimos e vivemos antes, abrir mão da bagagem acumulada ou negar o valor das experiências que nos trouxeram até aqui. A partir da sua vivência, a liderança pode contextualizar melhor as mudanças, dar sentido ao que está acontecendo, conectar o passado com o futuro e criar ambientes em que diferentes gerações aprendam umas com as outras.

Para isso, é importante que a juventude também esteja aberta a compreender o funcionamento das organizações, reconhecer os desafios estruturais que as empresas enfrentam e ampliar seu campo de visão.

Meu desejo para 2026 é que dilemas como os geracionais fiquem no passado e que, no presente, possamos saborear a construção conjunta de um futuro. Um futuro melhor, mais “fresco” — como certos biscoitos. ●

Meu desejo para 2026 é que dilemas como os geracionais fiquem no passado e que, no presente, possamos saborear a construção conjunta de um futuro





LEANDRO FONSECA

THAÍS SOUZA NICOLAU,
DIRETORA DE MARKETING DA NOMAD

COMO A NOMAD DEIXOU DE SER APENAS
UM CARTÃO DE VIAGEM, DOBROU A BASE
DE CLIENTES E TRANSFORMOU CRIATIVIDADE
EM ALAVANCA DE CRESCIMENTO

JULIANA PIO

Em dois anos, a Nomad mais que dobrou sua base de clientes, de cerca de 1,5 milhão para 3,5 milhões de usuários ativos. O crescimento acompanha uma inflexão estratégica: a fintech deixou de se apresentar apenas como um cartão para viagens internacionais e passou a se posicionar como uma plataforma de gestão da vida financeira fora do Brasil, com foco também em investimentos. À frente do marketing desde 2023, Thaís Souza Nicolau afirma que a mudança exigiu uma virada de marca, com o desafio de construir confiança em um setor regulado e altamente competitivo. Campanhas de maior alcance, com presença em TV aberta, mídia exterior e uso de inteligência artificial, sustentaram esse reposicionamento. A escala, porém, veio com o filme estrelado por Will Smith, em 2024, que ampliou o reconhecimento da marca e contribuiu para uma redução superior a 20% no custo de aquisição de clientes (CAC), além de acelerar a abertura de contas para investimentos no exterior. No ano passado, a Nomad alcançou uma receita recorrente anualizada (ARR) de 500 milhões de reais e atingiu o breakeven. Para Nicolau, jurada do Cannes Lions 2025, o caso reforça uma tese que, não raro, encontra resistência no ecossistema de startups: marca e performance não competem. Quando integradas, afirma, campanhas criativas deixam de ser apenas um custo de visibilidade e começam a funcionar como alavancas diretas de crescimento, conversão e eficiência do negócio. Acompanhe a entrevista.

Ao longo de 20 anos de carreira, com passagens por empresas como Mattel, Burger King e Mercado Livre, o que mudou na forma de fazer marketing e o que permanece?

Quase tudo. Hoje é muito mais difícil e complexo. Antes eram poucos meios, com tiros certos e uma conversa de mão única. Agora, é um diálogo, com consumidores demandando e esperando mais, em meio a uma disputa de atenção absurda. A maneira de impactar continua evoluindo: internet, social, retail e IA. O que permanece é a criatividade para engajar.

A FORÇA DA MARCA

Quem é o público-alvo da Nomad?

Com a ampliação do foco em investimentos, há risco de afastar a base original?

A Nomad trabalha com o que chama de cliente de alta renda. Esse é um conceito subjetivo, mas envolve renda mensal acima de 15.000 reais, patrimônio a partir de 300.000 reais, repertório internacional, viagens ao exterior e capacidade de comunicação em outros idiomas. Não queremos repelir ninguém: atendemos diferentes perfis, mas o foco está no cliente com maior potencial de renda e estratégias mais amplas de diversificação.

Em um mercado cada vez mais competitivo, com players como Wise, C6 Bank e Avenue, o que diferencia a Nomad?

As taxas são infinitamente mais competitivas do que as de cartões de crédito brasileiros. Entre as fintechs, os encargos tendem a ser semelhantes, e o diferencial está na proposta. Reunimos, em um único lugar, soluções para viagem e investimentos no exterior, integradas em uma experiência simples. A oferta inclui atendimento 24 horas em português, sala VIP no Aeroporto de Guarulhos, rapidez nas transações e um aplicativo fácil de usar, além de aceitação mundial, compras online e benefícios ligados à jornada de viagem, como seguro, chip internacional, passagens, hospedagem e descontos.

Em que momento perceberam que era preciso mudar a narrativa da marca?

Isso começou pouco depois da minha chegada e com o reforço em pesquisas para entender o diferencial. As pessoas diziam que gostavam da Nomad porque tudo estava no mesmo lugar e a experiência era simples. Ficou claro que a força da marca estava no ecossistema, não em um produto isolado. Até 2023, falávamos quase só com quem planejava viajar; em 2024, a narrativa passou a refletir a ampliação do portfólio. O desafio se tornou garantir consistência em um momento de expansão, em um mercado com muitos players e alta paridade funcional. A comunicação ainda evolui, mas hoje parte de uma visão mais integrada.

Em 2025, a Nomad alcançou uma receita anualizada de 500 milhões de reais, com crescimento superior a 80%. Qual foi o papel do marketing nesse desempenho?

Trabalhamos em duas frentes. Há um time interno focado em aquisição, atuando em diferentes canais, como influenciadores, dentro de uma rede com mais de 300 parceiros e uma estratégia de afiliados com códigos de convite, cashback e redução de encargos. O crescimento passou por parcerias e boca a boca, inclusive no digital, convites no aplicativo e mídia de performance, com metas claras de aquisição. Ao mesmo tempo, evoluímos para olhar ativação e recorrência e seguimos investindo em cons-

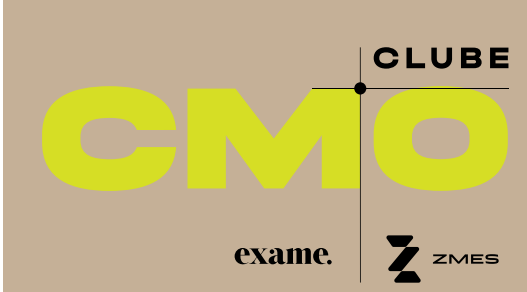
trução de marca. Ainda estamos em níveis médios de awareness, e a ambição é ser a marca mais lembrada, mesmo sem o maior orçamento do mercado, o que exige um olhar mais criativo e disruptivo.

O investimento em influenciadores aumentou, seguindo uma tendência do mercado?

Sim. Antes focada em aquisição, a estratégia passou a incluir influenciadores de branding, com nomes maiores e aspiracionais. Na aquisição, apostamos em creators médios, que tendem a engajar e converter melhor. Eles atuam como prova social. A escolha dos parceiros continua como um processo estruturado. Os contratos começam curtos, e todo o conteúdo passa por aprovação, por se tratar de um mercado regulado. Se a conversão atende às expectativas, a relação é ampliada. No fim, é uma combinação de dados e intuição: nem sempre o que parece promissor converte, e às vezes os resultados surpreendem.

O YouTube da Nomad já soma mais de 1 milhão de inscritos. Qual é o impacto no negócio?

O canal começou focado em investimentos no exterior, mas a estratégia evoluiu para ir além do educacional financeiro e incorporar temas como viagens, em resposta às mudanças no algoritmo do Google e ao avanço da IA. Menos foco em palavras-chave e mais em conteúdo de valor, que combina perfis de viagem, curadoria e influenciadores. Isso ajudou a estancar a queda do tráfego de SEO e a aumentar a conversão para a abertura de conta. A base de clientes investidores cresceu de cerca de 2% em 2023 para quase 20% hoje. ●



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, Oficina 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.

ines249

BEM-VINDO AO NOSSO

WORLD

**TURBO
DRIVE**



Peto Carrero
WORLD

ines249

CASUAL

ESTANISLAU BASSOLS

DENTRO DO RITMO

ESPECIAL

→ Os 50
Melhores
Filmes
de 2025

VINHO

→ O Eldorado
do vinho

GERMÃO LÜDERS

CARNAVAL O ANO

CAPA

Estanislau Bassols, presidente da Cielo, encontrou na música uma forma de passar mais tempo com os amigos

JÚLIA STORCH

Há quase um ano, Estanislau Bassols, presidente da Cielo, encontrou um hobby que quebra a rotina do dia a dia e a cultura da alta performance: tocar surdo em uma bateria de rua com o intuito de se apresentar em alguns blocos de Carnaval de São Paulo. A porta de entrada para a música se deu por intermédio dos amigos, que praticam em uma escola. “Um amigo foi primeiro, depois outro, depois o terceiro, até que me convenci de ir também. No final a gente está gastando tempo juntos.”

O instrumento escolhido não foi por acaso. “O surdo é o primeiro instrumento de marcação e dita o ritmo da música.” Na prática, isso significa que um erro pode parar todo o grupo. “Se você errar no surdo, você atravessa o samba. Então é melhor parar e começar de novo.”



INTEIRO



GERMANO LÜDERS

A rotina de práticas exige compromisso, e as quartas-feiras à noite são reservadas para os ensaios. “Preciso garantir que consigo fechar meu dia na quarta-feira até um determinado horário, mas quando não dá reponho a aula no sábado.” E, quando a rotina quebra por viagens e imprevistos, a música cobra, pois depois de faltar algumas semanas Bassols sente a evolução do grupo. “Parece que eu estava em outro planeta, já que a turma vai aumentando a velocidade e entram novos ritmos.”

Esse é um dos pontos que mais o cativam nas aulas, já que tocar significa repetir o mesmo padrão até o fim. “O ritmo muda bastante. Tocamos samba, axé e, cada vez que você muda o ritmo, tem de alterar a marcação.” A aula, aliás, não é só técnica isolada. Ele treina na Bateria de Rua (BDR), escola que toca em diferentes blocos de rua paulistanos. O desafio para Bassols é não apenas seguir a música, mas também se soltar e dançar, rir e cantar ao mesmo tempo. “E há uma regra de ouro: não pode estar de cara fechada. Tem de rir, cantar, dançar e tocar sem perder o ritmo.”

Estanislau Bassols:
tocar na bateria de rua
tornou-se um momento para
se soltar e rir

Para além do comando da Cielo, hoje com quase 7.000 colaboradores no Brasil, presença em 99% dos municípios brasileiros e 700.000 estabelecimentos comerciais ativos, e uma média de 23 milhões de transações físicas por dia e 12 milhões no e-commerce, Bassols corre e faz musculação quase todos os dias, mas reconhece que nessas atividades sua taxa de erro é baixa. “Mas minha taxa de riso também é baixa. Na bateria, acontece o inverso: minha taxa de riso é alta e minha taxa de erro acompanha.” Para alguém acostumado a buscar alta performance, ele se diverte em estar aprendendo. “É o único lugar em que fico entre o terceiro e quarto quartil de performance, porque ali não há atalhos. Estou aprendendo.”

A relação do executivo com a música já existia, só que por outra via. “Gosto muito de música. Dancei durante muito tempo diferentes ritmos. Você não vai à aula para aprender a dançar, você vai à aula para dançar.” Agora, o Carnaval entrou como uma extensão natural desse gosto por ritmo e corpo, só que em um ambiente coletivo — e, neste caso, com amigos ao redor.

A expectativa de tocar na rua está se concretizando cada vez mais com a aproximação do Carnaval, e há um detalhe que o anima: “Em geral, o surdo fica pelo canto do grupo e mais próximo dos foliões. Assim, é um dos instrumentos que acabam interagindo mais com as pessoas”.

No fundo, o instrumento combina com a maneira como ele gosta de ocupar espaço. “O surdo é muito importante para estabelecer o ritmo, mas ele não é o protagonista, embora esteja sempre presente. É como quero estar no mundo, quero fazer diferença, mas não necessariamente puxar o protagonismo.” ●

HÁ ALGO DE EMPÁTICO NO ATO DE ASSISTIR A UM FILME, PELO CONTATO COM UMA HISTÓRIA ALHEIA, pelos olhos emprestados para ver outra realidade. Em 2025, alguns dos filmes lançados no cinema e no streaming geraram momentos de empatia com o público por motivos diversos. Pela tensão política do Recife de 1977, no caso de *O Agente Secreto*; pela delicada relação de uma atriz norueguesa e seu pai, roteirista, para o lançamento de um filme, em *Valor Sentimental*; pela angústia do resgate de uma criança durante a guerra na Palestina, como mostrou +.

Uma Batalha Após a Outra revela a força do espírito revolucionário. *Hamnet: a Vida antes de Hamlet* mostra a transformação do luto em arte. São produções que marcaram o ano — e até a própria história do cinema — e estão entre as 50 melhores dos últimos 12 meses no ranking realizado pela Casual EXAME.

Às vésperas da 98ª edição do Oscar, cuja cerimônia ocorre em 15 de março, convidamos 124 especialistas, entre jornalistas dos principais veículos de imprensa do país (44,4%), criadores de conteúdo (15,9%) e críticos de cinema (39,7%), como Luiz Merten, Rodrigo Salem, Flávia Guerra e Roberto Sadowski, para votarem nos seus três filmes favoritos de 2025 — e que devem figurar entre as principais apostas da temporada de premiações deste ano. Entre os 50 filmes escolhidos, 14 são brasileiros, oito são franceses e cinco são asiáticos, o que mostra a diversidade das produções nessa última temporada.

Da lista da página 105, 36 longas já estão disponíveis nas plataformas de streaming e 11 estão (ou estarão) em cartaz nos cinemas. Confira a seguir as resenhas dos dez primeiros colocados e o ranking completo na sequência.

OS 50 MELHORES FILMES DO ANO

A CASUAL EXAME CONVIDOU UM JÚRI COM MAIS DE 120 ESPECIALISTAS DO SETOR PARA COMPOR UM RANKING COM AS PRODUÇÕES MAIS MARCANTES DOS ÚLTIMOS 12 MESES, MUITAS DELAS CONCORRENTES A UMA ESTATUETA DO OSCAR. CONFIRA!

LUIZA VILELA



FOTOS: DIVULGAÇÃO

* 1 → O AGENTE SECRETO

É representativo (e poderoso) que o primeiro lugar deste ranking seja ocupado por um filme do Brasil. Ainda mais porque esse tem, do roteiro à cenografia, um DNA tão autenticamente brasileiro, sarcástico, nordestino e provocativo — ao melhor estilo das obras de Kleber Mendonça Filho.

Principal aposta do Brasil para o Oscar de 2026, o filme acompanha Marcelo (Wagner Moura), um homem misterioso que tenta reconstruir a vida no Recife ao lado do filho e dos sogros. O público, de início, pouco sabe sobre o enredo da trama, quem é aquela pessoa e do que ela tanto foge. Mas a trajetória dela, assim como o entorno do que acontece naquela cidade, apresenta um retrato da maneira como as coisas eram conduzidas no Brasil em 1977.

O Agente Secreto estreou no Festival de Cannes de 2025. De lá para cá, além de quatro prêmios no evento, vem conquistando espaços inéditos nas principais premiações do cinema, como o Critics Choice Awards e o Globo de Ouro. A mira, agora, é o Oscar.

Para além de um roteiro sedutor, o longa traz um casting primoroso. Tânia Maria brilha nas cenas cômicas, Alice Carvalho imprime sua potência nordestina e Kaiony Venâncio protagoniza uma das melhores sequências de perseguição do cinema brasileiro moderno. São atuações coadjuvantes que engrandecem o trabalho de Wagner Moura como protagonista.

Tem destaque também a trilha sonora, com a presença de músicas de Zé Ramalho, Lula Cortês e o brega de Waldik Soriano, além da cenografia, que mostra um Recife suado, colorido, autêntico e “cheio de pirraça”, nas palavras de Mendonça.

DIREÇÃO: Kleber Mendonça Filho

ELENCO: Wagner Moura, Maria Fernanda Cândido, Gabriel Leone

PAÍS: Brasil

ONDE ASSISTIR: em cartaz nos cinemas

O Agente Secreto:
produção brasileira
ficou na primeira
colocação do ranking



* 2 → PECADORES

Entre as principais surpresas de 2025 (e que deve aparecer forte nas principais premiações de cinema deste ano), esteve a chegada de um novo filme de vampiros em uma estética distinta, bem menos pálida do que quase todas as demais já feitas para as telonas. Ambientada em 1932, a trama de *Pecadores* gira em torno de três personagens principais: Fumaça e Fuligem (Michael B. Jordan), gangsteres e irmãos gêmeos que passaram anos trabalhando para a máfia de Chicago, e Samie (Miles Caton), primo dos dois, apaixonado pelo blues e pelo jazz, e dono de uma voz tão poderosa que é capaz de invocar até os demônios da Terra.

Quando os gêmeos retornam abonados de Chicago ao Delta do Mississipi, estado dominado pela segunda onda da Ku Klux Klan na época, compram uma serraria de Hogwood, um fazendeiro racista, para inaugurar um bar com música ao vivo voltado para a comunidade negra. Logo na primeira noite de euforia, no entanto, coisas sobrenaturais (e reais) perturbam a felicidade do público local e transformam a festa de inauguração em um show de horrores.

Embebido da “música do diabo”, como a música negra americana era chamada na época, o filme se apropria do horror e de arquétipos já reconhecidos do cinema para mergulhar fundo em um poético e potente roteiro original, que reflete sobre a estrutura e o impacto da discriminação racial nos Estados Unidos.

DIREÇÃO: Ryan Coogler **ELENCO:** Michael B. Jordan, Hailee Steinfeld, Wunmi Mosaku **PAÍS:** Estados Unidos **ONDE ASSISTIR:** HBO Max; Prime Video e Apple TV (aluguel)

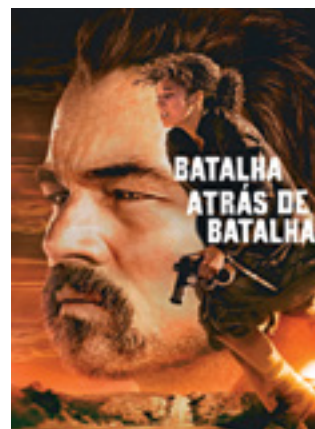
* 3 → UMA BATALHA APÓS A OUTRA

Os anos de filmografia de Paul Thomas Anderson permitem dizer que, quando o cineasta retoma o papel e a caneta para escrever, o cinema vira espetáculo. É essa a sensação que deixa *Uma Batalha Após a Outra*, a principal aposta americana para o Oscar de 2026.

Pontual com a agenda anti-imigração dos Estados Unidos, o longa foca a história de dois revolucionários: Perfidia Beverly Hills (Teyana Taylor), mulher negra e latina pronta para livrar o mundo da xenofobia, e Bob Ferguson (Leonardo DiCaprio), seu companheiro branco que entende de tecnologia e se envolve com a revolução, mas não leva muito jeito para a coisa. Um plano sai pela culatra e Perfidia abandona a família para se exilar no exterior, deixando Bob e a filha recém-nascida, Willa (Chase Infiniti), entregues ao destino dos refugiados na fronteira com os Estados Unidos. Quando ela completa 16 anos e ele já está oficialmente aposentado da vida revolucionária, Willa é sequestrada por um antigo inimigo da família e obriga Bob a voltar à ativa em um mundo não tão diferente assim.

Brutalmente atual, respaldada por fotografia, trilha sonora e elenco impecáveis, a produção de Paul Thomas Anderson transporta para o cinema desde a ansiedade geracional com as recentes mudanças nos Estados Unidos até o cansaço das burocracias das forças revolucionárias — e suas inevitavelmente impotentes investidas no cenário contemporâneo. É uma daquelas obras que mesclam humor, emoção e adrenalina o suficiente para fazer você terminar a sessão sentado na ponta da cadeira. E pode finalmente trazer o primeiro Oscar de Melhor Direção a Anderson.

DIREÇÃO: Paul Thomas Anderson **ELENCO:** Leonardo DiCaprio, Sean Penn, Chase Infiniti, Benicio del Toro **PAÍS:** Estados Unidos **ONDE ASSISTIR:** HBO Max e Prime Video (aluguel)





* 4 → HAMNET: A VIDA ANTES DE HAMLET

Você pode até conhecer a história de Hamlet, talvez o maior clássico da literatura inglesa, mas dificilmente o interpretou como Chloé Zhao na nova adaptação da obra para o cinema. Recém-chegado às salas de projeção, o mais novo filme da cineasta, uma das únicas mulheres a vencer um Oscar de Melhor Direção em quase um século, traz sua conhecida delicadeza para a tragédia de Shakespeare. Desta vez, pelo olhar da mulher do escritor, Agnes.

A trama, com base no romance de 2020 de Maggie O'Farrell, começa antes da ascensão de William Shakespeare (Paul Mescal). O palco é o interior do Reino Unido, no final do século 15, quando o dramaturgo conhece a futura mulher (Jessie Buckley) e celebra com ela o nascimento de seus dois filhos gêmeos, Hamnet e Judith. Uma tragédia atinge a família, e o luto faz nascer uma das maiores obras da literatura — que, aqui, é vida por quem não a escreveu.

Na maior analogia shakespeariana, o filme abraça a dramaturgia dos grandes sentimentos na sutileza dos detalhes. A grandeza da história transparece nos olhares apaixonados entre Mescal e Buckley, que tem uma brilhante atuação no longa e é forte candidata ao Oscar de Melhor Atriz deste ano.

DIREÇÃO: Chloé Zhao **ELENCO:** Jessie Buckley, Paul Mescal, Jacobi Jupe **PAÍS:** Estados Unidos e Reino Unido **ONDE ASSISTIR:** em cartaz nos cinemas

* 5 → FOI APENAS UM ACIDENTE

Se tem algo que Jafar Panahi, considerado o maior cineasta iraniano da contemporaneidade, reconhece, é que o humor é uma ferramenta poderosa — e peculiar — para fazer o outro enxergar a profundidade de realidades extremas com otimismo e empatia.

Esse é um dos aspectos soberanos em *Foi Apenas um Acidente*, vencedor da Palma de Ouro da 78ª edição do Festival de Cinema de Cannes e uma das maiores apostas de 2026 para o Oscar de Melhor Filme Internacional, ao lado do brasileiro *O Agente Secreto*.

A trama acompanha um grupo de ex-prisioneiros iranianos que, por acaso do destino, encontram o homem que pode ter sido seu torturador na cadeia. Um deles, profundamente sentido com os horrores do regime, o sequestra. Em conjunto, eles precisam decidir o que fazer, matá-lo ou não.

A premissa sugere vingança, mas Panahi entrega o contrário: uma reflexão humanista, em que a dúvida, a empatia e o humor conduzem a narrativa. A história se desenrola entre situações cômicas, improváveis e diálogos intensos, até culminar em um dos melhores finais de filme do ano, que diz mais com o silêncio do que com o grito.

Preso pelo regime iraniano pela terceira vez em 2025, Panahi usou da própria experiência no cárcere para construir o roteiro. *Foi Apenas um Acidente* foi filmado de forma clandestina, com equipe reduzida e locações secretas, e é, por si só, um ato de resistência.

DIREÇÃO: Jafar Panahi **ELENCO:** Vahid Mobasseri, Mariam Afshari, Ebrahim Azizi **PAÍS:** Irã, França, Luxemburgo **ONDE ASSISTIR:** em cartaz nos cinemas





* 6 → OESTE OUTRA VEZ

Distante dos holofotes internacionais de *O Agente Secreto* e *O Último Azul*, a produção de Erico Rassi, *Oeste Outra Vez*, foi outro filme nacional a ganhar destaque entre a comunidade crítica no ano passado, especialmente após a vitória no 52º Festival de Cinema de Gramado.

Neste faroeste à brasileira, que se passa no sertão de Goiás, a história se desenvolve depois de Totó (Ângelo Antônio) ver a companheira amorosa trocá-lo por Durval (Babu Santana). Ambos homens absortos pela masculinidade primitiva, eles se envolvem em um conflito e acabam distantes da mulher pela qual tanto disputaram. Assim, incapazes de lidar com as próprias fragilidades e encharcados em tristeza e amargura, se voltam violentamente um contra o outro.

O tema é urgente: o potencial da masculinidade tóxica como ciclo autodestrutivo e a corrosão

de uma sociedade pautada pelo machismo, para as mulheres e para os homens. O roteiro cresce na maneira como elas, aqui, passam longe de ser a ameaça aos personagens. O pior inimigo desses homens é o reflexo que eles mesmos evitam encarar no espelho.

Para além da temática, a produção destaca boas atuações de Santana e Antônio, e explora o estilo western com uma trilha sonora recheada de sucessos antigos do interior do Brasil. A cena final, desprovida da violência física, mas repleta do sentimento de asco, é um dos pontos mais emblemáticos do filme.

DIREÇÃO: Erico Rassi **ELENCO:** Babu Santana, Ângelo Antônio, Rodger Rogério

PAÍS: Brasil
ONDE ASSISTIR: Telecine, Globoplay, Prime Video (aluguel) e Apple TV (aluguel)



* 7 → Valor Sentimental

Existem filmes em que a potência da história pode se resumir à tragédia em si. E existem outros, mais discretos em seus potenciais dramáticos, que crescem na temática, invadem o coração do público e deságuam em um caminho de empatia. É o caso do mais novo projeto de Joaquim Trier.

Cineasta por trás de *A Pior Pessoa do Mundo* (2021), Trier sabe como abordar a complexidade das relações humanas. A história de *Valor Sentimental*, à primeira vista, pode não ser das mais atraentes. As irmãs Nora (Renate Reinsve) e Agnes (Inga Ibsdotter Lilleaas) passam a vida juntas e compartilham a dor de abandono do pai, Gustav (Stellan Skarsgård), um famoso (e excêntrico) roteirista que fez grande sucesso no passado, mas não lança nada igualmente bom há anos. Ele então oferece a Nora o papel principal em seu novo filme, e insiste que o escreveu para ela.

O longa faz um retrato profundo do impacto que as relações entre pais e filhos causam de geração a geração, e de quanto sentimentos antigos, ainda que não ditos, podem aproximar e fragmentar relacionamentos. Pelo uso da metalinguagem, em que há um filme dentro do filme, quanto mais o público entende o roteiro de Gustav, mais também ele se conecta ao personagem e à sua relação com Nora. Só que, distante de apenas apontar os agentes do conflito entre eles, o filme explora como o perdão pode ser algo relativo, e como algumas coisas fazem mais sentido nas ações, e não nas conversas.

DIREÇÃO: Joachim Trier **ELENCO:** Renate Reinsve, Stellan Skarsgård, Elle Fanning **PAÍS:** Noruega, França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Reino Unido
ONDE ASSISTIR: em cartaz nos cinemas

* 8 → CONCLAVE

Explorar o universo da Igreja Católica está longe de ser uma novidade para os cinemas. *O Código da Vinci* (2006) e *Habemus Papam* (2011) são exemplos dessa narrativa. Mas o roteirista Peter Straughan aceitou o desafio de fazer algo diferente — e assim, com base no ousado romance de Robert Harris, conseguiu o Oscar de Melhor Roteiro Adaptado no início do ano passado.

Conclave, como o próprio nome já sugere, aborda o momento histórico da eleição de um novo papa. No caso deste filme, a condução do conclave é a função do cardeal Lawrence (Ralph Fiennes), que reúne um grupo de sacerdotes para eleger o sucessor da Igreja Católica. Cercado por líderes do mundo todo nos corredores do Vaticano, ele descobre uma trilha de segredos profundos que podem abalar a própria fundação da Igreja, mas está longe de fornecer as respostas que o público tanto almeja.

O filme está entre aqueles nos quais as tramas dentro da trama durante a escolha do novo pontífice, entre interesses e artimanhas políticas, acabam sendo bem mais interessantes do que, de fato, saber quem assumirá o papado. Ganham destaque aqui a composição da cenografia com a fotografia simétrica do longa e as belíssimas interpretações de Fiennes, Stanley Tucci e Isabella Rossellini.

DIREÇÃO: Edward Berger **ELENCO:** Ralph Fiennes, Stanley Tucci, John Lithgow **PAÍS:** Reino Unido, Estados Unidos **ONDE ASSISTIR:** Prime Video, Apple TV (aluguel)



* 9 → CLOUD — NUVEM DE VINGANÇA

Ver um filme de Kiyoshi Kurosawa nos cinemas é sempre um ato carregado de expectativas. Espera-se algo grandioso (e tenebroso) deste que é o maior cineasta japonês. Em *Cloud — Nuvem de Vingança*, um suspense de horror, não é diferente. A trama acompanha Ryosuke Yoshii (Masaki Suda), um homem comum que se sustenta vendendo coisas diversas na internet, sem se importar muito com a procedência dos produtos. Pouco a pouco, no entanto, ele começa a entender que está atraindo o ressentimento das pessoas ao seu redor, de chefes a clientes, e embarca em uma paranoia. É difícil convencer o público se parte do que Yoshii vê e sente é real ou imaginário, dado que algumas das provas que aparecem no entorno do personagem parecem bastante contundentes. Até que, em dado momento, ele começa a ter de lutar pela própria vida. Por trás do drama do personagem está uma crítica aguda à ganância pessoal.

DIREÇÃO: Kiyoshi Kurosawa **ELENCO:** Masakui Suda, Kotone Furukawa, Daiken Okudaira
PAÍS: Japão **ONDE ASSISTIR:** Mubi, Apple TV (aluguel), Prime Video (aluguel)



* 10 → A VOZ DE HIND RAJAB

Este longa mostra como o cinema tem o potencial de criar empatia a partir da tragédia real da humanidade. E quanto a realidade, nesses casos, pode ser tão sofrida de ser vista. *A Voz de Hind Rajab* chegou com tudo às principais premiações do cinema e deve ser um dos destaques no Oscar de Melhor Filme Internacional em 2026. Recebeu 23 minutos ininterruptos de aplausos no 82º Festival de Cinema de Veneza, e saiu do evento com uma estatueta de Grande Prêmio do Júri. A trama mostra o desesperado trabalho dos Voluntários da Sociedade do Crescente Vermelho Palestino, que permanecem ao telefone com uma menina de 6 anos que fica presa nos destroços de uma Gaza devastada pela guerra enquanto espera uma ambulância.

O filme mistura drama e aspectos documentais, com base na história real da menina, que foi morta com seus primos, tio e tia dentro de um carro, após serem alvejados por tiros das forças israelenses em 2024. Um retrato doloroso, ainda que muito realista, dos horrores de uma guerra ainda presente.

DIREÇÃO: Kaouther Ben Hania **ELENCO:** Saja Kilani, Clara Khoury, Motaz Malhees **PAÍS:** Tunísia, França
ONDE ASSISTIR: em cartaz nos cinemas a partir de 29 de janeiro

METODOLOGIA

→ Para a criação do ranking, foram consideradas produções com lançamento no Brasil no ano de 2025, seja no cinema comercial (lançadas para as grandes redes, como Cinemark, Cinépolis e Kinoplex), seja no streaming ou em festivais abertos ao público, como a Mostra Internacional de Cinema de São Paulo, o Festival do Rio e o Festival de Cinema de Gramado.

→ Filmes com lançamento internacional em 2024, mas estreia comercial no Brasil em 2025, também foram incluídos no ranking, como foi o caso de *Conclave*, *Anora* e *O Brutalista*.

→ Com base na votação enviada pelo júri, a EXAME organizou um ranking com os 50 melhores filmes de 2025, seguindo este regime de pontuação: filmes escolhidos em 1º lugar valiam 3 pontos; em 2º lugar, 2 pontos; e o 3º lugar, 1 ponto. Em caso de empate, o resultado foi elencado pelas menções na primeira posição.

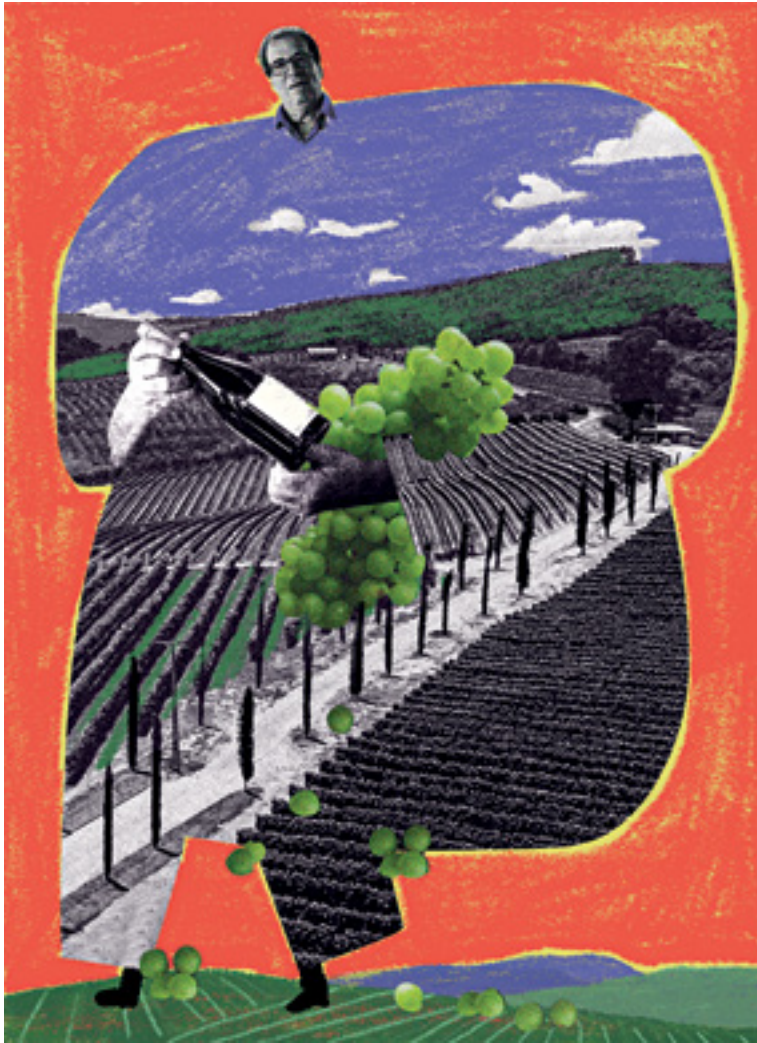
→ Boa parte dos longas escolhidos já está disponível em alguma plataforma de streaming, mas alguns deles ou estão em cartaz ou vão estreiar nos cinemas somente em 2026.

→ O júri traz profissionais das cinco regiões brasileiras, sendo 68,3% do Sudeste; 18,3%, do Nordeste; 7,9% do Sul, 4,8%, do Norte; e 0,8%, do Centro-Oeste. Do total, 47,5% se identificam como mulheres.

Júri: Aline Diniz (EntreMigas), Aline Pereira (AdoroCinema), Alysson Oliveira (Cineweb), Amanda Brandão (criadora de conteúdo), Ana Duarte (Estação Nerd), Ana Paula Barbosa Martins (Narrativa Feminina), André Guerra (*Diário de Pernambuco*), André Zuliani (Omelete), Arthur Eloi (Podcast Não Apague a Luz), Arthur Gadelha (*Jornal O POVO - CE*), Bárbara Castro (IGN Brasil), Barbara Demerov (Independente), Beatriz Lourenço (*Claudia*), Beatriz Saldanha (*Revista Les Diabólicas*), Brenda Jobim (criador de conteúdo), Bruna Nobrega (Omelete), Bruna Zordan (criador de conteúdo), Bruno Botelho dos Santos (AdoroCinema), Caio Coletti (Omelete), Caio Garritano (AdoroCinema), Caio Pimenta (Cine Set), Caio Sandin (criador de conteúdo), Camila Henriques (Feito por Elas), Carissa Vieira (Independente), Carlos Rabello (criador de conteúdo), Carolina Azevedo (crítica de cinema), Cecília Barroso (Cenas de Cinema), Cesar Soto (g1), Chico Fireman (Filmes do Chico), Diego Benevides Nogueira (crítico de cinema), Diego Quaglia (Peliplat Brasil), Diego Souza Carlos (AdoroCinema), Diogo Cunha (Fan Influência), Elaine Guerini (*Valor Econômico*), Enoe Lopes Pontes (Coisa de Cinéfilo), Everaldo Júnior (Moderno Veneza Cinema & Cultura), Fabiana Lima (Cinemafilia), Federico Devito (criador de conteúdo), Fernanda Ezabella (Independente), Fernanda Talarico (UOL), Flavia Guerra (Plano Geral/UOL), Gabriel Avila (Independente), Gabriela Orsini (Legião dos Heróis), Guilherme Jacobs (Omelete), Gustavo Girotto (criador de conteúdo), Helio Flores (Cinema em Cena), Isabel Wittmann (Feito por Elas), Isabella Faria (crítico de cinema), Ismaelino Pinto (*Jornal O Liberal*), Izabella Arouca (Hugo Gloss), Jansen Lucas (*Jornal O POVO*), Jean Werneck (crítico de cinema), João Gabriel Tréz (*Diário do Nordeste*), João Jedi (Omelete), Júlia Del Bel (EntreMigas), Júlia Queiroz (*Estadão*), Júlia Storch (EXAME), Juliana Melguiso (gshow), Kainan Medeiros (TeamComics), Karen Meira de Almeida (Meleka Pop), Katiúscia Vianna (AdoroCinema), Laysa Zanetti (Independente), Lilianna Bernartt (Independente), Lorena Montenegro (Kinemacriticas), Luan Carlos de Souza Ribeiro (ArteCult.com), Lucas Berretta (IGN Brasil), Lucas Salgado (*O Globo*), Luiz Merten (Independente), Luiza Missi (UOL), Luiza Vilela (EXAME), Marcelo Forlani (Omelete), Marcelo Hessel (Omelete), Marcelo Miranda (Independente), Marcelo Müller (Kinorama), Marco Antonio Moreira (*Jornal O Liberal*), Maria Fernanda Cordo (Independente), Maria do Rosário Caetano (Revista de Cinema), Maria Eduarda Cury (IGN Brasil), Maria Luzia Miranda Álvares (Independente), Mariane Morisawa (Independente), Marina Toledo (CNN Brasil), Matheus Bianezi (IGN Brasil), Matheus Machado (Matinê Cine&TV), Matheus Mans (Estadão e Esquina da Cultura), Matheus Pannebecker (Cinema e Argumento), Miro Malacrida (Instacinefilos), Natália Bocanera (Coletivo Crítico), Natália Bredi (EntreMigas), Natália Kreuser (criadora de conteúdo), Natália Viana (Moderno Veneza), Pablo Villapa (Cinema em Cena), Pâmela Eurídice (Cine Set), Paola Piola (AdoroCinema), Paula Jacob (Independente), Paulo Ernesto (criador de conteúdo), Pedro Borges (Good Nerd), Pedro Cardote (Independente), Pedro Henrique Ribeiro (Omelete), Pedro Sobreiro (CinePOP), Pedro Strazza (crítico de cinema), Philippe Augusto (criador de conteúdo), Rafa Sales Ross (crítico de cinema), Raissa Ferreira (Feito por Elas), Raquel Carneiro (*Veja*), Raul Artuso (A Conversação/ Podcast Cinema de Rua), Renata Boldrini (Telecine), Renato Félix (*Jornal A União*), Renato Marafon (CinePOP), Roberto Sadovski (UOL), Robledo Milani (Papo de Cinema), Rodrigo Salem (*Folha de S. Paulo*/Independente), Samara Barboza (IGN Brasil), Sérgio Alpendre (*Folha de S. Paulo*/Casa Alpendre), Simone Zucchetto (Canal Brasil), Stephanie Espindola (Emerald Corp), Suzana Vidigal (Cine Garimpo), Tatí Regis (Meu Filme Dia/Coluna da Filmicca no Letterboxd), Thiago Romariz (Omelete), Thiago Stivalletti (F5 – Folha Online/Independente), Tiago Belotti (Meus 2 Centavos), Tiago Pechini (*Folhateen*/Independente), Victor Russo (16mm), Well Prada (Cine Brasa), Yuri Codogno (Portal Exibidor).

	FILME	DIRETOR	PAÍS	ONDE ASSISTIR
1	O Agente Secreto	Kleber Mendonça Filho	Brasil	Em cartaz nos cinemas
2	Pecadores	Ryan Coogler	Estados Unidos	HBO Max e Prime Video*
3	Uma Batalha Após a Outra	Paul Thomas Anderson	Estados Unidos	HBO Max, Apple TV*, Prime Video*
4	Hamnet: A Vida Antes de Hamlet	Chloé Zhao	EUA/Reino Unido	Em cartaz nos cinemas
5	Foi Apenas um Acidente	Jafar Panahi	Irã/França/Luxemburgo	Em cartaz nos cinemas
6	Oeste Outra Vez	Erico Rassi	Brasil	Telecine, Globoplay, Prime Video*, Apple TV*
7	Valor Sentimental	Joachim Trier	Noruega/Multi	Em cartaz nos cinemas
8	Conclave	Edward Berger	Reino Unido/EUA	Prime Video, Apple TV*
9	Cloud — Nuvem de Vingança	Kiyoshi Kurosawa	Japão	Mubi, Prime Video*, Apple TV*
10	A Voz de Hind Rajab	Kaouther Ben Hania	Tunísia/França	Em cartaz a partir de 29 de janeiro
11	Anora	Sean Baker	Estados Unidos	Prime Video, Apple TV*
12	Sirât	Oliver Laxe	Espanha	Em cartaz nos cinemas
13	The Mastermind	Kelly Reichardt	EUA/Reino Unido	Mubi, Prime Video, Apple TV*
14	O Último Azul	Gabriel Mascaro	Brasil	Netflix a partir de 20 de janeiro
15	A Meia-irmã Feia	Emilie Blinckfeldt	Noruega	Mubi, Prime Video*, Apple TV*
16	Misericórdia	Alain Guiraudie	França/Espanha	Filmicca
17	Desculpe, Baby	Eva Victor	Estados Unidos	Em cartaz nos cinemas
18	O Filho de Mil Homens	Daniel Rezende	Brasil	Netflix
19	Trilha Sonora para um Golpe de Estado	Johan Grimmonprez	Bélgica/França	Prime Video*, Apple TV*
20	A Semente do Fruto Sagrado	Mohammad Rasoulof	Irã/Alemanha	Telecine, Globoplay, Prime Video*
21	Guerreiras do K-Pop	Maggie Kang/C. Appelhans	EUA/Coreia do Sul	Netflix
22	A Hora do Mal	Zach Cregger	Estados Unidos	HBO Max, Prime Video*, Apple TV*
23	Luta de Classes	Spike Lee	Estados Unidos	Apple TV, Prime Video*
24	Mirrors No. 3	Christian Petzold	Alemanha	Sem previsão no Brasil
25	Superman	James Gunn	Estados Unidos	HBO Max, Prime Video*, Apple TV*
26	Homem com H	Esmir Filho	Brasil	Netflix, Prime Video*, Apple TV*
27	A Única Saída	Park Chan-Wook	Coreia do Sul	Em cartaz nos cinemas
28	Manas	Marianna Brennand	Brasil	Globoplay, Telecine, Prime Video*, Apple TV*
29	Marty Supreme	Josh Safdie	Estados Unidos	Em cartaz nos cinemas
30	Avatar: Fogo e Cinzas	James Cameron	Estados Unidos	Em cartaz nos cinemas
31	O Brutalista	Brady Corbet	EUA/Reino Unido	Prime Video, Apple TV*
32	A Verdadeira Dor	Jesse Eisenberg	EUA/Polônia	Disney+
33	Better Man — A História de Robbie Williams	Michael Gracey	Reino Unido/Austrália	Prime Video, Apple TV*
34	F1: O Filme	Joseph Kosinski	Estados Unidos	Apple TV, Prime Video*
35	Nosferatu	Robert Eggers	Estados Unidos	Prime Video, Apple TV*
36	Garça-Azul	Sophy Romvari	Canadá/Hungria	Sem previsão no Brasil
37	Mambembe	Fabio Meira	Brasil	Sem previsão no Brasil
38	Vitória	Andrucha Waddington	Brasil	Prime Video*, Globoplay
39	Como Treinar seu Dragão	Dean DeBlois	Estados Unidos	Prime Video e Apple TV*
40	A Sombra do meu Pai	Akinola Davies Jr.	Reino Unido/Nigéria	Sem previsão no Brasil
41	Os Enforcados	Fernando Coimbra	Brasil	Globoplay, Telecine, Prime Video*, Apple TV*
42	Flow	Gints Zilbalodis	Letônia/Bélgica	Prime Video*, Filmelir, Apple TV*
43	Sonhos de Trem	Clint Bentley	Estados Unidos	Netflix
44	Morra, Amor	Lynne Ramsay	Estados Unidos	Mubi
45	Frankenstein	Guillermo Del Toro	Estados Unidos	Netflix
46	Hedda	Nia Dacosta	Estados Unidos	Prime Video
47	Vermiglio	Maura Delpero	Itália/França	Prime Video*, Apple TV*, Filmelir
48	Sonhar com Leões	Paolo Marinou-Blanco	Portugal/Brasil	Apple TV*
49	Corra Que a Polícia Vem Aí	Akiva Schaffer	Estados Unidos	Paramount+, Prime Video*, Apple TV*
50	A Melhor Mãe do Mundo	Anna Muylaert	Brasil	Netflix

*VALOR ADICIONAL



CATARINA BESSELL

Da pobreza às vinícolas

A impressionante história de José Afonso Davo, que nasceu em casa de chão batido e hoje produz respeitáveis tintos de inverno



DIVULGAÇÃO

ALEXANDRA FORBES

Jornalista especializada em vinhos

José Afonso Davo, segundo maior viticultor do Sudeste, cresceu em uma casinha de chão batido na fazenda onde o pai era empregado, em Itupeva, interior de São Paulo. Começou a empreender aos 14 anos, tirando areia do rio com uma draga. Aos 16, esticou a rede elétrica em 1 quilômetro até onde moravam, fincando postes e tudo. “Para minha mãezinha poder ver a novela”, diz.

Ainda menor de idade, comprou um caminhão para vender areia e

lenha a um fabricante de tijolos. “Eu era safo, nem carta eu tinha”, diz. Logo ampliou os negócios. Comprou ônibus para transportar funcionários de uma indústria química recém-instalada na cidade e fundou a primeira de três cerâmicas.

O rapaz da roça caiu nas graças do então prefeito e dali começou a tecer sua rede de contatos importantes. Na mesa de truco, firmou amizade com um chefe do Bradesco. Num piscar de olhos, sua transportadora tornou-se a Jadlog — que viria a se tornar a maior empresa de logística do Brasil, cuja vasta teia de distribuição estende-se aos mais distantes rincões, por mar, terra e ar.

Na época do Plano Collor, foi à Jadlog que os maiores bancos confiaram o transporte de malotes. Com a hiperinflação, seus aviões zigzagueavam por todo o país para que cheques pudessem ser compensados em horas, sem se desvalorizarem.

Davo se casou com o amor da adolescência. Multiplicou sua fortuna expandindo os negócios para o agro — em suas imensas fazendas, produz eucalipto, soja, frutas e mais. Depois dos 40 anos, adoeceu e largou a cachaça e a cerveja. “Em viagens com minha mulher, eu via caras balangando os copos, aquela metidez... Peguei gosto pelo vinho, porque é família como eu.”

Fazendo jus ao apelido de Leguinhas — de Papa-Léguas —, logo plantou em Ribeirão Branco (SP) variedades de uvas importadas da França, como merlot e syrah. Deu tudo errado, então ele passou trator por cima e replantou. Adequou as variedades ao clima frio — pinot noir e chardonnay, como em Champagne — e conseguiu produzir espumantes e brancos de respeito. Aí comprou duas fazendas no sul de Minas, em terroir bom para fazer tintos de inverno.

Os vinhos colecionam medalhas. Se estão entre os melhores do Brasil? Para ele, sim! A sede de vencer e o orgulho que Seu Afonso tem das crias são o motor do crescimento da marca Davo — que inclui azeite, suco de uva, café e dois hotéis em meio às vinhas (com restaurante, loja etc). É gente como Leguinhas, de 71 anos e ainda imparável, que vem transformando o Sudeste no Eldorado do vinho. ●

Costao: O Melhor Resort de Praia para eventos no Brasil

Reconhecido com o **Jacaré de Ouro** no Prêmio Caio 2025, a mais importante premiação da indústria de eventos e turismo do país.



Conquista também premiações em Responsabilidade Ambiental, Responsabilidade Social e Alimentos e Bebidas para eventos.



 **Visite
Floripa**

www.costao.com.br

TIM

ines249

5G

**SÓ LÍDER TEM
TANTA VANTAGEM.**

BETC HAVAS



OFERTA DE LÍDER

Acesse o QR Code
e saiba mais



edge 60 NEO

EM ATÉ

OU À VISTA

12x R\$ 84 | R\$ 999

NO TIM BLACK PREMIUM

PATROCINADORA OFICIAL DO

**Big Brother
Brasil**

Valor do aparelho com desconto e mediante permanência de 12 meses no TIM Black Premium por até R\$ 159,99/mês com desconto mediante fidelização. Plano e smartphone também são vendidos separadamente. Desconto no aparelho válido até 27/1/2026 ou enquanto durarem os estoques, o que ocorrer primeiro. Consulte condições, área de cobertura, regulamento do plano e mais informações em tim.com.br.