

ISSN 1007-4444/2023 - ANO 51 - Nº 4



MARIANA DIAS,  
CEO DA CUPY

COM CONTEÚDO  
**Bloomberg**  
Businessweek

**CASUAL**  
O RANKING 2023  
DOS 100 MELHORES  
RESTAURANTES  
DO BRASIL

**SOCIAL**  
OS PLANOS DA  
AMIGOS DO BEM,  
A ONG QUE MUDA  
150.000 VIDAS

BRASIL REVISTAS

# examiniC. STARTUPS SEM CRISE

CONTRA A MARÉ DE  
CORTES E DEMISSÕES  
NO MERCADO TECH,  
UM GRUPO DE STARTUPS  
SEGUE CRESCENDO E  
ATRAINDO INVESTIDORES.  
QUAL É A FÓRMULA?

PATROCÍNIO



# O QUE PENSAM, E COMO DECIDEM, OS PROTAGONISTAS DOS NEGÓCIOS

No talk show do EXAME In,  
um acesso privilegiado aos  
mais conectados empresários  
e investidores brasileiros



exame<sub>IN</sub>



BRASIL REVISTAS

**Ana Luiza McLaren,**  
**CEO do Enjoei**

- 6 **DA EXAME**
- 10 **FALE CONOSCO**
- 12 **PRIMEIRO LUGAR**  
Saiba como tornar a temporada de vendas em maio mais diversa — e lucrativa
- 18 **VISÃO GLOBAL**  
Protestos pelo mundo todo alertam para um ano sem precedentes de mobilizações
- 22 **ENTREVISTA**  
Arnaud Carrez, vice-presidente sênior e Chief Marketing Officer da Cartier: "Não temos obsessão por jovens clientes"
- 28 **CAPA**  
Contra a maré de cortes e demissões no mercado tech, um grupo de startups cresce e atrai investidores. Qual é a fórmula?
- 40 **CAPA**  
Conheça o Instituto Caldeira, hub de negócios aberto por empresários e que abriga mais de 100 empresas de tecnologia



- 44 **CARREIRA**  
Para aumentar a presença de minorias em cargos de liderança, empresas brasileiras apostam em programas de mentoria
- 54 **TERCEIRO SETOR**  
Há 30 anos a ONG Amigos do Bem atende 150.000 pessoas atuando em mais de 300 povoados no sertão nordestino

Mariana Dias, na nova sede da startup Gupy em São Paulo: 700 metros quadrados de escritório



SUMÁRIO





A chef Jenaina Rueda: nada parece ameaçar o reinado da Casa do Porco, o incansado restaurante no centro de São Paulo

62 **ESG**

Entre previsões e alertas, o setor privado toma a dianteira para resolver o problema da falta de saneamento

70 **TECNOLOGIA**

Executivos da rede social TikTok se movimentam para driblar a desconfiança das autoridades americanas

78 **EXAME AGRO**

Estudo mostra que produtores ficam com menos de 5% dos 2,3 bilhões de reais que a castanha-da-amazônia rende ao país

82 **OPINIÃO**

Para Felipe Miranda, a oportunidade para o investidor atacar está chegando, mas depende de o Brasil ajudar

84 **OPINIÃO**

Florian Hagenbuch: recrutamento é um desafio para empresas de todos os tamanhos, e deveria ser prioridade

86 **CLUBE CMO**

André Sena, da Accor, conta como a expectativa do turista varia de acordo com a renda e o motivo da viagem

## CASUAL

89 **MEU ESTILO**

Priscila Siqueira, CEO do Gympass, pratica beach tennis em São Paulo como forma de exercício e convivência

92 **ESPECIAL RESTAURANTES**

A Casa do Porco foi eleita novamente o grande destaque nacional. Confira os 100 melhores nesta edição

102 **HOTELARIA**

Voltado para o público corporativo (mas não só), o grupo Fasano inaugura o segundo hotel em São Paulo, no Itaim

104 **CULTURA**

O ator Brian Cox fala sobre a relação de afeto e ódio entre o patriarca e seus possíveis sucessores na série *Succession*

106 **SANTÉ**

Vinho pode ser consumido com pipoca, assistindo a um filme, em um almoço corriqueiro e no churrasco com amigos

REVISTA MENSAL  
ANO 57 | Nº 4 | EDIÇÃO 1250  
ABRIL DE 2023

FOTOS/CAPA: LEANDRO FONSECA



Os CEOs da Gupy e da Brasil ao Cubo

## Olhares para o longo prazo

A Gupy e a Brasil ao Cubo são protagonistas de uma edição que foca em resiliência e visão de futuro

Um dos maiores desafios de editar e produzir a revista EXAME todos os meses é captar o *zeitgeist*, o espírito do tempo, daquele mês. Mas não do mês que passou, e sim do que está começando. O Brasil e o mundo, como todos sabemos, vivem um momento recheado de desafios, turbinado por inflação, juros altos e uma guerra renitente na Europa. Nesse contexto, apontar para o futuro, de curto, médio e longo prazo, antecipando as pautas que serão assunto nas próximas semanas, é tarefa das mais desafiadoras. E é razão de ser da EXAME há 56 anos.

Na seção Visão Global, o editor Luciano Pádua e a repórter Carolina Riveira mostram como o alto custo de vida e o temor com o futuro levaram a uma leva inédita de revoltas mundo afora, da França ao Sri Lanka. “Em muitos lugares, as pessoas parecem ter atingido o limite”, diz o pesquisador americano Jeffrey Hallock. Esses embates serão uma das marcas de 2023 — e um desafio para políticos de todo o

## BRASIL REVISTAS

mundo. Por outro lado, no mercado financeiro, especializado em antecipar cenários, um número crescente de gestores fala no início de um novo ciclo de oportunidades. É o tema da coluna mensal de Felipe Miranda, que convoca investidores a se preparar para ir ao ataque. É a lógica militar de perder algumas batalhas para ganhar a guerra transportada para a Avenida Faria Lima, em São Paulo.

Momentos difíceis como o atual têm historicamente a capacidade de preparar empresas, pessoas e sociedades. Constrói resiliência na marra. Pois esse é o cenário das startups brasileiras retratadas na reportagem de capa desta edição. Num momento de quedas dramáticas nos aportes às empresas inovadoras mundo afora, as repórteres Maria Clara Dias e Karina Souza, e o editor Leo Branco, foram atrás de startups que estão com tudo. E trouxeram lições que se aplicam

a negócios de todos os portes e setores. Os personagens que ilustram as duas capas deste mês são grandes exemplos dessa geração de empreendedores que resistem ao presente porque têm os olhos no futuro. Mariana Dias, da Gupy, é criteriosa nas contratações durante a euforia e se dá ao luxo de não demitir depois. Ricardo Mateus, da Brasil ao Cubo, se associou a empresas gigantes para ganhar musculatura — e cresceu dez vezes em cinco anos. São mentalidades como essas, focadas no longo prazo, que guiarão o mercado nos próximos meses e anos.

Resiliência e um olhar para o futuro também são o elo em comum dos chefs que estrelam o ranking 2023 dos 100 melhores restaurantes do Brasil. No segundo ano de premiação, coordenada pelo editor Ivan Padilla, temos um bicampeão, e uma incrível diversidade de geografias, estilos e histórias. Resiliência, visão de longo prazo e agilidade para aproveitar oportunidades num ambiente de alta pressão: o caldeirão que faz a EXAME deste mês. Boa leitura! ●



BRASIL REVISTAS



## O NOVO ESPAÇO ROLEX

### MONTECRISTO

**Autenticidade. Exclusividade. Inspiração.** Uma imersão no mundo extraordinário da Rolex. Um convite para viajar pelos momentos mais icônicos da marca em um ambiente elegante e intimista. Uma experiência sem igual para descobrir os emblemáticos relógios Rolex e ajudar você a fazer uma escolha para toda a vida. Espaço Rolex.

*#Perpetual*

Visite-nos no Shopping Iguatemi Campinas,  
Av. Iguatemi, 777 1º Piso, loja 140 - Vila Brandina,  
Campinas - SP, 13092-902  
Aberto ao público



OYSTER PERPETUAL DAY-DATE 40

MONTECRISTO  
J O A L H E I R I A

ROLEX

# exame.

**Diretor de Redação**

Lucas Amorim

**Editores**

Graziella Valenti, Ivan Padilla, Karla Mamona, Leo Branco,  
Luciano Pádua, Mariana Martucci e Rodrigo Caetano

**Editores Assistentes e Repórteres**

Alessandra Azevedo, André Lopes, André Martins,  
Antonio Souza, Beatriz Quesada, Bibiana Guzaraldi,  
Carolina Riveira, Fernanda Bastos, Gabriel Rubinstein,  
Gilson Garrett Jr., Guilherme Guilherme, Isabela Rovaroto, Júlia Storch,  
Karina Souza, Laura Pancini, Luciana Lima, Marcos Bonfim,  
Márcia Clara Dias, Mariana Grilli, Marina Filipppe e Raquel Brandão

**Arte:** Carolina Gehlen (chefe), Carmen Fukunari (editora)  
e Camila Santiago Santos (designer)

**Foto:** Leandro Fonseca (editor) e Julio Gomes

**Revisão:** Mauricio José de Oliveira

**Publicidade e Projetos Especiais:** Daniela Serafim e Rafael Davini

[www.exame.com](http://www.exame.com)

---

**Redação e Correspondência:** Rua Leopoldo Couto de Magalhães Júnior, 1421,  
3ª andar, Itaim Bibi, CEP 04542-012, São Paulo, SP

**Publicidade São Paulo e informações sobre representantes  
de publicidade no Brasil e no exterior:** [publicidade@exame.com](mailto:publicidade@exame.com)

---

**EXAME 1250** (ISSN 977-010228800-2), ano 57, nº 4,  
é uma publicação mensal da Exame Ltda.

**Edições anteriores:** venda exclusiva em banca pelo preço  
da última edição em banca. 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



BRASIL REVISTAS

**ASSINATURAS**

**VENDAS E ATENDIMENTO**

(11) 3003-9343 (somente via WhatsApp)  
De 2ª a 6ª-feira, das 10 às 17 horas

**Vendas corporativas, projetos  
especiais e vendas em lote**  
[publicidade@exame.com](mailto:publicidade@exame.com)  
[atendimento@exame.com](mailto:atendimento@exame.com)

**PARA ACESSAR SUA REVISTA DIGITAL**  
<https://exame.com/edicoes/>

**EXAME PARA EMPRESAS**

[empresas@exame.com](mailto:empresas@exame.com)

**LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO**

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

E-mail: [releases@exame.com](mailto:releases@exame.com)

**CORRESPONDÊNCIA**

Comentários sobre o conteúdo editorial  
da EXAME, sugestões e críticas:  
E-mail: [redacao@exame.com](mailto:redacao@exame.com)

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

**PUBLICIDADE**

Anuncie na EXAME e fale com o público  
leitor mais qualificado do Brasil:  
E-mail: [publicidade@exame.com](mailto:publicidade@exame.com)  
(11) 3787-8300

UM EMPREENDIMENTO COMPLETO  
E EXCLUSIVO PENSADO PARA FAMÍLIA.



IMAGEM REAL DO RESIDENCE DECORADO FASANO CIDADE JARDIM

O Fasano Residences Cidade Jardim reúne residências com opções de plantas de 200 m<sup>2</sup> a 700 m<sup>2</sup>, com 2 a 5 suítes, arquitetura por Triptyque e paisagismo por Maria João d'Orey. Com acesso exclusivo ao Club e ao Hotel Fasano Cidade Jardim. O Fasano Residences é também conectado ao Shopping Cidade Jardim, com as melhores marcas nacionais e internacionais, gastronomia e atrações culturais.

CONHEÇA O RESIDENCE DECORADO, COM 2 SUÍTES, 236 M<sup>2</sup> E DESIGN DE INTERIORES POR CAROLINA PRATO, DO ESTÚDIO OBRA PRIMA.



CONHEÇA MAIS SOBRE O FASANO RESIDENCES.



RESIDENCES

FASANO  
CIDADE JARDIM

Vendas: (11) 97202-3702 / (11) 3702-2121 • Baixe o app: JHSF Real Estate • fasanocidadejardim.com.br

**JHSF**

# FALE CONOSCO

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

Gestores da Ibiuna Investimentos: Eduardo Alhadeff, André Lion, Rodrigo Azevedo, Vivian Lee e Mário Torós



## ALEXA NO AGRO

É muita responsabilidade dos agricultores que trabalham incansavelmente nesse processo da cana-de-açúcar para termos esse açúcar de qualidade e um etanol muito mais em conta.

**Raimundo Nonato**  
Via LinkedIn

Somos tão melhores quando usamos nossa inteligência para o bem, para coisas boas. O resultado é esse que a matéria traz.

**@cafecomliane**  
Via Instagram

## MILLENNIALS NOS 30

Venho apontando para isso faz algum tempo. As evidências estão todas aí. Acho que o modelo mental-cultural que a

humanidade vem criando está gerando mais tensão, conflitos, insegurança e incertezas do que melhorias de fato. Assunto complexo e multifórmico, mas oportuno!

**Plínio Tomaz**  
Via Instagram

Uma coisa é certa: essa geração é do ser, e não do ter. Os jovens não querem ter carros de ano, imóveis, emprego fixo etc. Eles querem defender causas ambientais, antirracistas, anti-homofóbicas, entre outras. Eles querem viver o momento, e não poupar para viver o futuro. E eles estão certos. São pessoas muito mais esclarecidas.

**João Paulo Soares**  
Via Instagram

 [exame@exame.com](mailto:exame@exame.com)

 [linkedin.com/company/exame-com](https://www.linkedin.com/company/exame-com)

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

 [facebook.com/exame](https://www.facebook.com/exame)

**O QUE ACHOU  
DA NOVA EXAME?  
RESPONDA À PESQUISA  
E NOS CONTE**





# CASTELO SAINT ANDREWS

GRAMADO-RS

*Viva esta experiência*



Informações e reservas: (54) 3295-7700 / 99957-4220 (ou seu agente de viagens)

castelosaintandrews



saintandrews.com.br



# PRIMEIRO LUGAR

EDIÇÃO: LEO BRANCO

ESTRATÉGIA

## Doce como amor de mãe

O mês de maio virou o campeão de vendas da Le Petit Macarons, rede gaúcha com receita de 23 milhões de reais

ISABELA ROVAROTO

Para a empreendedora Valquíria de Marco a Páscoa seria a principal data de vendas para a Le Petit Macarons, empresa fundada por ela e o amigo Roger Righi Coelho em Bento Gonçalves, na serra gaúcha, em 2014. Na época, foi um palpite óbvio. O carro-chefe do negócio são os macarons, doces com amêndoas e muito açúcar de confeitiro vendidos em praticamente toda esquina na França e com apetite crescente por aqui.

Na lista dos mais vendidos entre os 33 sabores à disposição nas prateleiras da Le Petit, onde também é possível comprar só o recheio avulso dos doces, estão Nutella e brigadeiro de avelãs, guloseimas típicas dos ovos de Páscoa com pegada mais premium nos supermercados.

De uns anos para cá, o bom movimento dos meses de março e abril passou a ser ofuscado pelas vendas de maio. "O Dia das Mães virou a nossa principal data", diz de Marco. "Nosso produto é delicado, colorido e tem

uma embalagem bem feminina, o que atrai muitos clientes em busca de presentes para a mãe."

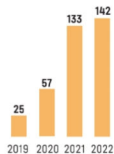
O otimismo dos sócios da Le Petit está longe de ser exceção. Muito disso em razão do salto do comércio eletrônico no Brasil na esteira da pandemia. Comprar uma lembrancinha para a mãe nesta época até pouco tempo atrás poderia significar horas de filas no comércio de rua ou em shoppings. Ao que tudo indica, a escolha do mimo foi de vez para a internet.

Em 2022, a véspera do Dia das Mães movimentou 142 milhões de reais entre as pequenas e médias empresas conectadas ao marketplace da Nuvemshop, cinco vezes mais do que em 2019. Uma sondagem recente do Mercado Pago, braço financeiro do Mercado Livre, com 12.000 empreendedores brasileiros mostrou um otimismo com o Dia das Mães de 2023 até maior que o de datas tradicionais do varejo, como Páscoa e Natal (veja os quadros).

### MÃES DIGITAIS, MESMO APÓS A PANDEMIA

As vendas online no Dia das Mães saltaram na pandemia e continuam crescendo, de acordo com dados do marketplace Nuvemshop

Receita total com vendas (Gross Merchandise Value, ou GMV) na campanha de Dia das Mães no Brasil (em milhões de reais)



Fonte: Nuvemshop.

CELIA TREMA / FOTOGRAFIA/INTYVA/SYGMA

O Dia das Mães é, por tradição, uma data excepcional para o comércio de rua. Em alguns casos, perde apenas para o Natal. A expansão do comércio eletrônico nos últimos três anos empurrou boa parte das vendas para o digital. E, com isso, abriu o leque de varejistas capazes de atrair clientes na data. Veja, a seguir, histórias de empreendedores dispostos a tornar a temporada de vendas em maio ainda mais diversa — e lucrativa.



BRASIL REVISTAS

A história da Le Petit mostra um potencial de vendas no Dia das Mães para além do digital. Neste ano, a marca lançou um macaron específico para a data, chamado rosas vermelhas, cujo recheio leva ganache leve de água de rosas com geleia de framboesa ao centro. Como decoração são utilizadas pétalas de rosas desidratadas.

A estratégia de criar sabores temáticos para a data ajudou a Le Petit a faturar em maio praticamente o dobro de um dia normal de vendas no resto do ano. Entre os pedidos mais vendidos no Dia das Mães estão os kits com oito ou 12 macarons e o combo acompanhado de espumante. Em 2023, a expectativa é faturar pelo menos 550.000 reais com a venda de 65.000 macarons nessa época.

Em nove anos, a Le Petit cresceu com o modelo de franquia. Hoje são 24 lojas, responsáveis por um faturamento anual de 15 milhões de reais. A rede é abastecida com macarons fabricados na sede, em Bento Gonçalves, e transportados sob refrigeração. “Os macarons são descongelados 20 minutos antes de ir para a vitrine”, diz Righi Coelho. A expectativa para 2023 é abrir um centro de distribuição no Sudeste no segundo semestre, chegar a 40 unidades franqueadas e faturar 23 milhões de reais. ●

Valquíria de Marco,  
da Le Petit Macarons:  
delicados, coloridos  
e com embalagens bem  
femininas

Cândido Espinheira, da Yes! Cosmetics: produtos até 30% mais baratos e vendas de 59 milhões de reais



Foto: Ricardo

a marca: 10% do faturamento anual de 59 milhões de reais vêm no período. Para deixar a força de venda espalhada em 130 lojas, todas nas mãos de franqueados, a rede aposta em treinamentos ao vivo e pela internet. A Yes! Cosmetics inicia a preparação para a data com 100 dias de antecedência. Nas duas semanas antes do Dia das Mães, a direção da empresa começa a agitar a rede de franqueados para eles deixarem tudo organizado. A intenção é ensinar truques para as vendedoras minimizarem o risco de perder vendas no meio da correria de um dia com muito fluxo de clientes. “Nessas horas, não adianta sentar a pessoa na cadeira e fazer uma maquiagem nela por 30 minutos”, diz Cândido Espinheira, um dos fundadores e atual CEO. “Se fizer isso, deixará uns 20 consumidores irem embora da loja.”

Para além desse jogo de cintura, a iniciativa da Yes! busca colocar vendedores e franqueados na mesma página sobre os detalhes dos itens com mais saída, como kits de perfumaria e produtos corporais. Um conhecimento sobre o público-alvo dos presentes também faz parte dos ensinamentos. Normalmente, os consumidores compram para as mães kits mais elaborados e caros — o ticket médio na Yes! é de 150 reais. “Para as sogras, o preço cai e o presente costuma ser uma lembrancinha”, diz Espinheira.

O alinhamento é importante sobretudo para franqueados recém-chegados. “A pessoa não entende a dimensão do movimento, e seu primeiro ano na rede é fraco porque ela não acredita no volume todo que acaba vindo nessa época do ano”, diz ele. Depois de crescer 40% desde 2021, em 2023 a Yes! projeta alta de 20% nas vendas. Ao que parece, o esforço para minimizar o risco de perder vendas em momentos concorridos como o Dia das Mães vem dando resultado. ●

## PESSOAS

### Make rápido

A Yes! Cosmetics treina vendedoras para evitar perder negócios. De 2021 para cá, a marca cresceu 40%

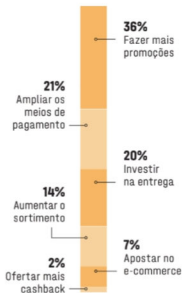
MARCOS BONFIM

A história da fabricante de produtos de beleza Yes! Cosmetics é exemplo da importância de treinar a força de vendas para dar o melhor de si nos períodos com mais clientes dispostos a abrir a carteira. Fundada no Recife, na virada dos anos 2000, a Yes! tem um portfólio com 350 produtos de beleza, como perfumes, cremes corporais, loções faciais, maquiagem, e por aí vai. O foco é o consumidor popular — os preços costumam ser 30% mais baixos do que os das concorrentes.

O Dia das Mães só perde para o Natal em importância para

### OS PREPARATIVOS PARA A DATA

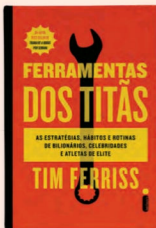
As estratégias de empreendedores online para capturar clientes nas datas comemorativas de 2023, inclusive no Dia das Mães



Fonte: pesquisa online do Mercado Pago com 10.078 empreendedores brasileiros em fevereiro de 2023.

## Hábitos que valem milhões

Como vive, o que come, onde circula e outras curiosidades sobre gente bem-sucedida



Do mesmo autor do best-seller *Trabalhe 4 Horas por Semana*, número 1 da lista de mais vendidos do jornal *The New York Times* em 2007, *Ferramentas de Titãs* (Intrinseca) é um guia de hábitos de personalidades bem-sucedidas. Escrita pelo americano Tim Ferriss, hoje apresentador do podcast *The Tim Ferriss Show*, a obra traz detalhes sobre o dia a dia de um grupo eclético de pessoas referências em suas áreas — do investidor de risco Ben Horowitz ao ator e político Arnold Schwarzenegger. Leia a seguir um trecho do livro.

### DETALHES PARA MELHORAR O DESEMPENHO

Quando organizei todo o material para mim mesmo, eu não queria um programa oneroso de 37 passos. Queria retornos imediatos e sempre à mão. Pense nas regras destas páginas como “detalhes para melhorar o desempenho”. Elas podem ser acrescentadas a

qualquer regime de treinamento (isto é: diferentes carreiras, preferências pessoais, responsabilidades únicas etc.) para despejar combustível no fogo do progresso.

Felizmente, dez vezes mais resultados nem sempre exigem dez vezes mais esforço. Grandes mudanças podem vir em embalagens pequenas. Para mudar radicalmente sua vida, não é preciso participar de uma ultramaratona, obter um Ph.D. ou se reinventar por completo. São os detalhes, se trabalhados com consistência, que fazem a diferença. Por exemplo, tentar melhorar sua eficiência uma vez por trimestre, as meditações guiadas de Tara Brach, um jejum estratégico, o efeito de cetonas exógenas no corpo etc.

“Ferramenta” tem uma definição ampla neste livro. Inclui rotinas, livros, conversas, suplementos, perguntas favoritas e muito mais.

### O QUE ELES TÊM EM COMUM?

É natural que você procure neste livro por hábitos interessantes para incorporar em sua vida. Eis alguns deles, uns mais estranhos que outros:

- Mais de 80% dos entrevistados fazem alguma forma de meditação ou prática de atenção plena diariamente.
- Um número surpreendente de homens com mais de 45 anos nunca toma café da manhã ou só come o mínimo possível.
- Muitos usam o aparelho Chili-Pad, um controlador de temperatura para colchões, com o objetivo de refrescar a cama na hora de dormir.
- Elogios entusiasmados aos livros *Sapiens*, *Poor Charlie's AI-*

*manack*, *Influência* e *Em Busca de Sentido*, entre outros.

- O hábito de ouvir uma única música repetidamente para ter foco.
- Quase todos fizeram algum tipo de projeto com tempo e dinheiro próprios e depois o apresentaram a possíveis compradores.
- A crença de que “o fracasso não é duradouro”.
- Quase todo convidado foi capaz de pegar “fraquezas” óbvias e transformá-las em enormes vantagens competitivas.

É claro que ajudarei você a ligar esses pontos, mas isso é menos da metade do valor deste livro. Algumas das soluções mais estimulantes são encontradas em pessoas atípicas. Quero que você procure a ovelha negra que combine com as suas particularidades. Fique de olho nos caminhos não tradicionais, como a jornada de Shay Carl, de trabalhador braçal a astro do YouTube e cofundador de uma startup vendida por quase 1 bilhão de dólares. A variação é a consistência. Como diria um engenheiro de software: “Isso não é um bug. É uma característica do projeto!”

Pegue emprestado à vontade, combine de maneira única e personalize seu próprio projeto. ●

**Ferramentas dos Titãs**, de Tim Ferriss (Intrinseca)  
Páginas: 768 | Preço: 119,90 reais



ACESSE  
ATRAVÉS DO  
QR CODE UM  
TRECHO DO  
LIVRO

# PRIMEIRO LUGAR

Luciane Piquet, da SPA Express, ação para fase crítica da pandemia virou um dos principais produtos da empresa



IMAGENS

## PRODUTOS

### Massagem para mães

A paraibana Luciana Piquet vai faturar 10 milhões de reais em 2023 com vouchers de spa

ISABELA ROVAROTO

A pandemia colaborou para a empreendedora paraibana Luciana Piquet transformar o Dia das Mães na principal data de vendas da SPA Express, rede de franquias de massagens em domicílio. A paraibana começou a empreender com 5.000 reais em 2011, quando criou um negócio que oferecia serviço de manicure em salas de espera de consultórios. Ao ouvir a demanda das clientes por atendimen-

tos domiciliares, Piquet criou a franquia SPA Express, que trabalha com massagem linfática, modeladora e pós-cirúrgica. "Vi a oportunidade de escalar o negócio oferecendo serviços com maior valor agregado", diz ela.

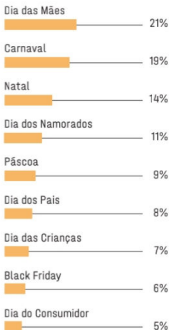
Em 2020, sob efeito de uma quarentena inédita, Piquet apostou alto em cartões virtuais de presentes a serem convertidos em sessões quando a situação sanitária permitisse. O produto vingou sobretudo no Dia das Mães. Passada a fase crítica da pandemia, o voucher responde por um volume considerável das receitas de 10 milhões de reais esperadas para 2023.

O cartão virtual colaborou para uma expansão recorde da SPA: em dois anos, a rede saiu de 20 para 45 unidades franqueadas. Outras 20 devem sair do papel neste ano. "O cartão virtual é personalizado e atende

## AFETO E EXPECTATIVA

Os varejistas brasileiros estão botando mais fé no Dia das Mães do que no Natal em 2023

Com qual data do varejo os empreendedores estão mais otimistas em 2023? (em % do total)



Fonte: pesquisa online do Mercado Pago com 12.846 empreendedores brasileiros em fevereiro de 2023.

vários tipos de clientes, que podem comprar um combo pronto ou escolher o valor de um voucher", diz Piquet. "Ao oferecer um presente rápido e prático, atendemos também quem deixa para comprar o presente de última hora." O público masculino também faz parte da estratégia do Dia das Mães, que começa 20 dias antes. Nas redes sociais, os anúncios são direcionados a homens em busca de presentes. "Vendemos muitos combos com massagens para grávidas", diz. ●



MARKETING

## Cesta de cerveja

O paranaense Clube do Malte tem conseguido ligar o Dia das Mães ao hábito cervejeiro

MARCCO BONFIN

O discurso de empoderamento feminino fez bem ao negócio do paranaense Douglas Salvador. Ele é dono do Clube do Malte, uma loja virtual de cervejas artesanais cujo negócio mistura receitas de vendas avulsas e de assinaturas — a clientela paga uma mensalidade para receber kits selecionados pela empresa. Desde a fundação do negócio, em 2009, para cá, a fatia de clientes mulheres subiu de 10% para 34%.

Em mais de uma década no ramo, Salvador ouviu muitos mitos sobre a relação entre mulheres e álcool. Um dos principais é o de que as mulheres

teriam preferência por sabores mais suaves. Uma análise atenta aos dados do Clube do Malte mostra o contrário. As campeãs de vendas entre elas são as cervejas lupuladas, como as IPAs, amargas e com alto teor alcoólico. Elas representam 39% das vendas, quase o dobro de rótulos Pilsen, mais leves (22%). “Nosso público feminino é formado por mulheres decididas, empoderadas e inteligentes”, diz Salvador. “Elas compram uma cerveja potente e encorpada.”

As descobertas sobre hábitos de consumo de mulheres levaram Salvador a entender a relevância do Dia das Mães para o negócio. Em 2022, a loja virtual faturou 733.800 reais na data, alta de 90% desde 2019. No período, Salvador aposta na combinação de ofertas sazonais com ações de fidelização, como o envio de cartas de filhos para mães para associar o hábito cervejeiro ao Dia das Mães — “Ia te mandar uma cesta de café da manhã, mas achei mais legal uma cesta de cerveja, né? Mais a sua cara”, dizia uma elas. Em outra frente, a empresa deu descontos em assinaturas de kits.

Neste ano, o Clube do Malte deve repetir a estratégia e, em paralelo, trabalhar melhor o marketing digital para atrair mais clientes mulheres. A previsão é que cresçam 16% as vendas de Dia das Mães, para 850.000 reais. No ano, a meta de Salvador é ter receitas de 16 milhões de reais. No que depender dele, muito disso virá do público feminino. ●

Douglas Salvador, do Clube do Malte: vendas de 16 milhões de reais em 2023



# VISÃO GLOBAL

POR CAROLINA RIVEIRA

França: protestos massivos contra a reforma da Previdência proposta pelo governo Macron



## A era das revoltas

Entidades que acompanham protestos globalmente alertam para um ano “sem precedentes”

A mobilização contra uma reforma da Previdência do governo Emmanuel Macron, que tem varrido a França neste começo de 2023, é só um exemplo de uma lista crescente de manifestações pelo mundo. Os três primeiros meses de 2023 somam 50 grandes mobilizações, o mesmo número do ano de 2018 inteiro, segundo o acompanhamento do Fundo Carnegie para a Paz Internacional. O ano de 2022 foi um marco, com 126 movimentos mapeados, e 2023 parece ir pelo mesmo caminho. O cenário de contínua insatisfação civil foi apontado como um dos maiores riscos para este ano em relatório da consultoria Eurasia. A consultoria Verisk Maplecroft classifica a mobilização global destes tempos como “sem precedentes” desde que seu Índice de Agitação Civil foi criado, em 2016. O cenário acontece em tempos de inflação recorde. Temas como “energia” e “custo de vida” aparecem como motivação de muitos dos protestos mapeados. Mesmo o caso francês pode ser descrito como tendo motivação econômica, dada a imposição de corte orçamentário, diz Thomas Carothers, codiretor do Programa de Democracia, Conflito e Governança do Carnegie. “Os números de 2023 até agora confirmam que a quantidade de protestos continua a aumentar globalmente e que protestos de orientação econômica são parte grande disso”, diz.

De atos pelo direito ao aborto nos Estados

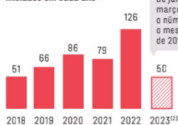
Unidos a protestos pela transição verde na Alemanha e embates com o governo em países como Peru, Israel e Sri Lanka, as mobilizações costumam ter raízes mais profundas do que a economia em si, argumentam os pesquisadores Naomi Hossain e Jeffrey Hallock, da American University, em Washington D.C., Estados Unidos. Pesquisando mobilizações desde a crise de 2008, Hossain afirma que “preços e protestos estão relacionados, mas não de forma automática”. A gota d’água pode ser uma reforma, um caso de corrupção, um corte de subsídios ou outro fator que faça as pessoas questionarem todo o resto do sistema, a desigualdade e a capacidade de resposta de seus governos. “São sobretudo embates políticos”, diz a professora. “O desemprego está baixo nos países ricos, mas muitos veem sua situação como precária. Em muitos desses lugares, as pessoas parecem ter atingido seu limite.” Hallock destaca que a insatisfação “vai se construindo quando os governos não mostram capacidade de responder. Não é algo do dia para a noite”.

Sondagem global do instituto de pesquisa Ipsos mostra que a “inflação” é a maior preocupação da população, com 43%. No Brasil, “pobreza e desigualdade” lideram o ranking (43%, com inflação tendo menor fatia, de 27%). Helio Gastaldi, da Ipsos no Brasil, explica que os brasileiros, embora preocupados com os efeitos práticos da economia, estão mais otimistas do que a média global. Apesar disso, ele aponta que o país tem uma situação de perda que pode ser comparada à de países ricos, após a boa fase dos anos 2000. “Há algo que tangencia todas essas questões no mundo, que é a percepção de que essa geração vai deixar para seus filhos uma herança pior do que recebeu”, diz. “E o Brasil teve um período de muitos ganhos em pouco tempo, seguido de uma retração. Nesse sentido, esse sentimento de perda, aqui, se assemelha ao de países desenvolvidos.”

### INSATISFAÇÃO CRESCENTE

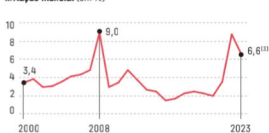
Com questionamentos que vão do custo de vida a governos e questões sociais e raciais, o número de protestos tem crescido

Movimentos de protestos iniciados em cada ano<sup>(1)</sup>



De janeiro a março deste ano, o número atingiu o mesmo nível de 2018 inteiro

Inflação mundial (em %)



(1) Movimentos contabilizados pelo Global Protest Tracker mostram conjuntos de atos sobre uma mesma temática no país, e não o número absoluto de protestos. (2) Até março de 2023. (3) Projeção FOM, janeiro de 2023. Fontes: Banco Mundial, FMI e Global Protest Tracker – Fundo Carnegie para a Paz Internacional

## O Brasil na contramão

Que o sistema tributário brasileiro se destaca negativamente no mundo não há dúvidas. Mas, entre as exceções nacionais, uma chama a atenção na comparação com outros países: a tributação dos lucros e dividendos. Dados da OCDE, que reúne as principais economias, mostram que o Brasil tributa pesadamente os lucros de empresas — e isenta os dividendos, o lucro distribuído a acionistas na pessoa física. Dos Estados Unidos, Japão e Europa a países sul-americanos e asiáticos de renda média, essa divisão centrada totalmente na pessoa jurídica não ocorre em quase nenhum membro da OCDE ou associados. As exceções ficam para as pequenas Letônia e Estônia. Na prática, segundo a organização Tax Foundation, a carga brasileira sobre o lucro da pessoa jurídica — de 34% — é hoje uma das maiores do mundo. Com a escolha do governo Lula de dividir a reforma tributária em duas frentes — primeiramente, sobre o consumo; depois, sobre a renda —, o tema só deve ganhar os holofotes de vez na segunda fase. Enquanto isso, um relatório do BTG Pactual (do mesmo grupo que controla a

EXAME) estima como o Brasil ficaria na comparação internacional se uma reforma tributária via renda fosse aprovada. A base usada foi o que está proposto no PL 2.337/21. A proposta aumenta de zero para 15% a taxa de dividendos. Na outra ponta, reduz o imposto de renda da pessoa jurídica e a contribuição social sobre o lucro líquido, entre outras medidas. No agregado, a carga tributária total sobre o lucro aumentaria de 34% para 40%. A entrada dos dividendos no bolo faria a tributação direta sobre a pessoa jurídica cair de 34% para 25%. “Um dos argumentos a favor de uma taxa dividida entre lucros e dividendos é incentivar as companhias a reinvestirem seus lucros, em vez de distribuí-los”, explicam à EXAME Iana Ferrão e Fábio Serrano, autores do relatório do BTG. Apesar de ser um passo crucial, eles argumentam que o sistema tributário brasileiro precisa passar por mudanças mais amplas que reduzam a alta complexidade para as empresas, como a unificação de tributos que deve vir na “fase 1” da reforma. A evidência do resto do mundo mostra que teremos muito a avançar. ●



RIVAS/AG

TAIWAN, CHINA E EUA

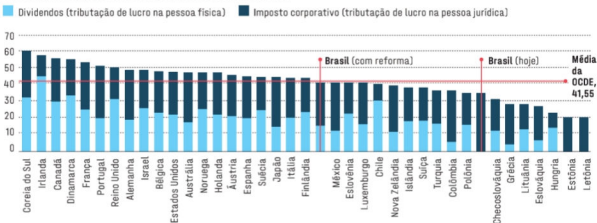
## Taiwan sob os holofotes

Uma visita da presidente de Taiwan, Tsai Ing-wen, ao presidente da Câmara dos EUA, Kevin McCarthy, ligou o alerta global neste mês. A China respondeu com mais exercícios militares, meses depois de a ex-mandatária da Câmara Nancy Pelosi ter ido ela própria a Taiwan. Ava Shen, da consultoria de risco Eurasia, falou à EXAME sobre as tensões — que ocorreram ainda em meio à viagem do presidente Lula à China. Veja os principais trechos.

**O que os movimentos de ambos os lados em Taiwan significam? Há uma escalada?**

## EXCEÇÃO BRASILEIRA | O Brasil tributa mais na pessoa jurídica do que países da OCDE

Distribuição dos impostos sobre lucros e dividendos no mundo (em %)



Fonte: OCDE, PL 2.337/21.  
Elaboração: BTG Pactual.

Shen, da Eurásia: eleições nos EUA e em Taiwan em 2024 podem impactar cenário

A reação militar da China mostra que Pequim quer impedir futuras reuniões de alto nível entre Estados Unidos e Taiwan. Mas a resposta foi abaixo do que no pós-viagem de Pelosi. Não representa uma escalada, a reação já era esperada. Apesar disso, elevou-se o nível das atividades no Estreito de Taiwan, e missões militares aéreas atingiram novos recordes.

### Taiwan e China estão nesse conflito desde 1949. Quando as tensões voltaram a aumentar?

Sobretudo desde a eleição da presidente Tsai Ing-wen, em 2016. Logo no início, ela passou a rejeitar o conceito de “China Única”, e a China aumentou a pressão militar e diplomática. Pequim historicamente não gosta de seu partido, o Partido Democrático Progressista (DPP), que percebe como “separatista”. Além disso, as relações Estados Unidos-China se deterioraram desde 2016, e a China tem sido perturbada pelo aprofundamento dos laços Estados Unidos-Taiwan, embora o governo americano ainda respeite a política de “China Única”. Pequim recorre a demonstrações de força para dissuadir (sem sucesso) essa aproximação. Um aspecto no radar é que Taiwan e Estados Unidos realizarão suas eleições presidenciais em 2024: um presidente do DPP em Taiwan e um republicano nos Estados Unidos aumentariam ainda mais as tensões.

### Quando a guerra na Ucrânia começou, analistas apontaram que Taiwan poderia ser a próxima. Há um risco de fato?

A preocupação aumentou no Ocidente, mas uma invasão chinesa a Taiwan é muito improvável nos próximos anos.

A China ainda prefere não recorrer a uma invasão, que cada vez mais soa cara e imprevisível, dado o que ocorre na Ucrânia. Os militares chineses são inexperientes e ainda não têm as capacidades necessárias para ocupar Taiwan. Sanções contra a Rússia também alertaram Pequim sobre os riscos para sua economia.

### Que implicações econômicas essas tensões podem gerar no resto do mundo?

Dado que a probabilidade atual de uma invasão é baixa, ainda não ocorreram interrupções significativas. No entanto, se as atividades militares chinesas se intensificarem ainda mais, com exercícios maiores e mais frequentes e a guarda costeira chinesa realizando inspeções em navios no Estreito de Taiwan, as empresas provavelmente enfrentarão graus de atrasos.

### Esta entrevista está sendo feita com o presidente brasileiro Lula em viagem à China. Qual papel a senhora enxerga para esses países do chamado “Sul Global” na atual arena geopolítica?

Lula e Xi Jinping [presidente chinês] apoiam uma ordem mundial multipolar, na qual Brasil e China podem aumentar sua influência diplomática. Os dois estão investidos no Brics, que se molda para ser um fórum de desenvolvimento alternativo. Durante a visita de Lula, já foram assinados inúmeros acordos, como em tecnologia e infraestrutura. Os dois países tendem a tentar coordenar sua política externa e engajamento com o “Sul Global” antes da cúpula do Brics na África do Sul, em agosto. No entanto, Lula e Xi só estão buscando uma cooperação pragmática. Lula ainda quer manter boas relações com os Estados Unidos e a Europa e, portanto, é improvável que embarque em todas as iniciativas chinesas. ●

## BIG TECHS

### Modelo em xeque

Não é só pela preferência dos jovens que o TikTok tira o sono da concorrência. Ao fazer dos vídeos curtos a nova moda, a plataforma da chinesa ByteDance pode atingir as big techs onde dói: no balanço. Dados da consultoria eMarketer sobre os Estados Unidos mostram que o TikTok, embora lidere em tempo de uso, tem receita de anúncios menor, de 0,28 centavo de dólar por hora. No Instagram, é 1,40 dólar por hora, por exemplo. Atualmente, o modelo de vídeos curtos ainda é menos eficiente em mostrar anúncios aos usuários. Mark Zuckerberg, da Meta (dona de Instagram e Facebook), afirmou que a monetização do Reels, versão do Instagram que emula o TikTok, é menor. À medida que o Reels rouba tempo do feed tradicional, a empresa “perde dinheiro”, disse ele. Quase 90% da receita de big techs como Meta e Alphabet (dona do Google) veio de publicidade em 2022. O fenômeno do TikTok e seus vídeos curtos forçará os gigantes da Califórnia a encontrar formas de seguir cobrando nos mesmos patamares — agora em vídeos de 15 segundos. ●

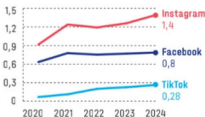
### ATENÇÃO MENOS LUCRATIVA

Receita obtida com usuários no “formato TikTok” é menor e pode pressionar faturamento das big techs

Tempo médio gasto nas redes sociais por um usuário adulto nos EUA (em minutos/dia)<sup>(1)</sup>



Receita de anúncio por hora gasta na rede social nos EUA (em dólares)



(1) Usuários com mais de 18 anos, que usam cada uma das redes sociais pelo menos uma vez por mês, em qualquer dispositivo.  
(2) Inclui YouTube visto na televisão.  
Fonte: eMarketer, janeiro de 2023.

## ARNAUD CARREZ

# "NÃO TEMOS OBSESSÃO POR JOVENS CLIENTES"

BRASIL REVISTAS

IVAN PADILLA

GENEBRA — Marcas de luxo, em todos os segmentos, perseguem um mesmo objetivo: falar com novos consumidores, renovar o portfólio de clientes, perpetuar valor por gerações. Não parece ser o caso da Cartier, maison criada em Paris em 1847 com atuação em joalheria, relojoaria e acessórios, como óculos, perfumes e itens de papelaria. "Não há contradição entre ser clássico e contemporâneo. Nossas coleções são icônicas, universais e transgeracionais. Não temos obsessão por engajar clientes jovens, isso acontece naturalmente", afirma o francês Arnaud Carrez, vice-presidente sênior e Chief Marketing Officer da Cartier.

Carrez conversou com a EXAME no Palexpo, centro de exposições em Genebra, na Suíça, onde, no fim de março, foi realizado o Watches & Wonders, o mais prestigiado salão de relojoaria da atualidade. A Cartier teve um privilégio único entre todas as 48 marcas que participaram da edição deste ano. Cada manufatura tinha direito a um estande, maior ou menor de acordo com a relevância no mercado. A Cartier foi a única marca que teve dois espaços, um para

a demonstração dos lançamentos do ano e outro para as reuniões com os revendedores do mundo todo.

A deferência no salão de relojoaria se deve à importância da marca. O conglomerado suíço Richemont registrou 19,2 bilhões de euros em vendas em 2022, um crescimento expressivo de 46% em relação ao ano anterior. O grupo não abre faturamento por marca, mas estima-se que a Cartier responda por quase um terço desse total. A Cartier foi a segunda marca de relógios suíços mais vendida do mundo, com um

faturamento estimado de 2,75 bilhões de francos suíços, com 620.000 peças vendidas, segundo levantamento da consultoria Morgan Stanley. Pelo segundo ano consecutivo, ficou à frente da Omega e só perdeu para a Rolex.

Arnaud Carrez conhece bem a marca. Está há 25 anos na Cartier, começou na área de marketing e comunicação, e passou pelos escritórios da França, Suíça, México e Japão, além de Hong Kong, em cargos de direção regional. No estande principal da marca no salão de relojoaria ele deu a entrevista a seguir.





A Cartier vende relógios clássicos, de formato quadrado e com numerais romanos. Mas o design tradicional não impede a marca centenária de falar com jovens consumidores e de alcançar o atual sucesso em vendas, conta o vice-presidente sênior Arnaud Carrez

**A Cartier é a segunda marca de relojoaria mais vendida do mundo, segundo levantamento independente feito pela consultoria Morgan Stanley. Só fica atrás da Rolex, marca suíça com muita força nesse mercado. O que explica esse sucesso?**

Esse é o resultado de uma estratégia relevante e bem-sucedida estabelecida seis anos atrás. Naquele momento nós quisemos deixar mais clara nossa identidade, nossa imagem, em todas as coleções. Foi um trabalho de racionalizar nossa oferta de relógios e joias. Passamos também a trabalhar a comunicação de forma mais contemporânea, inovamos a linguagem da nossa rede de butikues. A Cartier é uma maison de joias criada em 1847. Logo depois passamos a ter relógios, com formas muito singulares. Tudo na Cartier começa no design, a técnica segue a forma. Não criamos movimentos de relógios e depois pensamos onde colocá-los. Queremos criar peças bonitas. A maioria de nossos concorrentes faz relógios em formatos redondos, e nós temos relógios quadrados. Tudo isso nos leva aos atuais bons resultados.

**Elegância é o principal atributo que os consumidores procuram na Cartier?**

Elegância, sofisticação. Um de nossos principais pilares são os ícones. Temos muitas coleções icônicas na Cartier, como Panthère, Santos, Tank, Ballon. Cada uma é universal e transgeracional. Somos a única marca com tantas coleções icônicas, e cada uma tem um papel importante em imagem e no negócio.

**O que a Cartier tem de diferente em relação aos seus principais concorrentes?**

No mercado de relógios, a maior parte de nossos concorrentes é especialista em relógios, são monomarcas. Nós somos a segunda maior marca em relógios suíços do mundo, mas também temos joalheria, fragrâncias, acessórios. A Cartier é hoje uma das maiores marcas de luxo do mundo, com o mesmo status de Hermès, Chanel, Louis Vuitton, Dior.

**Mais especificamente, o que a Cartier tem de diferente em relação às marcas de luxo que também têm linhas de joias e relojoaria, como Bvlgari e Tiffany?**

Somos o número 2 na relojoaria, estávamos na terceira posição há dois anos. Somos número 1 em joalheria e estamos distantes dos demais. Nós reforçamos a imagem da Cartier, temos um bom brand equity [valor adicional que uma marca agrega a um produto], temos desejabilidade, segundo analistas. Nos leilões nossas peças são vendidas a preços altos.

**A Cartier é uma maison de origem francesa dentro de um segmento dominado por manufaturas suíças. Isso não**

**diminui o valor de imagem dentro do mercado relojeiro?**

Somos franceses, somos parisienses. Especialmente no mundo da relojoaria isso nos dá um caráter especial. Mas 100% de nossos relógios são manufaturados na Suíça. Nossa imagem é francesa, são nossas origens, nossa história, e isso é um diferencial.

**Quais são os principais meios de comunicação da Cartier, uma marca tão tradicional, associada a uma estética mais conservadora?**

É uma espécie de espírito livre dentro da maison em termos de comunicação. Nossas campanhas são percebidas como contemporâneas. Não sei se você viu a campanha recente com os atores Catherine Deneuve e Remi Mailek, dirigida por Guy Ritchie, em que a vida de Catherine é contada em períodos distintos, com ajuda de inteligência artificial. Foi uma surpresa para muita gente essa associação entre os dois atores, esse tributo ao tempo, ao relógio Tank. Nos últimos anos estendemos os territórios em termos de diversidade. Além de produtos e categorias, passamos a falar mais da nossa capacidade de manufatura, que cresceu muito nos últimos tempos. A Cartier também tem muitas ações filantrópicas, como a Cartier Women's Initiative, premiação que busca impulsionar a mudança através da capacitação de mulheres empreendedoras com negócios de impacto social ou ambiental. Todos esses tópicos contribuem para a imagem da marca.

**Quais são as principais formas de distribuição da marca no mundo, entre**

**Tudo na Cartier começa no design, na aparência, a técnica segue a forma. Não criamos os movimentos de relógios para depois pensarmos onde vamos colocá-los. Queremos criar peças bonitas**

Butique da Cartier na China: queda nas vendas foi compensada por outras regiões



SPIN MARQUEL/GETTY IMAGES

**lojas próprias, revendedores e e-commerce? Que canais são mais importantes em termos de vendas?**

Não falamos em porcentagem. Mas o que posso dizer é que as joias só são vendidas em butiques da Cartier. Relógios são distribuídos nas butiques e nos revendedores, e o e-commerce ganhou uma força significativa nos últimos anos em todas as categorias, inclusive em relógios. Mas não é surpresa dizer que a venda física é a parte mais importante do nosso negócio. A pandemia foi um período complexo para todos, mas ao mesmo tempo foi uma oportunidade de adaptação, de mudança de perspectiva, de mudar as formas de trabalhar. Tivemos de fazer ajustes, passamos a organizar eventos digitais para alta joalheria, algo inesperado. Mas no fim conseguimos passar por esse período de forma positiva, eu diria.

**O que explica as boas vendas das marcas de luxo em geral, e especificamente da Cartier, durante a pandemia de covid-19?**

Nesse período os clientes procuraram por confiança. Cartier tem essa imagem forte, essa herança. E acabou sendo uma marca de destino para muitos consumidores que procuravam por uma autoindulgência, por fazer um agrado a seus parentes amados. As linhas icônicas que eu citei foram muito procuradas, foram e ainda são consideradas símbolos de estilo, de conexão emocional. As pessoas procuraram por produtos de alto valor, mas com durabilidade, perpétuas.

Em que categorias, entre joalheria, relógios e acessórios a Cartier enxerga maior potencial de crescimento nos próximos anos?

Enxergo muito potencial em muitas regiões. Temos nossos mercados tradicionais, como China, Estados Unidos, Europa e Oriente Médio. Mas temos também mercados emergentes crescendo muito rapidamente, principalmente no Sudeste Asiático, países como Tailândia, Malásia, além de Austrália e Oceania em geral. A força da Cartier é o balanço entre a distribuição dos produtos, a presença da marca. Quando uma região sofre mais, temos a compensação de outros mercados. Em períodos de crise, como foi com a covid-19, saímos mais fortes do que antes.

A China sofreu um lockdown rigoroso, o que impactou muitas marcas, mas não foi o caso da Cartier. A Ásia ainda respondeu por 41% das vendas do grupo Richemont em 2022. Como vocês conseguiram compensar a redução de consumo na China e a ausência de turistas chineses na Europa e nos Estados Unidos? Enquanto o mercado doméstico da China caiu, vimos muitas regiões, especialmente a Europa, crescendo em termos de consumo. Isso é o resultado de um trabalho intenso feito pelos times para engajar e interagir com os clientes locais. Não ficamos esperando os consumidores chineses voltarem.

Você não citou o Brasil como um exemplo de mercado

**Ser a maior marca do grupo Richemont traz mais responsabilidade do que vantagens, os holofotes estão em cima de nós. Temos de mostrar exemplo em comprometimento, sustentabilidade, qualidade de produto**

emergente em crescimento.

**Qual é a importância do mercado brasileiro?**

O Brasil é um dos principais mercados da América do Sul. Temos uma presença histórica no Brasil, em joalheria, relógios e acessórios, temos uma forte reputação no Brasil.

**A Cartier tem esse design clássico, com algarismos romanos, formato quadrado. Como uma marca tão**

**tradicional, fundada em 1847, consegue falar com as novas gerações?**

Não há contradição entre ser clássico, elegante, e falar com novas gerações. Temos uma forte base de consumidores jovens no mundo todo, que cresceu significativamente nos últimos anos. Estamos falando de coleções icônicas, que são universais e transgeracionais, são aspiracionais para os consumidores do momento, para os jovens. Não temos obsessão por engajar clientes jovens, isso já está acontecendo naturalmente. Temos os produtos certos, nossa comunicação é assertiva e contemporânea, não fazemos coleções específicas pensando nos jovens.

**A Cartier faz parte do grupo Richemont, um dos maiores do mundo em relojoaria e joalheria. Qual é a vantagem para a marca em estar dentro de um conglomerado**

**com outras manufaturas?**

Somos grandes e isso nos dá mais responsabilidades do que vantagens. Temos essa dimensão, sabemos da nossa estatura. Temos visibilidade, as pessoas olham para nós. Confiança é difícil de ganhar e difícil de manter. Ser a maior marca do grupo nos faz ser mais cuidadosos no que fazemos, e temos de mostrar exemplo em muitos aspectos, em comprometimento, sustentabilidade, qualidade de produtos. Ser grande nos traz obrigações. Temos vantagens, claro. Temos recursos, investimentos, mas estamos constantemente sob holofotes. No passado a Cartier era considerada uma marca mais institucional, muito clássica, não era tão notada. Mas hoje tudo o que nós fazemos gera muito interesse.

**Vemos cada vez mais os grandes conglomerados de luxo partindo para fusões e aquisições, para ganhar escala, acesso a dados, facilidades logísticas. A consolidação é o futuro desse mercado? Vai haver espaço para marcas independentes?**

Não posso falar pelo grupo. Mas, globalmente falando, não tenho certeza, depende dos grupos, da maturidade das marcas. Não temos visto tantas aquisições tão recentemente. Não sei se concordo sobre isso ser uma tendência, existem muitas nuances nesse mercado. ●

*O jornalista viajou a convite da organização do Watches & Wonders*

# jornal novabrasil

De segunda a sexta, a partir das 7h

Heródoto Barbeiro apresenta  
as notícias do Brasil e do  
mundo de forma breve,  
inteligente e multiplataforma.

No rádio, no app, no site ou  
no streaming: você escolhe  
o melhor canal pra você.

BRASIL REVISTAS



para tudo que é relevante  
para tudo que é informação  
para tudo que é brasil,  
novabrasil



escute no app!

  
novabrasil  
grupos thathi

São Paulo 89.7 fm • Brasília 97.5 fm • Campinas 103.7 fm  
Recife 94.3 fm • Ribeirão Preto 91.3 fm • Rio de Janeiro 89.5 fm  
Salvador 104.7 fm • Araçatuba 95.5 fm • Maceió 106.5 fm

# STARTUPS SEM CRISE

Contra a maré de cortes e demissões no mercado tech, um grupo de startups segue crescendo e atraindo investidores. Qual é a fórmula?

MARIA CLARA DIAS, COM  
REPORTAGEM DE KARINA SOUZA

FOTOS | LEANDRO FONSECA

**A QUEBRA DO BANCO AMERICANO SILICON VALLEY BANK**, em março, com empreendedores correndo para sacar recursos de uma instituição conhecida dentro e fora do Vale do Silício, foi a ponta do iceberg de uma crise fermentada havia meses em startups ao redor do planeta. O crédito para elas ficou caro demais em meio à escalada de juros promovida por bancos centrais para dar conta de uma inflação no patamar mais alto em 40 anos.

O cenário macro prejudicou quase todas as métricas de investidores e empreendedores — uma crise já

## BRASIL, REVISTAS

apilada de “inverno das startups”. Depois de bater recordes entre 2021 e 2022, o número de novos aportes em startups no mundo caiu para patamares entre os mais baixos da história. O ticket médio dos aportes em startups late stage, quando a empresa já tem um porte considerável, é hoje 30% inferior à média de 2019. Tudo isso derrubou o ritmo de criação de unicórnios, empresas de tecnologia com avaliação acima de 1 bilhão de dólares. Em 2022, só duas empresas brasileiras viraram unicórnios — o banco Neon e a empresa de infraestrutura Dock. No ano anterior, foram dez. Em 2023, nenhuma startup chegou lá.

Há quem veja no “inverno” o momento ideal para investir. Em abril, o fundo Kaszek, cujo portfólio tem empresas como Creditas e Gympass, anunciou a captação de quase 1 bilhão de dólares para dois novos fundos para negócios da América Latina. “Queríamos garantir que não ficaríamos sem capital para atender o apetite de quem quer alocar recursos no potencial da região”, diz Hernan Kazah, um dos fundadores da Kaszek, à EXAME. Para quem atua por aqui e está acostumado às intempéries da macroeconomia do Brasil, a crise global deve

respingar menos aqui do que em mercados desenvolvidos, como Estados Unidos e Europa. “Os principais investidores da Kaszek já têm familiaridade com os cenários de turbulências da região e do Brasil, já que a realidade aqui nunca foi linear, então para eles não é nenhuma surpresa”, diz.

É um momento de mudança que pode transformar para sempre a própria indústria de venture capital, que nos últimos anos mirou muito empresas com capacidade de crescer, deixando a sustentabilidade em segundo plano. Agora há menos brecha para erros na execução da estratégia com potencial de jogar no lixo o dinheiro aplicado. A consequência disso está na formação de um seletivo grupo de empresas que, hábeis na gestão de processos e de times, estão conseguindo triunfar, mesmo num momento difícil para o mercado. Elas têm conseguido atravessar o período sem promover demissões em massa e, em alguns casos, até levantando mais recursos. Leia as histórias — e as lições — de cinco delas nas próximas páginas.



Mariana Dias,  
da Gupy: aporte de  
500 milhões de reais  
e onda de aquisições  
no meio do "inverno  
das startups"

BRASIL REVISTAS

**GUPY**

**O que faz:**  
plataforma  
de soluções  
para o setor de  
recursos humanos

**Como driblou a  
crise:** contratações  
critérios e  
uso inteligente  
do capital para  
aquisições em  
tempos de bonança

**O resultado:**  
três aquisições em  
um ano e crescimento  
de 98% no número  
de clientes e  
de 33% no número  
de funcionários  
entre 2021 e 2022

**540 MILHÕES  
DE REAIS**

captou a Gupy  
de investidores  
como SoftBank  
Latin America, Gria  
Capital e Riverwood  
desde 2020

# INVESTIR NOS TIMES



## NUM NEGÓCIO DE TECNOLOGIA, COM PRATICAMENTE TODOS

os softwares de apoio rodando na nuvem e o time trabalhando em esquema remoto, o ativo mais valioso costuma ser uma força de trabalho motivada a fazer a empresa crescer. Numa companhia de tecnologia para recursos humanos isso é ainda mais relevante. Como mudar a cultura do cliente sem processos e rotinas azeitadas de porta para dentro da empresa? A empreendedora Mariana Dias há muito tempo se debruça a pensar sobre a gestão de pessoas do próprio negócio. Ela é uma das fundadoras da Gupy, uma das principais startups brasileiras focadas nas demandas do RH, as chamadas HRtechs. Na plataforma da Gupy, um gestor de pessoas pode selecionar talentos, avaliar o desempenho de funcionários, criar programas de capacitação profissional, e outras tantas tarefas desse departamento.

Em janeiro de 2022, a Gupy foi a primeira HRtech da América Latina a captar 500 milhões de reais numa rodada liderada por SoftBank e Riverwood Capital, duas grifes globais do venture capital. Um caminho fácil a muitas startups após a assinatura de um cheque desse tamanho é sair contratando em demasia. Com investidores pressionando por resultados, reforçar o time pode trazer um

retorno mais rápido do que investir na formação de talentos internos — um exercício de horas e mais horas de treinamento (e cobrança). Mariana Dias nunca foi muito fã dessa estratégia. A começar pelo fato de ela mesma se envolver diretamente no processo seletivo de pessoas-chave na Gupy. “Entrevistei 100% dos primeiros 100 funcionários da Gupy”, afirma ela.

O recém-chegado passa por um processo intenso de integração cultural à HRtech. O onboarding inclui conversas periódicas com lideranças de diversos times, entre outros rituais. O processo ficou ainda mais reforçado após a inauguração da nova sede da Gupy, em março, num prédio na Avenida Paulista, região central de São Paulo. O escritório tem os pilares da cultura da empresa escritos em faixas espalhadas em 700 metros quadrados de área, divididos entre baias para trabalho dos funcionários e um coworking para convidados. “Ter um time qualificado nunca foi uma opção, e sim uma obrigação”, afirma Dias.

Hoje a HRtech tem cerca de 750 funcionários, e o pontoire de contratações não mudou muito depois do aporte. Em compensação, no meio de uma onda de demissões em massa em empresas de tecnologia — cada vez mais chamadas pelo termo em inglês *layoff* (“demissão”) também no Brasil —, a Gupy até agora passou incólume à necessidade de dispensar pessoas. Para Dias, é con-

Nova sede da Gupy, em São Paulo: os pilares do negócio estão espalhados em 700 metros quadrados de escritório



sequência da expansão móvel dos times desde a fundação da startup, em 2015. “Com times alinhados, sobra pouca ou nenhuma gordura para cortar em layoffs”, afirma ela. “Quem está em contato com uma comunicação clara e transparente em tempos difíceis se mantém motivado por entender o potencial do negócio e acreditar no propósito dele.”

Boa parte dos 500 milhões de reais tem sido aplicada na aquisição de empresas de RH com soluções complementares à da Gupy. Foi o caso de sua princi-

## O TAMANHO DO INVERNO DAS STARTUPS

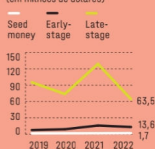
O ritmo de novos aportes vem caindo na América Latina, bem como o ticket médio dos maiores aportes. O resultado: menos dinheiro de venture capital no mercado

Rodadas de fundos de venture capital na América Latina (por trimestre)



Ticket médio dos aportes de acordo com o estágio de negócio na América Latina

(em milhões de dólares)

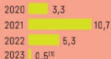


Recursos aportados pelo venture capital (em bilhões de dólares)

América Latina



Brasil



O volume de novas empresas tech com avaliação de mercado acima de 1 bilhão de dólares caiu pela metade no mundo



pal concorrente, a Kenoby, em fevereiro de 2022, e da Pulse, uma plataforma de gestão de pessoas adquirida em fevereiro deste ano. Antes do aporte, a empresa de Dias já havia comprado a Niduu, startup do Maranhão especialista em educação corporativa. O fato de ter conseguido colocar de pé uma cultura arraigada entre os funcionários ajudou os fundadores a terem mais tranquilidade para olhar para outros negócios, diz a empreendedora.

A casa em ordem ajudou a empresa a encarar a crise até

certo ponto. As ameaças externas, contudo, seguiram. Uma delas foi a quebra do Silicon Valley Bank, em março. Até então, a instituição financeira dos Estados Unidos era queridinha de startups para armazenar recursos recebidos por fundos globais em múltiplas rodadas de investimentos, como foi o caso da Gupy. Apesar da corrida contra o tempo para sacar o dinheiro de lá, Dias assegurou ter acessado todo o capital da Gupy sem prejudicar o fluxo de caixa do negócio. "Saímos mais resilientes dessa crise", diz.

# ESTAR PERTO DOS GIGANTES



## O INVESTIMENTO DE GRANDES EMPRESAS EM IDEIAS

vindas de startups movimentada 3 bilhões de reais no Brasil, de acordo com estudo da ABVCAP, associação de fundos de investimento com atuação no país. Um mercado praticamente marginal até bem pouco tempo atrás, o chamado corporate venture capital, ou CVC, virou uma alternativa em tempos de exigências redobradas em cima dos empreendedores em busca de recursos para expansão. Quem associou um negócio nascente a quem tem mais anos de trajetória — e mais crédito na praça — pode turbinar suas possibilidades.

É o caso da Brasil ao Cubo, startup aberta há sete anos em Tubarão, no sul de Santa Catarina, a partir de uma técnica inovadora de construção de módulos de aço pré-fabricados. Na pandemia, a Brasil ao Cubo fechou contratos com os gigantes Vale e Ambev, além do Einstein — para erguer um hospital na zona sul de São Paulo em 150 dias, 25% do tempo comum a uma obra de porte semelhante. Os grandes clientes chamaram a atenção

de empresas interessadas em aportar recursos na Brasil ao Cubo — seja para acelerar a expansão da startup, seja para utilizar a tecnologia dela em seus negócios. Em novembro de 2020, a siderúrgica Gerdau comprou 33% da empresa, uma participação ampliada para 44% em 2022. No mesmo ano, a Dexco (antiga Duratex) aportou 74 milhões de reais para levar 13% do negócio; a fatia hoje é de 19%.

A associação com as grandes empresas até este momento foi um ganha-ganha. Para a Gerdau, deu a chance de estar perto de tecnologias construtivas de ponta para o aço produzido por ela desde 1948. Mais do que isso: permitiu diversificar as fontes de receita para além da indústria pesada. “Hoje você olha para a Gerdau e diz que é uma empresa de siderurgia e mineração”, diz Juliano Prado, vice-presidente da Gerdau e líder da Next, braço de novos negócios. “No futuro, queremos que alguém possa dizer que somos uma empresa de siderurgia, mineração, energia e logística, por exemplo.”

Para a Brasil ao Cubo, a união deu fôlego para empreitadas maiores — e para uma expansão digna de unicórnio. Uma obra com a tecnologia patenteada pela empresa requer uma grande quantidade

## BRASIL AO CUBO

**O que faz:** construção modular de empreendimentos com aço

**Como driblou a crise:** a associação com grandes companhias, como Gerdau e Dexco, deu capital e expertise para entrar em grandes projetos

**O resultado:** as vendas da empresa saltaram de 4 milhões de reais em 2018 para 650 milhões de reais previstos para 2023

## 134 MILHÕES DE REAIS

a Brasil ao Cubo captou com Gerdau e Dexco até 2022

Ricardo Mateus, da  
Brasil ao Cubo: de 6  
milhões para 650 milhões  
de reais em cinco anos



de mão de obra qualificada. Parte disso pelo uso intensivo de pessoal: uma obra grande requer até 100 engenheiros e arquitetos. Os novos sócios permitiram o ganho de escala necessário para projetos simultâneos.

No relacionamento com clientes, o fluxo de pagamentos segue o tradicional da indústria: a cada etapa, um pagamento. "O produto é fácil fazer, não é necessário ter maquinário especial, mas o planejamento bem-feito faz toda

a diferença", diz o CEO e fundador Ricardo Mateus.

A chegada dos sócios parrudos colaborou para um salto nas receitas da Brasil ao Cubo. Em 2023, com base no portfólio de projetos, a empresa projeta vendas de 650 milhões de reais, 100 vezes acima dos 6 milhões de reais obtidos há apenas cinco anos. O plano de Mateus para os próximos meses é abrir uma incorporadora. O pontapé inicial será um prédio residencial de 15 andares em Tubarão, previsto

para o fim do ano. Para a Gerdaul, o plano é apoiar a expansão da investida — a venda da participação está fora de cogitação. Investidor e investida estão mesmo é de olho em novos negócios de startups da construção civil, as chamadas construtechs. Um passo recente nessa direção é a presença de ambas no Construliving, um espaço dedicado às construtechs no Cubo, hub de startups a poucos quarteirões da Avenida Faria Lima, coração financeiro de São Paulo.

# TESTES, TESTES, TESTES, E MAIS TESTES

## A IDEIA DE UM NEGÓCIO DE TECNOLOGIA

queimando caixa por meses e anos a fio até mostrar de fato a que veio provoca arripes no empreendedor Jorge Vargas Neto. Em duas décadas no universo das startups (Vargas Neto esteve à frente das empresas de crédito Biva e Zen Finance, vendidas para PagSeguro e Rappi, respectivamente), ele viu muito dinheiro sendo investido em negócios bonitos no PowerPoint, mas pouco viáveis na prática. O olhar atento à falência de startups outrora tidas como promissoras fez dele um obcecado pela ideia da sustentabilidade de uma startup no longo prazo.

Em boa medida, a resposta para chegar lá passa por um cuidado extremo com o dinheiro alocado para investimentos. É esse o norte adotado por Vargas Neto para a gestão da BHub, startup fundada por ele em 2021 para auxiliar pequenas e médias empresas a cuidar de tarefas fora do essencial às vendas. Na lista estão processos como a organização da folha de pagamentos de funcionários e a assessoria jurídica para contratos — um modelo de ne-

gócios apelidado por Vargas Neto como “back office as a service”.

O ponto de partida da BHub foram “cafezinhos digitais” marcados por Vargas Neto com empreendedores às voltas com os percalços trazidos pelo home office ao dia a dia das empresas. Desde o primeiro momento, a ideia foi anotar as dores relatadas nos encontros. Na sequência, montar soluções para elas e chamar todo mundo para testar a novidade, seguindo o preceito de começar um negócio com algum mínimo produto viável — ou MVP, conceito evangelizado pelo investidor americano Eric Ries, famoso globalmente pelo best-seller *A Startup Enxuta*, de 2011. “Nosso primeiro MVP foi uma solução para o pagamento do ingresso ao cafezinho digital via Pix”, diz. “Dali nasceu nosso product market fit.”

A prática de só colocar um produto no mercado após a escuta ativa dos públicos potenciais foi uma constante na montagem das dezenas de soluções no portfólio atual da BHub. “O propósito de todo teste que fizemos nos últimos meses foi encontrar maneiras de gastar o mínimo possível para comprovar a tese de que há mercado e possibilidade de tirar algo do papel”, diz.

A mentalidade que une criatividade com gastos sob controle ajudou a BHub a navegar os altos e baixos das startups nos últimos dois anos. Quando o capital estava jorrando solto, a empresa aproveitou para captar mirando o longo prazo. Em setembro do ano passado, a BHub recebeu 40 milhões de reais numa extensão de uma rodada série A anunciada no fim de 2021 e ancorada por fundos globais, como o DST. No total, a BHub captou 180 milhões de reais desde a fundação. Desse total, 80% seguem no caixa da companhia.

Em tempos de crédito caro e aversão ao risco, as empresas capazes de inovar sem sangrar a tesouraria do negócio estão em voga entre investidores. “A inovação custa caro, sim, mas, quando bem pensada e com resultados visíveis, naturalmente consome menos capital”, diz Renato Ramalho, CEO do fundo de venture capital KPTEL.

Embora não revele números de faturamento, Vargas Neto garante que os resultados estão vindo também nessa frente. Em 2022, as receitas da BHub multiplicaram-se por cinco na comparação com o ano anterior. Neste ano, devem crescer seis vezes. Em meio às ondas de demissão em startups, a BHub segue contratando. De 2021 para cá, o time saltou de 46 para 140 funcionários.

Em 2023, o foco são parcerias com escritórios de contabilidade com foco em PMEs — a ideia é eles servirem de canal de vendas dos serviços da BHub. “Estamos fazendo em dois anos o que a maioria das empresas leva cinco ou mais”, diz ele. “Isso é resultado de uma estratégia pé no chão e de um fundador neurótico com o risco como eu sou.”



Jorge Vargas Neto, de BHub: estratégia pé no chão e fundador neurotico com custos

## BHUB

**O que faz:** mantém uma plataforma para gestão de funções operacionais de empresas de pequeno e médio porte

**Como driblou a crise:** para reduzir custos operacionais, criou rotinas de testes constantes de novos produtos e serviços

**O resultado:** expandiu a receita em cinco vezes e ampliou o time em 100 pessoas desde 2021

## 180 MILHÕES DE REAIS

captou a BHub de investidores como Monashees e Norte Ventures desde 2021



# DEDICAÇÃO AO DNA DO NEGÓCIO



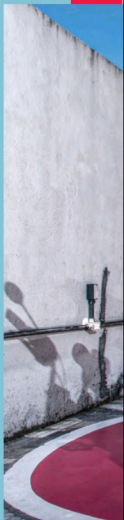
**A PROFUSÃO DE UNICÓRNIOS NOS ÚLTIMOS ANOS** deixou boa parte do ecossistema mal-acostumada sobre o ritmo adequado para a expansão dos negócios — a coisa ficou acelerada demais. É o que pensa o empreendedor paulistano Tomás Martins, fundador e CEO da Tembici, startup de bicicletas compartilhadas cuja frota é onipresente nas metrópoles brasileiras em razão da parceria com o Itaú. A frota pintada de laranja e alugada pelo app do banco é de propriedade da Tembici, e são os funcionários da startup os responsáveis pelo conserto delas. “Ninguém vira uma Apple ou um Google em dois anos, embora seja essa a crença das startups de uns tempos para cá”, diz Martins.

A desconexão dele com o oba-oba de muitas lideranças de negócios de tecnologia vem de anos de dureza até o modelo de negócios da Tembici vin-

gar. Aberta na virada dos anos 2010, a startup propunha desde cedo algo à frente do tempo: alugar bicicletas a baixo custo para elas virarem uma alternativa viável ao trânsito caótico dos grandes centros. No início, a ideia esbarrou numa profusão de desafios. A começar pela falta de ciclovias.

De lá para cá, muita coisa mudou. Rio de Janeiro e São Paulo, os dois principais mercados da Tembici, somam mais de 1.000 quilômetros de faixas exclusivas para bicicletas. A pandemia forçou gente antes acostumada ao aperto do transporte público a rodar por aí com os cabelos ao vento. Tudo isso não virou realidade da noite para o dia. “Com tanta coisa envolvida no nosso mercado, sabíamos que nosso modelo não conseguiria disruptar o mercado rapidamente”, diz.

O ritmo “devagar e sempre” blindou a companhia dos excessos comuns aos anos de euforia do venture capital. Em dez anos, a Tembici nunca deixou de ter a bicicleta como o DNA e o core da operação. Era uma estratégia capaz de



Tomás Martins, da Tembici: aporte do BNDES e parceria com a Uber após uma década sem desviar do DNA da empresa

## TEMBICI

**O que faz:** startup para aluguel de bicicletas compartilhadas

**Como driblou a crise:** foco no longo prazo e alinhamento às tendências de sustentabilidade

**O resultado:** parcerias com grandes empresas e expansão da frota de bicicletas pela América Latina

## 580 MILHÕES DE REAIS

captou a Tembici com investidores como BNDES, Crescera Capital, Valor e Redpoint desde 2011



render olhares de desconfiança dos investidores até bem pouco tempo atrás. Vide o caso da startup de patinetes elétricas Grow, cuja expansão acelerada por vários aportes forçou a entrada no mercado de bicicletas (em especial as elétricas) em poucos meses de operação. Com custo alto de operação e demanda irregular, a Grow saiu do mercado brasileiro em 2020. "Cada bicicleta colocada na rua sempre teve uma margem de contribuição muito forte e, por isso, o segredo é pensar na rentabilidade

a todo tempo", diz Martins, para quem a sobrevivência no longo prazo é uma sucessão de decisões certas — e bem executadas — no curto prazo.

Até hoje, Martins tem certa urticária à ideia de superapps em que é possível encontrar uma infinidade de produtos. A energia ali está empregada em parcerias para fazer o propósito da Tembici chegar a mais gente. No início de abril, a Tembici e o Uber anunciaram a intenção de colocar o anúncio das bicicletas da Tembici no aplicativo do Uber nos próximos meses — um canal de vendas com potencial de ampliar a presença da Tembici para grandes centros de outros países da América Latina. "A busca

por novos negócios como esse é a tarefa de 10% da mão de obra da Tembici", diz Martins. O restante é focado no dia a dia. E, no fim das contas, a atenção ao essencial acabou atraindo investidores. Em fevereiro, o BNDES anunciou um financiamento de até 274 milhões de reais para a Tembici até 2026 como parte da agenda ESG do banco. O valor será usado para melhorias tecnológicas e para a expansão de 50% da frota de bikes comuns e elétricas, para mais de 30.000 unidades até o fim de 2023.

# → MANTE-SE SEMPRE O OLHO DO DONO



**EM ABRIL DE 2020, A PANDEMIA VIROU O PLANETA** de ponta-cabeça, como bem sabemos. Na ocasião, o investidor de venture capital americano Alex Lazarow foi um dos pioneiros a defender a importância de startups perderem mais tempo gerindo o caixa de maneira cuidadosa e com uma governança falando a mesma língua — e menos tentando crescer a qualquer custo a partir da entrada de uma porção de investidores. Ele foi o primeiro a cunhar o termo “startup camelo” para esse grupo, acostumado a ter dinheiro em caixa assim como o animal típico dos desertos guarda água na corcova para aguentar semanas sem acesso à hidratação.

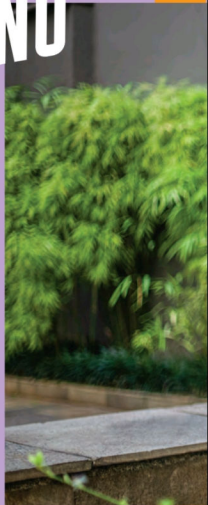
O recado de Lazarow era para startups às voltas com as incertezas geradas por uma quarentena inédita. Passada a pandemia, as startups camelo estão mais em alta do que nunca num mundo às voltas com juros elevados para combater uma inflação global no maior patamar em 40 anos. Em tempos de investidores exasperados com o retorno baixo de negócios de risco, como as startups, quem conseguiu crescer com caixa próprio pôde minimizar a diluição da governança comum a cada aporte. E, agora, pode ter o privilégio de enfrentar o cenário atual sem ficar tão refém do humor dos investidores.

BR

Foi o caso da Agrottools, uma empresa fundada há 16 anos em São Paulo para levar tecnologia a várias pontas do agronegócio, fornecendo dados para a tomada de decisão. A Agrottools criou uma plataforma para empresas como Nestlé, Carrefour, Itaú e Kraft Heinz checarem se produtores rurais em suas bases de clientes ou fornecedores seguem boas práticas ambientais e de manejo da lavoura. Hoje, a Agrottools analisa algo como 4,5 milhões de hectares de territórios rurais e monitora 15 bilhões de reais em commodities. Somadas as frentes de atuação da startup, hoje ela intermedeia cerca de 100 bilhões de reais em operações do setor.

O primeiro aporte recebido pela empresa veio no ano passado, num cheque de 100 milhões de reais assinado por Horácio Lafer Piva, conselheiro da Klabin, junto com JPMorgan, Pátria, KPTL e outros fundos. Eles levaram uma fatia de 20% do negócio. O restante segue na mão dos sócios originais. “Somos e sempre fomos caretas na gestão e ousados em tecnologia”, diz Sergio Rocha, CEO e um dos fundadores. “Crescemos à base de nota fiscal, vendendo para empresas que confiaram na nossa tese e na nossa tecnologia, mesmo quando o agro ainda era uma grande terra de ninguém e nada digitalizado.”

A pujança do agronegócio brasileiro nas últimas duas décadas



Sergio Rocha, da Agrottools: uma combinação de ambição global com a governança em ordem



garantiu uma procura constante pelos serviços da Agrottools. Mesmo com o mercado jogando a favor, um negócio promissor pode sofrer as consequências de uma gestão errática com muita gente dando pitaco sobre o rumo a ser seguido. Não foi, definitivamente, o caso da companhia liderada por Rocha. Em 2022, a empresa cresceu 84% nos dois principais indicadores financeiros: receita anual recorrente e lucro gerado pelos clientes no longo prazo (a empresa não abre os valores).

O aporte em meio à colheita de ótimos resultados financeiros permitiu uma seleção criteriosa de quem entraria no negócio, sem a pressão típica de uma captação às pressas. "Escolhemos a dedo todos os nossos investidores, de olho nas expertises de cada um", diz ele. A "carteire" na gestão está, inclusive, colaborando para a Agrottools ir às compras no meio da entressafra no venture capital. Em abril, a empresa de Sergio Rocha anunciou a compra da startup argentina S4Go, uma plataforma para gestão de dados úteis a pequenos e médios produtores rurais, como padrões climáticos e a produtividade do campo.

Os resultados obtidos pela prudência deram margem, agora, para a Agrottools sonhar alto. Hoje presente nos principais países da América Latina, a startup quer colocar os dois pés nos Estados Unidos em 2023. "Queremos nos tornar a maior big tech global do agronegócio", diz o sócio Lucas Tuffi. ●

## AGROTOOLS

**O que faz:** plataforma de dados e monitoramento para o agronegócio

**Como driblou a crise:** gestão "das antigas", com crescimento baseado em capital próprio e controle societário nas mãos dos fundadores

**O resultado:** crescimento de 84% na receita anual recorrente e no lucro

## 100 MILHÕES DE REAIS

captou a Agrottools de investidores como Horacio Lafer Piva (Klabim), Pedro Paulo Campos (JPMorgan), Fátima Marques (Korn Ferry) e KPTL desde 2022



## NUM CENÁRIO DE RESSACA GLOBAL DO VENTURE CAPITAL,

vem do Rio Grande do Sul um bom exemplo de como recuperar o ânimo de lideranças empreendedoras — e dos ganhos possíveis quando empresas, universidades e governo conseguem chegar a consensos para melhorar o ambiente de negócios. Até bem pouco tempo atrás, os gaúchos viviam uma maré de notícias ruins. O governo estadual estava quebrado. Desde 2015, os funcionários públicos recebiam os salários em atraso. Para ajudar o governo a fazer caixa, os gaúchos passaram a pagar uma alíquota de ICMS entre as mais altas do país em itens como gasolina e cesta básica. A crise nas finanças foi acompanhada de uma onda de criminalidade com assaltos e tiroteios até em bairros nobres da Grande Porto Alegre. Enquanto isso, a vizinha Santa Catarina vivia um *boom* de startups abertas por empreendedores de vários lugares (muitos deles do Rio Grande do Sul), com um misto de impostos mais baixos, maior sensação de segurança e contatos estreitos entre governo e iniciativa privada para resolver dores de cabeça comuns a quem toma decisões num negócio, como a escassez de mão de obra qualificada ou a falta de segurança.

De lá para cá, muita coisa mudou para melhor nos pampas — e boa parte do PIB gaúcho está tendo um papel relevante na virada. Cansado de perder cérebros e negócios para outros locais, um grupo de mais de 40 empresários vem se reunindo desde 2018 no Instituto Caldeira, uma organização do terceiro setor dedicada à agenda de transformação digital não apenas dentro das próprias empresas

dos fundadores mas também na sociedade gaúcha como um todo. “A agenda de inovação precisava de um impulso no estado”, diz José Galló, CEO da varejista Renner até 2018, quando passou a dividir o tempo entre o investimento e o conselho do Caldeira, do qual é um dos sócios-fundadores. “Temos ótimas universidades aqui, mas a mão de obra ia embora por falta de oportunidades.”

O que começou com uma conversa entre empresários capitaneada por lideranças de negócios gaúchos — como Marciano Testa, fundador do banco Agi, um dos líderes nacionais em empréstimos consignados; Rodrigo Vontobel, CEO da fábrica de chocolates Neugebauer; e Frederico Logemann, da família fundadora do gigante das commodities SLC Agrícola — virou uma medida concreta em dezembro de 2020, com a abertura de um espaço físico para conexão entre startups e grandes empresas.

Localizado num galpão de 22.000 metros quadrados na zona norte de Porto Alegre, onde por décadas a Renner teve uma de suas principais tecelagens, o Caldeira é hoje para Porto Alegre o que o Cubo, hub de startups a poucos quilômetros da Avenida Faria Lima, tem sido para São Paulo desde a inauguração, em 2015: “o” local para trocar ideias sobre modelos de negócios, encontrar profissionais de tecnologia com vontade de trilhar carreira numa startup e até mesmo captar recursos. O conceito segue a filosofia do *third place*, difundida pelos executivos da Starbucks. O terceiro espaço em questão é um ambiente de reuniões informais e descontraídas, fora de residências e de espaços corporativos convencionais — uma ambição de dez em dez lojas da rede global de cafeterias. “Ela é nossa referência”, diz Testa, do Agi, tido pelos pares como um entusiasta de primeira hora do projeto. “Queremos um local para as pessoas fazerem

tudo por aqui.” Parte da ambição de Testa já saiu do papel e dá um quê de Vale do Silício aos arredores. Uma unidade de autoatendimento da Starbucks foi instalada no Caldeira no ano passado. Os escritórios são rodeados por jardins com mesinhas para bate-papos informais. Um shopping center de decoração no quarteirão ao lado, há algum tempo em processo de deterioração, foi renovado com a abertura de uma praça de alimentação com marcas descoladas.

Atualmente, 100 empresas estão no Caldeira, entre startups e laboratórios de inovação de pesos-pesados do capitalismo gaúcho, como a plataforma de dados financeiros Nelogica, a SLC Agrícola e o Agi. Para fazer parte, a interessada paga uma assinatura a partir de 1.600 reais no caso de startups e de 2.400 reais para as grandes. Outras 350 empresas pagam apenas para ter acesso à programação de palestras realizadas ali mesmo, num anfiteatro sem paredes cuja entrada é liberada a todos os funcionários das “assinantes”. “Queremos com isso fomentar boas conexões entre os membros da comunidade Caldeira”, diz o diretor executivo, Pedro Valério. Por dia, 1.500 pessoas circulam pelo espaço. Uma parte relevante do público é de alunos de escolas públicas e selecionados para cursos de tecnologia custeados pelo Caldeira. Gente de fora de Porto Ale-

Edição do festival de empreendedorismo South Summit, em Porto Alegre: 600 fundos e 123 bilhões de dólares em jogo

# O VERÃO DAS STARTUPS GAÚCHAS

BRASIL REVISTAS



Foto: Imagem/Imagem

Sede do South Summit, Porto Alegre vive uma efervescência de startups alheia à crise global e impulsionada pelo Instituto Caldeira, hub de negócios aberto por 40 empresários em 2021 e que já abriga mais de 100 empresas de tecnologia

LEO BRANCO, DE PORTO ALEGRE



gre também dá as caras, a exemplo de executivos de big techs como Amazon, Google, Microsoft, Salesforce e Oracle, parceiros das aulas oferecidas. O bochicho criado por empreendedores atraiu também gente da academia. As três principais universidades da Grande Porto Alegre — PUC-RS, UFRGS e Unisinos — são parceiras do projeto, e os pesquisadores das instituições têm cadeira cativa nos eventos. Até mesmo as autoridades locais aderiram. No fim de 2021, a sede da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Porto Alegre foi transferida para o local. A gestão do governador Eduardo Leite (PSDB) tem sido parceira do Caldeira no mapeamento das startups gaúchas.

Em pouco mais de dois anos, o Caldeira já tem resultados para mostrar. Em 2023, o orçamento deve bater entre 27 milhões e 30 milhões de reais, oriundos de assinaturas da comunidade, aluguel de espaços para eventos e uma pequena parte vinda de doações. É o triplo do valor de 2021, o primeiro completo do projeto. De lá para cá, pelo menos três startups levantaram recursos após a visibilidade conseguida por residirem no espaço. São casos como o do Yours Bank, fintech para educação financeira de crianças e adolescentes, que captou 5 milhões de reais do Banco do Brasil em agosto de 2022, ou da Tecredi, desenvolvedora de uma plataforma de crédito automotivo investida em dezembro do ano passado da suíça Credix, uma financiadora de fintechs com criptomoedas.

Para os empresários idealizadores do projeto, os frequentadores são potenciais fornecedores. Vide o caso da SLC, dona de 670.000 hectares de área plantada com algodão, milho e soja em sete estados, e da agtech Elysios, dona de uma tecnologia de sensores para monitoramento de indicadores do plantio, como umidade do solo. A presença de ambas no Caldeira rendeu uma parceria num projeto piloto de uma estufa para colheita de legumes insta-

lada nos fundos do escritório da SLC no hub e monitorada com o software da Elysios. A boa relação rendeu um contrato para a agtech cuidar de outros projetos da SLC. “Fazemos lives para a empresa inteira sobre as inovações que vemos por ali”, diz Logemann, responsável pelo braço de venture capital da companhia, cujo faturamento supera 3 bilhões de reais. Há ainda quem aproveite para encurtar distâncias de gente boa no mercado. “Estamos de olho na contratação de jovens formados nos programas de capacitação em tecnologia”, diz Marcos Boschetti, fundador da Nelogica.

O impacto de um hub como o Caldeira para o ambiente de negócios de um estado inteiro é algo para lá de intangível. O fato é que a articulação entre o empresário e as autoridades locais tem sido fundamental para colocar os negócios gaúchos de volta no radar. Graças à iniciativa do governo Leite e a de empresários como José Renato Hopf, fundador da GetNet e da empresa de tecnologia 4all, no mês passado Porto Alegre foi sede, pelo segundo ano consecutivo, da edição brasileira do South Summit, um festival criado em Madri em 2012 para reunir empreendedores e fundos de investimento. Em 2023, 22.000 pessoas circularam pelo Cais Mauá, até então uma região abandonada na orla da capital gaúcha, em busca de bons negócios. São 7.000 visitantes a mais do que na última edição espanhola. Cerca de 600 fundos, com 123 bilhões de dólares em carteira, estiveram no evento em Porto Alegre neste ano, o dobro de 2022.

Somada a uma gestão das contas públicas mais eficiente (cortes de despesas deram margem para reduções de ICMS e para o pagamento em dia dos servidores estaduais desde 2020) e a uma queda nos índices de criminalidade, Porto Alegre vive uma efervescência tech de causar inveja aos vizinhos catarinenses. Uma evidência disso é o volume de startups gaúchas no radar do Distrito, que mantém

## O HUB QUE NASCEU NA CRISE

Aberto como um espaço para interação entre corporações e startups do Rio Grande do Sul, o Instituto Caldeira saiu do zero para os milhões em dois anos

### Orçamento anual



### CONQUISTAS DO CALDEIRA

Corporações com labs de inovação

100

Startups parceiras

700

### SOUTH SUMMIT EM NÚMEROS

A edição brasileira do festival de empreendedorismo South Summit, sediada em Porto Alegre desde o ano passado, já reúne mais gente que a de Madri, onde é realizado há 11 anos

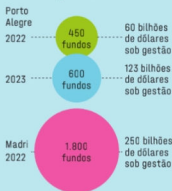
### Visitantes (em milhares)



### Startups participantes



### Investidores presentes







ZORAN ADJEMIC/STOCK/GETTY IMAGES

#### TAMANHO DO ECOSISTEMA

O número de empresas de tecnologia gaúchas no radar do Distrito, um hub de informações sobre o setor, praticamente triplicou em três anos



# 61%

das empresas de tecnologia do RS estão em Porto Alegre

(1) Projeção. Fontes: Distrito, South Summit e Instituto Caldeira.

um hub de dados sobre startups. No último relatório, de 2022, havia 1.144 negócios de tecnologia, o triplo do visto em 2019. Seis em dez das startups gaúchas na lista do Distrito estão em Porto Alegre. “Estamos virando referência para outras cidades interessadas em criar um bom ambiente para o empreendedorismo”, diz Testa, do Agi.

Como replicar a experiência do Caldeira em outros locais? Uma lição fundamental para os empresários envolvidos no projeto tem sido focar o bem comum. “Até então, no Rio Grande do Sul havia muita disputa pelo protagonismo de projetos como esse”, diz Rodrigo Vontobel, da Neugebauer. “A governança do Caldeira tem dado

certo porque as vaidades foram colocadas de lado.” O envolvimento direto de pesos-pesados do PIB nas tomadas de decisão também ajuda. Pelo menos uma vez por mês, os sócios-fundadores vão ao espaço para ouvir a prestação de contas e sugerir melhorias na gestão do espaço. Desse encontro já surgiram projetos para ampliar o Caldeira para um prédio vizinho do galpão atual. Em outra frente, articula-se com construtoras locais a aquisição de terrenos nos arredores para erguer prédios residenciais. A despeito da crise global, o ânimo nas reuniões é dos melhores — para o bem dos empreendedores de dentro e de fora do Rio Grande do Sul. ●



BRASIL REVISTAS

LUANDA VARIÃO

Luanda Varjão,  
analista de  
planejamento  
logístico da Novelis:  
mentoria ajudou  
na adaptação à  
nova função



Reciclagem  
Liga da

# A MÃO VISÍVEL DO BRASIL REVISTAS MERCADO

Para aumentar a presença de pessoas negras, mulheres e pessoas com deficiência em cargos de liderança, empresas brasileiras apostam em programas de mentoria para minorias — e algumas já têm resultados para mostrar

---

LUCIANA LIMA

# UM APOIO MAIS QUE NECESSÁRIO

# M

ais de 200 anos. Esse é o tempo estimado para mulheres terem as mesmas oportunidades que os homens no mercado de trabalho no Brasil, estima o Fórum Econômico Mundial. Um desafio semelhante afeta as pessoas negras. Apesar de serem 54% da mão de obra do país, pretos e pardos ocupam só 29,5% dos cargos gerenciais em empresas brasileiras, diz o IBGE. A combinação de cor da pele com origem pobre, como é o caso de muitos desses profissionais, só piora as coisas. Os trabalhadores oriundos de famílias pobres e com algum tipo de privação na infância — fome ou acesso irregular a serviços de saúde, por exemplo — ocupam só 37% dos postos de gerência e 8% dos cargos executivos nas empresas brasileiras, de acordo com uma pesquisa recente da consultoria global McKinsey com 5.000 profissionais da América Latina. Entre entrevistados criados em famílias abastadas, os percentuais são bem superiores: 45% deles são gerentes e 14% são diretores.

À luz desses dados, muitas empresas brasileiras já perceberam um desafio adicional na agenda de diversidade abraçada por elas. Não basta só contratar profissionais de grupos pouco representados, como mulheres, negros e pessoas com deficiência. É preciso, sobretudo, dar uma força dentro do ambiente corporativo para integrantes desses grupos terem chances de construir uma carreira bem-sucedida. Nessa toada, grandes empresas estão investindo em mentorias, encontros individuais ou em grupo, para trocas de experiências dedicadas essencialmente a dar uma mão para profissionais de minorias conseguirem lidar com mais facilidade com o ambiente corporativo — um lugar pródigo em panelinhas de gente com bagagem de vida e visão de mundo semelhantes. De acordo com uma pesquisa da consultoria global em recursos humanos Korn Ferry com 823 tomadores de decisão em empresas da América Latina, 34% relataram estar em empresas com algum cuidado com o tema. “A mentoria vem, justamente, para endereçar desafios à ascensão de minorias den-



Erik Nascimento dos Santos, da Ingredion: programa ministrado por uma pessoa negra fez ele se enxergar na liderança

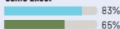
Profissionais de famílias mais pobres têm menos oportunidades, de acordo com estudo da McKinsey com trabalhadores de empresas da América Latina. Na origem do problema está a desigualdade na formação profissional



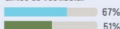
**Disparidades sociais nas empresas da América Latina mapeadas pela McKinsey**  
(em % do total de entrevistados que se encaixam numa das situações)

- Profissionais de família rica<sup>(1)</sup>
- Profissionais de família pobre<sup>(2)</sup>

**Domínio de ferramentas como Excel**



**Orientação vocacional antes do vestibular**

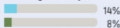


**Facilidade com o idioma inglês**

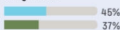


**Posição na hierarquia corporativa**

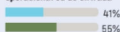
**Têm cargo de direção**



**São gerentes**



**Estão numa função operacional ou de entrada**



(1) Famílias ricas: considera todas as que não se enquadram nos critérios de famílias pobres.

(2) Famílias pobres: pessoas cujos pais têm até o ensino médio completo ou que apresentam algum grau de concordância com ter tido problemas de segurança alimentar ou falta de acesso a serviços de saúde.

Fonte: estudo Why Socioeconomic Diversity Matters, realizado pela consultoria McKinsey com mais de 5.000 pessoas em seis países da América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Panamá.

tro das organizações”, diz Milene Schiavo, diretora de diversidade, equidade e inclusão da Korn Ferry. “Diferentemente de um treinamento tradicional, com a mentoria é possível abordar questões mais individuais e as esferas não tão explícitas dentro das empresas, a exemplo dos meandros políticos de cada uma delas.”

Embora existam benefícios, os resultados diretos de estar em um programa desse tipo são um tanto intangíveis. A relação entre estar numa mentoria e atingir uma meta, por exemplo, é tênue. Ainda assim, quem foi convidado a participar de uma delas tem motivos para comemorar. Numa pesquisa da consultoria em RH Heidrick & Struggles com 1.000 funcionários de empresas americanas, 32% dos profissionais de minorias consideraram a iniciativa extremamente importante para crescer na empresa. A ambição motivou a analista de planejamento logístico Luanda Varjão a candidatar-se a um programa de mentoria oferecido pela operação brasileira da fabricante de alumínio Novelis. Em 2022, a indústria fechou parceria com a Fundação Dom Cabral para 13 profissionais mulheres ou autodeclarados pretos e pardos terem acesso a executivos de alta liderança, apoiados pela escola de negócios, ao longo de seis meses. Antes da mentoria, Luanda já havia participado de um grupo de afinidade dentro da Novelis, onde trabalha há 14 anos. Na troca com outras pessoas negras, ela se deu conta da falta de segurança em defender as ideias dela — um comportamento decorrente de um excesso de autocobrança. “É algo estrutural a mulheres e a pessoas negras não se sentirem ouvidas”, diz Luanda. O convite para a mentoria foi feito na mesma época de outra oportunidade: migrar de área dentro da empresa. As conversas com o mentor, um gerente de outra área da empresa, serviram para mudar várias lógicas até então tidas como certezas para ela. “Estando numa área nova, eu não sabia de uma porção de coisas e, nas trocas com o mentor, vi que não precisava ter respostas para todas elas”, diz Luanda. “Até então eu achava que precisava saber tudo, até para não ser desacreditada por ser mulher.”

Além de uma troca de conhecimento turbinada no papo tête-à-tête com alguém de cargo mais alto, a mentoria pode jogar luz em talentos ofuscados pelo dia a dia do escritório — e pouco lembrados no momento de uma promoção. Em outra pesquisa da Korn Ferry, com 28 líderes negros das 500 maiores empresas dos Estados

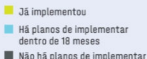
Unidos, 86% afirmaram que a presença de um mentor foi fundamental para chegar aonde estão. "Os mentores acabam virando 'advogados' da pessoa em outras áreas", diz Milene, da Korn Ferry. Justamente para aumentar a visibilidade de minorias em processos de sucessão, a multinacional Bayer criou um programa de 18 meses para desenvolver profissionais mulheres, com deficiência e negros. Entre os 80 selecionados para a primeira turma, no ano passado, cerca de 40% foram promovidos. "Muitos subiram duas posições na empresa ou o programa", diz Kleber Carvalho, gerente de diversidade e inclusão para a América Latina da Bayer. Na dinâmica criada pela Bayer, o grupo tinha reuniões periódicas para discussão de temas de carreira como autoconfiança e marketing pessoal. "Se eu não tivesse passado por ele, talvez não tivesse saído de analista para supervisor", diz Felipe Alencar, hoje responsável pelas políticas de diversidade e inclusão na empresa. "É aquela história de falar seu nome numa mesa cheia de oportunidades."

Os programas de mentoria acabam forçando um networking complicado de ser obtido de uma forma natural para profissionais de origem humilde e sem condição de apelar para o "QI", sigla irônica do "quem indica", tão comum em empresas brasileiras. Integrantes desse grupo costumam ser os primeiros da família a fazer faculdade ou a ter um emprego com carteira assinada — e chegam lá sem conhecer ninguém. "O círculo social deles vai ser menor, as conexões e as oportunidades também, criando um círculo vicioso", diz Amanda Aragão, sócia da consultoria Mais Diversidade, cuja carteira de clientes inclui grandes empresas, como Alparagatas, Carrefour e Microsoft. As organizações com milhares de postos de trabalho costumam ser locais

# A FORÇA-TAREFA DAS EMPRESAS

A criação de programas de mentoria já é a terceira prática mais comum de diversidade dentro das organizações

## Quais práticas de diversidade a empresa já implementou ou vai implementar?



## Criação de grupos de afinidades



## Contratação de um líder de diversidade



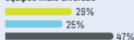
## Criação de programas de mentoria



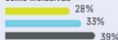
## Metas para diversidade



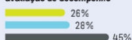
## Criação proposital de equipes mais diversas



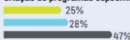
## Avaliação das lideranças como inclusivas



## Incluir diversidade na avaliação de desempenho



## Criação de programas específicos



Fonte: relatório GEI post 2020: Real Progress or Just For Show?, da Korn Ferry, que entrevistou 823 pessoas, sendo 750 apenas no Brasil.



LEANDRO FONSECA

com mais barreiras às trocas entre pessoas de times e níveis hierárquicos distintos. Apesar de estar há mais de 20 anos na Ambev, a mestre cervejeira Rozilene Sá viu sua participação num programa de aceleração de líderes negros da Ambev como essencial para ela se enturmar mais numa empresa com mais de 32.000 funcionários. Chama-da Dãgbá, a iniciativa começou em 2022 e teve a participação de 68 profissionais negros em alguma posição de liderança. Eles receberam 56 horas de con-



Evani Fidelis de Sousa, do JPMorgan: trocas com executiva sênior do banco que atua no exterior aumentou a visão de carreira



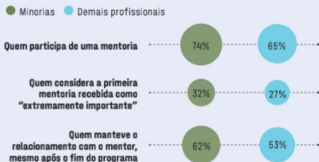
BRASIL REVISTAS

teúdo, entre mentorias e treinamentos. No currículo estavam desde temas ligados à herança africana na história brasileira — a exemplo de uma abordagem antropológica sobre a construção do racismo em nossa sociedade — até conteúdos mais práticos, como design de projetos. Após o Dàgbá, Rozilene liderou a criação da Sankofa, uma cerveja criada pelo grupo de afinidade racial da Ambev cuja renda foi revertida à ONG Abraço Campeão, atuante no Complexo do Alemão, comunidade na zona norte do Rio de Janeiro. “O Dàgbá me ajudou a reconhecer minha negritude e quanto a minha história como primeira mulher cervejeira da Ambev poderia influenciar outras pessoas”, diz Rozilene. “Além disso, hoje tenho conexões com pessoas de tecnologia e de vendas que servem como pontes dentro da companhia.”

O vínculo criado entre mentor e mentorado costuma ser mais forte entre integrantes de grupos minorizados — seis entre dez deles mantêm laços após o fim do programa, de acordo com a pesquisa da Heidrick & Struggles. Foi o caso da psicóloga Evani Fidelis de Sousa, uma das 12 participantes de um projeto voltado para profissionais com algum tipo de deficiência contratados pela operação brasileira do banco JPMorgan. Em seis meses, Evani

## O IMPACTO DE UMA MENTORIA DIVERSA

Dados mostram que a mentoria é uma prática mais valorizada por profissionais que fazem parte de minorias, de acordo com pesquisa com mais de 1.000 empregados de empresas dos Estados Unidos





trocou figurinhas com uma executiva sênior do banco sobre temas como inteligência emocional, apresentação pessoal e resolução de problemas. "Ela não era brasileira, e isso me trouxe uma visão de como é uma experiência internacional", diz Evani. Muito em razão do envolvimento no programa, depois da mentoria ela começou um MBA em projetos e foi promovida de analista a associate. "A mentoria ajudou a verbalizar minha vontade de ter mais responsabilidade, o que contribuiu para minha promoção", diz ela.

Para muitos dos participantes desses programas, trata-se de uma oportunidade única de abordar num público diverso temas até então relegados a um nicho. Exemplo disso é a predominância de assuntos como a síndrome do impostor, caracterizada pela sensação de não merecimento de conquistas na carreira prevalente desproporcionalmente mais em mulheres. Ou, então, jogar luz em desafios típicos da agenda de diversidade nas empresas brasi-



Rozilene Sá, da Ambev: iniciativa ajudou a refletir sobre a própria negritude

BRASIL REVISTAS

# O QUE BUSCA QUEM VAI ATRÁS DE UMA MENTORIA

As diferenças de interesse entre profissionais de minorias e demais profissionais na hora de buscar um programa de aconselhamento profissional

(em % dos entrevistados; múltiplas respostas)

● Minorias ● Demais profissionais

Querem troca de experiências



Buscam validação de ideias



Vão atrás de networking



leiras, como a falta de negros na liderança. "Muitos profissionais que estão na base da pirâmide olham para cima e não imaginam que podem crescer numa empresa assim", diz Milene, da Korn Ferry.

Por entender a capacidade de ascender na carreira, o pernambucano Erik Nascimento dos Santos aceitou participar da primeira turma de mentoria afirmativa da multinacional processadora de alimentos Ingredion. Em 2021, a companhia escolheu cinco funcionários negros da unidade de Cabo de Santo Agostinho, nos arredores de Recife. A escolha não foi por acaso: 1% dos empregados ali são negros. O programa contou com sessões individuais e coletivas de mentoria sobre temas como resiliência, trabalho em equipe e liderança. "Durante o programa

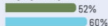
# O DESAFIO DE ENCONTRAR APOIO ESTRUTURADO

A desigualdade social impacta até mesmo a maneira como profissionais de diferentes origens conseguem mentoria na empresa em que trabalham

(em % dos entrevistados que recebem aconselhamento profissional; múltiplas respostas)

- Minorias
- Demais profissionais

## Recebem mentoria do próprio supervisor



## Tiveram de garimpar o próprio mentor



## Encontraram apoio em programas formais da empresa



## Foram convidados por superiores



# 86%

dos líderes seniores das empresas listadas na Fortune 500 disseram que ter um mentor foi indispensável para a carreira

**Fontes:** pesquisa *Creating a Culture of Mentorship*, realizada pela consultoria *Hadrók & Struggles*, que ouviu 1.000 americanos; e relatório *The Black FBI Leader*, estudo com 28 profissionais seniores negros das companhias listadas no índice Fortune 500.

Felipe Alencar, da Bayer, o profissional foi promovido depois de a mentoria aumentar a sua visibilidade dentro da empresa

pude trabalhar bastante uma questão que eu tinha, que era a dificuldade de me impor e de dizer "não", diz Erik. Além disso, o programa era ministrado por uma pessoa negra. "Muitos de nós, pessoas negras, que não se enxergavam em posições de liderança passaram a ver que isso era, sim, uma possibilidade", diz. Depois do programa, ele foi promovido de operador para técnico de processos e convidado para liderar a Alliance for Black Employees (Able), grupo de afinidades de pessoas negras da Ingredion.

Olhando em perspectiva, os aconselhamentos profissionais são uma negação à "mão invisível do mercado", capaz de regular sozinha forças como a oferta de mão de obra e a demanda de trabalho nas empresas — uma ideia defendida pelo economista inglês Adam Smith no século 18 e ainda em voga na teoria econômica de matriz neoliberal nos dias de hoje. Apesar de ela ser uma mola propulsora para muitas carreiras, não depende só dos indivíduos a ascensão dentro das empresas. Por isso, as empresas precisam ter métricas também sobre a efetividade dos programas de mentoria em si. Na Ingredion, quatro dos cinco participantes foram promovidos, e um deles assumiu uma nova posição lateral. Já na Ambev, 12 dos 68 subiram de nível dentro da organização. "São poucas as empresas que definem, por exemplo, metas que indiquem onde aquele grupo deverá estar daqui a cinco, dez anos, ou que colem dados como promoções, participações em projetos", diz Amanda, da Mais Diversidade. "Se isso não existir, o programa não será perene nem atingirá o resultado esperado, que é mover os ponteiros na alta liderança." Para minimizar as desigualdades sociais inerentes ao mercado, portanto, uma boa dose de ferramentas do próprio mercado pode vir a calhar. ●

NEGÓCIOS

EM

EXPANSÃO

exame.

2023

BRASIL REVISTAS

SUA EMPRESA  
NA ELITE DO  
EMPREENDEDORISMO  
DO BRASIL!

patrimônio



O ranking Negócios em Expansão é uma iniciativa da EXAME e do BTG Pactual, com o suporte técnico da consultoria PwC Brasil. As inscrições são gratuitas e estão abertas até o dia 15 de maio. A pesquisa vai avaliar as empresas brasileiras que mais conseguiram expandir receitas ao longo de 2022. A análise vai considerar os negócios com faturamento anual entre 2 milhões e 300 milhões de reais. Os resultados serão conhecidos em reportagem especial da edição de julho da EXAME e num evento exclusivo para premiar as lideranças empreendedoras mais bem-sucedidas do país.

Não fique de fora dessa oportunidade!

PARTICIPE!



Para tirar dúvidas e participar do ranking, acesse o site [www.exame.com/ranking-negocios-em-expansao-2023](https://www.exame.com/ranking-negocios-em-expansao-2023)

suporte técnico





Alceu Caldeira, Alcione e Caroline Albanesi e André de Luca: à frente de um grupo de mais de 10.000 voluntários no sertão do Nordeste

# EU QUERO

# TER

# 1

# MILHÃO

# DE

# AMIGOS

**TRINTA QUILOMETROS DE ESTRADA DE CHÃO SEPARAM** a casa onde Messias e Ivaneis Valério moram com quatro filhos e a cidade mais próxima. O caminho é bonito, por dentro do Parque Nacional do Catimbau, a 300 quilômetros do Recife, onde mandacarus passam rentes às janelas dos carros, e onde turistas exploram trilhas e cavernas desenhadas em arenitos avermelhados de milhões de anos. A paisagem é verde, mas árida. Estamos na época das chuvas no sertão pernambucano, que

BRASIL REVISTAS

Com 30 anos de história, a ONG Amigos do Bem atende 150.000 pessoas no sertão nordestino. O desafio agora é multiplicar o impacto com a tecnologia como fio condutor

dura apenas algumas semanas, não o suficiente para que a terra seca garanta o sustento dos moradores em plantações de feijão, mandioca, abóbora. A casa é uma das cerca de 40 que, espaçadas, compõem o povoado de Vale do Catimbau. Ao centro, uma igreja evangélica. Uns 500 metros à frente, virando à direita, fica o terreno da família Valério. Durante décadas, eles moraram numa casa de pau a pique, com teto baixo e fogão a lenha sempre aceso. Não havia chuveiro nem vaso sanitário. Um televisor iluminava a sala. No quintal, meia dúzia de galinhas e uma plantação de palma para alimentar cabras e jumentos. Na tarde do sábado 25 de março, os Valério haviam vestido suas melhores roupas. O motivo: era dia de mudança. Durante os seis meses anteriores, uma casa nova, de alvenaria, com três quartos, banheiro, sala e cozinha, foi construída a 20 passos da antiga. Agora era hora de finalmente conhecê-la.

LUCAS AMORIM (TEXTO)  
E LEANDRO FONSECA (FOTOS),  
DE INAJÁ E CATIMBAU (PE)

Quem construiu a casa, e estava prestes a entregar a chave naquela tarde de sábado, foi a ONG Amigos do Bem, criada em São Paulo pela empresária Alcione Albanesi, ex-controladora da FLC, uma das líderes no mercado nacional de lâmpadas no início do século. A ONG atua em mais de 300 povoados do sertão nordestino em Pernambuco,

Alagoas e no Ceará. Seus 10.600 voluntários atendem 150.000 pessoas rotineiramente. Alcione chegou com os diretores André de Luca e Alceu Caldeira, e com um grupo de dezenas de voluntários responsáveis pelas entregas de cestas básicas às comunidades. Cantou músicas, fez orações e entregou as chaves. A casa nova tinha copos, talheres, roupa de cama, decoração na sala e brinquedos para as crianças. Messias entrou no chuveiro de roupa e tudo, para celebrar a água encanada. Para Alcione, o momento também era marcante.

te. Era a semana de seu aniversário, em que celebrava também a marca de 30 anos da Amigos do Bem, um projeto que nas últimas décadas busca quebrar o círculo vicioso de miséria na região mais carente do Brasil.

Aquela era a 544ª casa entregue pelo projeto, que também distribui 4,5 milhões de quilos de alimentos e 1,8 milhão de re-



feições por ano para moradores de 300 povoados com alguns dos menores Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) do Brasil. Também distribui 1,2 bilhão de litros de água por ano e faz 187.000 atendimentos médicos e odontológicos. A média de IDH nos municípios em que a Amigos do Bem atua é de 0,487, semelhante ao de Guiné-Bissau, 177º entre os 191 países do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. O Nordeste tem 30 milhões de pessoas na pobreza, o equivalente a 40% de sua população, segundo o IBGE. No sertão nordestino, onde a ONG atua, estima-se que 80% dos 20 milhões de moradores são pobres.

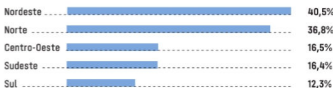
A reportagem da EXAME acompanhou a rotina da Amigos do Bem durante um fim de semana, junto com um grupo de executivos e empresários que se uniram aos voluntários da organização. Para a Amigos do Bem, o aniversário marca um ponto de inflexão. Para além do trabalho silencioso de todo dia, a ONG busca, cada vez mais, ser vista e conhecida por empresários e possíveis parceiros de todo o país. "Precisamos ampliar o projeto, chegar a mais lugares, a mais famílias. Queremos, também, replicar nosso modelo de desenvolvimento sustentável para além da Amigos do Bem", diz Alcione. Depois de entregar as chaves para a família Valério, ela embarcou num carro seguido por um caminhão abarrotado de alimentos e produtos de higiene, em direção ao próximo povoado, o de Igrejinha, onde mais uma centena de moradores esperava pelos produtos que chegam mensalmente. Cada um deles tem um cartão que carrega os

A família de Ivaneis e Messias Valério: casa nova com água encanada e energia construída pelo projeto

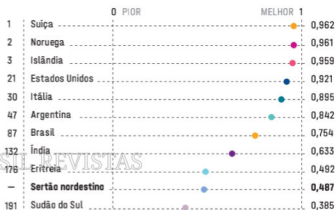
## O TAMANHO DA NECESSIDADE

A Amigos do Bem atua na região mais necessitada do Brasil: o sertão nordestino

### Percentual de pobreza por região



### Índice de Desenvolvimento Humano



Fontes: IBGE 2021 e Global HDI Ranking (ONU).

dados de quantas pessoas vivem em cada casa. Grávidas também recebem enxovais. Alcione e seus voluntários aproveitam as visitas para conversar com os moradores, conhecer as novas demandas, fazer sugestões, atualizar os dados cadastrais.

É um trabalho artesanal o suficiente para que as pessoas sejam chamadas pelo nome e questionadas sobre como anda a dor nas costas ou a depressão, ou se as crianças estão indo à escola. "No dia em que o médico

vier, você precisa ir", informa Alcione a uma gestante que ainda não havia começado o pré-natal. O desafio da vez é como manter esse atendimento individualizado e ampliar ainda mais um projeto que já tem números superlativos e uma atuação ampla e complexa. A Amigos do Bem começou há 30 anos entregando cestas de natal para as famílias, um trabalho que ainda faz — 100.000 brinquedos são distribuídos todos os anos. Aos poucos, foi ampliando a atuação. Hoje, tem uma infinidade de serviços e uma estrutura maior do que muitas prefeituras e médias empresas. A ONG tem 80 funcionários em sua sede, em São Paulo, responsáveis pela administração, tecnologia, lo-



## O TAMANHO DO IMPACTO

As conquistas da Amigos do Bem, que há 30 anos atende famílias no sertão nordestino

### Onde atua



gística e arrecadação. Espalhados pelo sertão do Nordeste são mais 1.500. Em Catimbau e Inajá (Pernambuco), Mauriti (Ceará) e São José da Tapera (Alagoas) a Amigos do Bem tem escolas, centros profissionalizantes, consultório médico e odontológico, além de entregar alimentos, distribuir água, cavar poços artesianos, construir cisternas, pagar bolsas para faculdades.

Em Catimbau e Mauriti a ONG tem 630 hectares de cajuzeiros, além de fábricas que produzem, cada uma, até 800 quilos de castanhas por dia, vendidas nos varejistas Carrefour e Pão de Açúcar. As unidades foram pensadas para empregar o máximo de funcionários possível sem perder a eficiência. Reuniões de acompanhamento do projeto envolvem discussões inusitadas em outro tipo de negócio, com perguntas como: "Não conseguimos pagar mais às pessoas?". O objetivo é fazer com que o máximo de recursos chegue às comunidades para fomentar a economia local. Nas duas cidades, a organização construiu também bairros inteiros, batizados de Cidades do Bem, com casas, igreja, centro comunitário, áreas comuns com parquinho e campo de futebol. Em Catimbau, há oficina de costura, fábrica de doces e até serviço de empréstimo e reparo de bicicletas para as crianças que não deixam de frequentar a escola. "Construir casas é fácil. O difícil é cuidar das pessoas", diz Caroline Albanesi, filha de Alcione e vice-presidente de comunicação e arrecadação da ONG.

Chegar a novas regiões sem perder a excelência na entrega é um desafio para qualquer empresa verticalizada. Para a Amigos do Bem, com seu exército de funcionários e voluntários que muda a vida de dezenas de milhares de famílias, ainda mais. A Amigos do Bem, atualmente, atende 12 dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU), que incluem erradicação da pobreza, energia limpa e acessível e crescimento econômico. "A ONG tem um modelo que se mostrou bem-sucedido. Estamos, agora, criando protocolos e trabalhando juntos para chegar a novos lugares", diz Leandro Mosconi, líder de conteúdo do Pacto Global da ONU. "Buscar fontes de financiamento, sobretudo de empresas locais, é um passo fundamental."

A Amigos do Bem tem um orçamento anual na casa dos 100 milhões de reais, auditado pela EY, no limite para bancar as despesas. A ONG arrecada 30% de seus recursos com a venda de produtos, sobretudo da castanha de caju. O restante vem da doação de 350 empresas e de pessoas físicas, principalmente mulheres de 35 a 45 anos, moradoras do Sudeste. A meta deste ano é triplicar o número de pessoas físicas, que hoje respondem por cerca de 15% do total de doações. Entre as empresas parceiras, há líderes em seus setores, cujos controladores sentam no conselho da Amigos do Bem, como Elie Horn, da construtora Cyrela, e Luiza Trajano, do Magazine Luiza. Ampliar o apoio de companhias regionais, sobretudo nordestinas, e o volume de doadores individuais é prioridade. "Hoje, 80% das doações dependem de mim. Precisamos ampliar a captação com empresas e triplicar o número de doadores individuais", diz Alcione. "Quem visita o projeto percebe que ele tem impacto muito maior do que o co-

### Os números

**BRASIL REVISTAS**  
2,1 bilhões de reais de impacto entre 2012 e 2021<sup>(1)</sup>

1,2 bilhão de litros de água distribuídos por ano

4,5 milhões de quilos de alimentos distribuídos por ano

1,8 milhão de refeições por ano

187.000 atendimentos médicos e odontológicos anuais

150.000 pessoas atendidas mensalmente

10.600 voluntários

10.000 crianças e jovens na escola

544 casas construídas

409 profissionais de educação

300 agentes de saúde

300 povoados atendidos em Pernambuco, no Ceará e em Alagoas

(1) Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis). Fonte: Amigos do Bem.



nhecimento que as pessoas têm sobre ele", diz Ricardo Carvalho, CEO da Companhia Brasileira de Alumínio e presidente do conselho do Instituto Votorantim, que visitou o sertão junto com a reportagem.

A dependência de sua fundadora é a maior fortaleza e o maior desafio de Amigos do Bem. Alcione começou a vida empresarial aos 17 anos, quando trocou uma carreira de modelo pela de dona de uma confecção.

Apreendeu os macetes do setor e recrutou as primeiras costureiras nos bastidores dos desfiles. Chegou a ter 80 funcionários. Vendeu o negócio aos 26 anos e abriu uma loja de eletrônicos na Santa Ifigênia, tradicional rua comercial do centro de São Paulo. Com a abertura do mercado, em 1992, criou uma fábrica de lâmpadas e começou a viajar à China com frequência. Mesmo sem funcionários, batizou o negócio com uma sigla que revelava o tamanho de sua ambição: FLC, ou Fortune Lightning Corporation. Em duas décadas, che-

Fábrica de castanhas em Catimbau (PE): até 800 quilos diários são produzidos por um grupo de 200 funcionários

gou a ter oito fábricas exclusivas na China, foi pioneira em lâmpadas de LED no Brasil e chegou a ter 40% do mercado nacional. Em 2014, após mais de 70 visitas ao país asiático, vendeu a companhia, que faturava cerca de 300 milhões de reais, ao fundo de private equity Victoria Capi-

tal Partners, para poder se dedicar inteiramente à Amigos do Bem. Atualmente, a empresária passa a maior parte de seus dias no sertão do Nordeste, dirigindo ela mesma caminhonetes pelas estradas de terra que separam as dezenas de povoados. É figura tão emblemática para o projeto que há músicas e faixas com seu nome nas escolas e nos povoados, e é recebida como popstar pelas crianças.

São as crianças que fazem a empreendedora ter a confiança de que o projeto tem vida própria e está pronto para no-

vos saltos. É uma geração que, segundo Alcione, "corria pelo mato seco" e atualmente é a linha de frente da organização. A Amigos do Bem já investiu em 500 bolsas universitárias para que seus alunos consigam trabalho dentro e fora do projeto. Dezenas de professores e assistentes sociais do projeto são ex-alunos que agora servem de modelo aos mais jovens. Entre

eles está, por exemplo, a assistente social Jéssica Geovana Maria da Silva, de 26 anos, ex-aluna que começou a trabalhar no projeto em 2016 e hoje atende famílias de casa em casa na região de Inajá. Além do emprego, a Amigos do Bem financiou uma cirurgia nos olhos, para corrigir uma miopia que passava dos 12 graus. Thiago Ramos da Silva Leite, de 23 anos, fez faculdade de pedagogia e hoje dá aula de música na escola do projeto em Catimbau. Manoel Wallace Ramos da Silva, de 29 anos, estuda análise de desenvolvimento



Manoel Wallace Ramos da  
Silva e André Bezerra  
Ramos: ex-alunos agora dão  
aula de informática para  
as novas gerações

de sistemas e hoje é professor de informática em Catimbu. Seu assistente, André Bezerra Ramos, de 19 anos, faz parte de uma nova geração de alunos da Amigos do Bem. Além das aulas tradicionais de informática, fez cursos técnicos de programação e webdesign graças à instalação de internet de alta velocidade com fibra óptica nas unidades do projeto, em 2021.

Com parcerias com o Senac e com empresas como Google, Alura, Facebook e Magazine Luiza, a Amigos do Bem aposta na tecnologia como novo salto de crescimento. Além de formar profissionais para dar continuidade ao projeto, a meta é formar mão de obra para, desde o sertão nordestino, trabalhar para empresas de tecnologia do Brasil e do mundo. É o desejo de Ramos, que está para começar uma faculdade de webdesign. Uma parceria já foi fechada com a seguradora Mapfre para a instalação de um centro de atendimento em Alagoas, com potencial para 200 vagas. A organização está instalando o que chama de Praça Digital, estruturas que permitem o uso de internet de alta velocidade nos povoados em que atua. No Ceará, um centro de tecnologia foi instalado na escola do projeto. Outros centros podem vir a ser criados para permitir, por exemplo, que os formados no projeto trabalhem, à distância, para empresas parceiras. O Brasil tem um déficit de centenas de milhares de progra-



madores. “Criamos um modelo de desenvolvimento social responsável. Educação é a base, mas precisamos gerar mais trabalho para quebrar o ciclo da miséria”, afirma Alcione. “E a tecnologia cria pontes para qualquer lugar do planeta.”

A economia do sertão agradece. Cada real investido pela Amigos do Bem se transforma em 6,45 reais na economia real,

segundo um levantamento do Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (Idis), organização que apoia o investimento social. De 2012 a 2021, segundo o Idis, a ONG gerou impacto social de 2,1 bilhões de reais no sertão nordestino. É um impacto que a organização quer levar a mais regiões, e que a tecnologia pode ajudar a multiplicar. ●

Oficina de costura: emprego e renda para as mulheres do sertão é uma das conquistas dos 30 anos da Amigos do Bem

# PRECISAMOS

# FALAR

# DE ÁGUA





LEANDRO FONSECA

RODRIGO  
CAETANO

**A humanidade sabe, há décadas, que a falta d'água é um risco global não precificado. Mesmo assim, demorou mais de 40 anos para a ONU levar o tema a uma de suas reuniões. Entre previsões e alertas, o setor privado toma a dianteira para resolver um problema histórico: a falta de saneamento**

A Marginal do Rio Pinheiros, em São Paulo: a poluição dos rios, resultado da falta de saneamento, é um dos principais motivos para a insegurança hídrica

## A fila em frente ao escritório de credenciamento da ONU, na Rua 45, a poucos metros da sede das Nações Unidas em Nova York, se estendia por cerca de 10 metros quando a reportagem da EXAME chegou para buscar suas credenciais

Era uma terça-feira, no final de março. Uma hora e 45 minutos depois, tempo que demorou para completar o processo (e isso contando que a foto já estava no sistema), a multidão de diplomatas, ativistas e jornalistas aguardando para entrar nas dependências alcançava a Segunda Avenida, serpenteando por quase um quarteirão nova-iorqueño, e dos grandes. A fila em frente ao escritório de credenciamento da ONU, na Rua 45, a poucos metros da sede das Nações Unidas em Nova York, se estendia por cerca de 10 metros quando a reportagem da EXAME chegou para buscar suas credenciais.

### Cenário global do saneamento

O percentual de pessoas com acesso a água, banheiro, saneamento e higiene básica, no mundo



(1) Projeção. Fonte: ONU/ The Sustainable Development Goals Report 2022.

No dia seguinte, teria início a Water Conference, o primeiro fórum de águas organizado pela entidade desde 1977. Durante três dias, o mundo se reuniu para debater um dos assuntos mais urgentes e negligenciados entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o de número 6: água e saneamento.

O cenário não é nada animador. Dos 11 indicadores estabelecidos para acompanhar

as metas do ODS 6, cinco nem sequer contam com dados efetivos. E alguns precisam quadruplicar o desempenho se o mundo quiser resolver o problema. Segundo a ONU, 26% da população mundial, o equivalente a 2 bilhões de pessoas, não conta com acesso seguro a água potável. Quando se trata de saneamento, a situação é ainda pior: mais de 3,6 bilhões de pessoas, quase metade dos humanos no planeta, carecem de tratamento adequado de seus excrementos, o que agrava outro problema urgente em se tratando de água — a poluição, um dos catalisadores da endemia de falta d'água.

Para Gilbert F. Houngho, presidente do conselho da UN Water e diretor-geral da Organização Mundial do Trabalho, o tempo não está do lado da humanidade nesse caso. "Devemos ser ambiciosos e acelerar as ações", disse Houngho.

A boa notícia nessa enxurrada de negatividade é que a eficiência no uso da água aumentou 9% no período pesquisado (entre 2015 e 2018). O melhor resultado veio da indústria, que elevou a eficiência em 15%, seguida do setor de agricultura, com 8%. É um sinal claro da importância do setor privado para o avanço do ODS 6.

Mesmo com o avanço, a ONU espera que a população sujeita à escassez hídrica dobre até 2050, o que deve gerar prejuízos bilionários. Desde a última Conferência das Águas, estima-se que a economia global tenha perdido 700 bilhões de dólares em virtude de crises hídricas.

BRASIL REVISTAS





Sede da ONU, em Nova York: a Conferência das Águas, realizada neste ano, não acontecia no palco das Nações Unidas desde 1977

#### ORÇAMENTO DE GUERRA

"Há diversas maneiras de fazer capitalismo." A frase, jogada despretensiosamente como se fosse óbvia, inicia uma linha de pensamento que conecta as estruturas de financiamento de projetos público-privados a estupro em Serra Leoa. Dita

por Mariana Mazzucato, uma das economistas mais influentes do mundo, também resume o trabalho de ativistas e pensadores que buscam usar as finanças para resolver os grandes problemas da humanidade, como a endêmica falta d'água, realidade vivida por 2 bilhões

de pessoas globalmente, de acordo com a ONU.

Mazzucato, professora da College University, em Londres, está sentada ao lado de dois homens de terno. À sua esquerda, de gravata, está Tharman Shanmugaratnam, membro do parlamento de



FOTO: LEVINSON / GETTY IMAGES

A economista Mariana Mazzucato: para resolver problemas socioambientais endêmicos, os governos deveriam usar a mesma lógica de orçamento das guerras

Singapura, que já serviu como vice-primeiro-ministro e atualmente é conselheiro econômico do governo; à esquerda, sem gravata, Johan Rockström, professor da Universidade de Potsdam (que já deu as caras por aqui). Os três participam de uma conferência de imprensa na sede da ONU, em Nova York, durante a Conferência das Águas.

A dúvida se referia a números divulgados pela ONU na manhã da quarta-feira 22. Os dados mostram que o acesso precário à água, condição que afeta 26% da população global, tem dois grandes motivadores: o aumento da demanda em razão do desenvolvimento econômico, estimado em 1% ao ano, e a poluição, resultado direto da pobreza. Ao mesmo tempo, en-

tre 2015 e 2018 foi verificado um incremento de 9% em eficiência no uso da água, puxado principalmente pela indústria, que melhorou o indicador em 15%.

Diante dos fatos, não seria o caso de focar o debate na redução da pobreza e da desigualdade, e destravar os mecanismos de transferência de recursos dos países desenvolvidos para os países em de-

envolvimento? Ao que parece, a humanidade sabe como gerenciar o recurso; a dificuldade está em democratizar o bem-estar e a qualidade de vida.

“Todos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável têm ligação com a água, não apenas os óbvios”, afirmou Mazzucato. “Eles estão conectados. Inclusive o ODS 5, que trata da equidade de gênero.” Como exemplo, ela cita uma realidade enfrentada por mulheres em Serra Leoa, na África, que precisam deixar a segurança de suas casas para buscar água, às vezes por longas distâncias, e no caminho são estupradas.

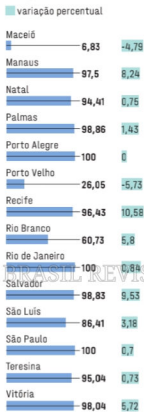
O termo “economia real” ganhou força recentemente, muito em razão do momento turbulento na geopolítica, com a guerra na Europa e a pandemia. Ele é usado para resumir o motivo pelo qual políticas macroeconômicas, frequentemente, dão pouco resultado “na ponta”, ou seja, não mudam em nada a vida do ser humano comum, que é quem lida com as consequências práticas dos apertos de juro e das escaladas inflacionárias. Dar nome ao boi, no entanto, não faz dele um economista.

Para Mazzucato, a questão é como aplicar os recursos financeiros na solução do problema, o que pode parecer óbvio, mas, assim como há diversas maneiras de fazer capitalismo, há diversas maneiras de financiar a infraestrutura social de um país. Um cenário ruim é o que ela chama de preguiça e inércia no espaço público-privado, resultado de subsídios problemáticos e garantias mal definidas.

### O abastecimento de água nas capitais

A evolução do serviço nas maiores cidades brasileiras

Em % da população atendida, evolução anual



Fonte: Instituto Trata Brasil.

Uma solução para isso é tratar o desafio de resolver problemas sociais como se faz com a guerra. Em períodos de conflito, diz Mazzucato, recursos financeiros são alocados com a velocidade e o volume adequados para superar o inimigo — e geralmente, no caso dos perdedores, ultrapassam a capacidade de gastos da nação. Por que não fazer isso, em menor escala, para situações como crises de violência nas cidades e falta de saneamento?

“O Brasil tem um exemplo de *outcome oriented budgeting* em Porto Alegre”, diz ela, em referência ao modelo de orçamento focado em resultados, que foi utilizado pela capital gaúcha. Nesse modelo, os gastos e investimentos são organizados em torno de um problema específico, e não em setores generalistas, e a liberação dos recursos depende dos resultados alcançados. “A solução, como Shanmugaratnam vinha dizendo, é transformar o financiamento por concessão em financiamento por condição, em que o investimento na transformação dos setores é uma condição para as parcerias público-privadas.”

**Segundo a ONU, 2 bilhões de pessoas não contam com acesso seguro a água potável. Dos 11 indicadores para as metas do ODS 6, cinco não têm dados**

## COMO OS BANCOS PÚBLICOS PODEM BENEFICIAR O BRASIL

Antes de Mazzucato, Shanmugaratnam já havia ressaltado que o Brasil, com todos os seus problemas, também oferece soluções e serve de modelo. Entre elas está a atuação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Bancos públicos, se bem utilizados, ajudam a evitar a preguiça e a inércia que acomete, frequentemente, o espaço público-privado.

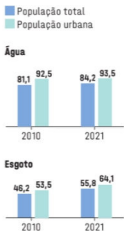
Faltava apenas uma parte da pergunta a ser respondida: a melhora da eficiência no uso da água pode evitar que o planeta entre em crise pela falta desse bem tão valioso? "Nossos dados são claros ao mostrar que a eficiência, sozinha, não resolve", disse Johan Rockström. Ao que parece, a humanidade — e o capitalismo — não vão se salvar sem aprender a compartilhar os bônus do crescimento econômico.

## PRIVATIZAR OU NÃO, EIS A QUESTÃO

Imagine não poder receber pessoas em casa. André Salcedo, diretor-presidente da Sabesp,

### A evolução do saneamento no Brasil

O percentual da população total e urbana atendido pelos serviços básicos



Fonte: Sistema Nacional de Informação sobre Saneamento.

## BRASIL REVISTAS

enxerga nessas pequenas dificuldades o drama de quem não possui saneamento. "A pessoa não consegue reunir os parentes e amigos porque passa um esgoto a céu aberto na rua. É uma falta de dignidade e cidadania", explica Salcedo.

**Entre 2015 e 2018, foi verificado um incremento de 9% em eficiência no uso da água, puxado, principalmente, pela indústria, que melhorou o indicador em 15%**

O executivo viajou aos Estados Unidos para participar da Conferência das Águas da ONU, fórum de discussões que não era realizado desde 1977 — esses 46 anos, por sinal, coincidem com o tempo de vida de Salcedo. "Muita coisa aconteceu nesse período, com a expansão das cidades, a favelização etc.", afirma. "E esquecemos da água, até que ela ficou escassa."

Hoje, diz o presidente da Sabesp, a água é um recurso escasso, e é fundamental que todos os elos da cadeia estejam conscientes disso. Por eles da cadeia, entenda-se basicamente todas as empresas, governo, sociedade e qualquer stakeholder que dependam da água para viver, ou seja, tudo no planeta. A partir dessa constatação, Salcedo determina a grande meta da companhia, responsável por levar água a mais de 28 milhões de pessoas em 375 municípios. "O importante é o resultado para a sociedade, o que independe da estrutura de controle", afirma.

O governador de São Paulo, Tarcísio de Freitas, se elegeu com uma plataforma econômica liberal, prometendo eficiência e um governo enxuto. Sua ascensão política aconteceu a partir de seu trabalho no Ministério da Infraestrutura do governo de Jair Bolsonaro, elogiado por diversas instâncias do setor privado pela celeridade com que conduziu obras e concessões.

Com esse background, era de esperar certa pressão por privatizações, especialmente de uma companhia de economia mista em um setor aquecido, como a Sabesp. "Acredito que é uma operação que pode



Operação da Sabesp: para o CEO da empresa, André Salcedo, a companhia pode ser pública ou privada, só não pode negligenciar a qualidade dos serviços para a população

transcorrer no ano que vem”, afirmou Freitas ao ser questionado sobre o prazo para a privatização da empresa de saneamento, no início de abril. No final de fevereiro, o governador autorizou a contratação de estudos sobre a viabilidade financeira da desestatização.

Salcedo não se preocupa com essa questão. Ao assumir a Sabesp, garante o executivo, recebeu do governador autonomia para gerir a

companhia, juntamente com a missão de elevar o nível de eficiência das operações. “Esse é meu papel. A decisão sobre privatizar cabe a quem tem as ações”, diz ele. O que não o impede de opinar sobre o papel do Estado. “O desafio do saneamento é tão grande que demanda uma combinação entre o público e o privado. Em alguns lugares, onde não há viabilidade econômica para o setor privado, o Estado terá de atuar”, explica.

O presidente da Sabesp compara o saneamento a outras infraestruturas básicas, como saúde, segurança e educação, que também demandam grandes investimentos de longo prazo. E sugere ao poder vigente um olhar estruturado para a expansão das cidades, para estabelecer um plano abrangente de segurança hídrica, que direcione os recursos financeiros disponíveis ao que realmente importa: o bem-estar da população. ●

# A BATALHA DO TIKTOK POR CORAÇÕES



# E MENTES DOS ESTADOS UNIDOS

ALEX BARINKA E  
ANNA EDGERTON

Os bastidores da operação de executivos da rede social TikTok para driblar a desconfiança de autoridades americanas e permanecer no país em meio à tensão com a China

## BRASIL REVISTAS

COM CONTEÚDO

**Bloomberg  
Businessweek**

ILUSTRAÇÕES:  
KATI SZILAGYI

EM 1º DE FEVEREIRO, OS PRINCIPAIS LOBISTAS do TikTok pensaram que a reunião no Capitólio estava indo bem. Os slides de sua apresentação, que pretendia mostrar quanto o TikTok trabalhara para evitar que os dados gerados nos Estados Unidos acabassem na China, estavam capturando a atenção de seus antagonistas do Congresso — Mike Gallagher, um republicano de Wisconsin, e Raja Krishnamoorthi, um democrata de Illinois.

Essa foi a dupla bipartidária que liderou uma nova comissão da Câmara com foco na China. Eles já tinham patrocinado um projeto de lei que buscava proibir o app sob a suspeita, comumente mantida nos círculos de segurança nacional, de que o Partido Comunista Chinês poderia usar o TikTok para rastrear e manipular americanos, uma vez que o app é propriedade de uma empresa com sede em Pequim, chamada ByteDance.

Krishnamoorthi fez uma pergunta que o TikTok estava esperando: “E quanto à lei chinesa que obriga as empresas sediadas no país asiático a cumprir quaisquer pedidos de dados do governo?”.

Michael Beckerman, o bem treinado chefe de políticas públicas do TikTok nos Estados Unidos, assegurou a Krishnamoorthi que os usuários não

têm nada com que se preocupar, segundo dois dos participantes da reunião. O TikTok vem tomando medidas extremas para isolar suas operações nos Estados Unidos. Beckerman disse que a empresa está abrigando dados com um parceiro americano, a Oracle, e concordou em aceitar a supervisão de um conselho nomeado pelo governo dos Estados Unidos, em um plano de 1,5 bilhão de dólares chamado Project Texas — tudo explicado em slides no iPad que os legisladores estavam segurando e que os funcionários do Congresso tinham dificuldade para enxergar.

Os representantes conheciam o plano. Mas também estavam familiarizados com a realidade de que a China exige de suas empresas nacionais. Gallagher perguntou: “Se a China ordenasse ao TikTok que removesse conteúdo sobre a opressão do governo à minoria uigur no oeste da China, o que o TikTok faria?”. Beckerman prometeu que o conteúdo não seria censurado, mas ele parecia atrapalhado.

E foi esse o tom com o TikTok em Washington, onde criticar a empresa parece ser algo de peso, que republicanos e democratas de fato gostam de fazer juntos. É uma área em que o governo Biden pode encontrar um raro acordo bipartidário. O Congresso está dando ao presidente muitas opções, com quatro projetos de lei, incluindo o de Gallagher, que buscava limitar o poder do TikTok.

Em 7 de março, a Casa Branca declarou seu apoio a um projeto de lei do Senado, apresentado pelo democrata da Virginia Mark Warner e pelo republicano de Dakota do Sul John Thune, que poderia dar ao presidente a capacidade de avaliar o risco à segurança nacional da tecnologia de propriedade estrangeira e limitar suas operações no país,



se necessário. "Ajam rapidamente para enviá-lo à mesa do presidente", encorajou a Casa Branca. Três dias depois, um ex-funcionário do TikTok disse ao Congresso que acha que o Project Texas é profundamente falho e que os dados dos usuários dos Estados Unidos vão continuar em risco, mesmo depois que as proteções prometidas forem implementadas. "Qualquer um que deixasse a empresa em fevereiro de 2022 não teria conhecimento do estado atual do Project Texas", disse uma porta-voz do TikTok.

A liderança do TikTok está agora considerando medidas mais drásticas para continuar operando nos Estados Unidos, incluindo a separação de sua controladora, segundo pessoas a par da situação. Uma alienação ou venda de participação exigiria a aprovação da China, e não está claro se haveria um comprador. Mas as lideranças do TikTok acham que a alternativa — uma proibição total — seria um risco maior para o sucesso financeiro da ByteDance, diz uma das pessoas.

Romper com a ByteDance, que o TikTok não disse ao Congresso que está considerando, seria um último recurso. (No final, a ByteDance pode não ter escolhido: recentemente, o governo Biden alertou a empresa para desmembrar o TikTok ou

enfrentar um banimento, de acordo com pessoas familiarizadas com o assunto. "Nem a proibição do TikTok nem a alienação do TikTok da ByteDance fazem qualquer coisa no sentido de resolver as preocupações de segurança nacional sobre transferências de dados", disse o TikTok em um comunicado, divulgando os benefícios do Project Texas. Os funcionários de políticas do TikTok e seu CEO, Shou Chew, estão frustrados há meses porque seus maiores oponentes no Congresso parecem indiferentes aos passos caros e abrangentes que a empresa vem dando para proteger os dados dos usuários.

O app, amado especialmente por adolescentes e pré-adolescentes americanos, está preso num turbilhão geopolítico em que vem lutando para navegar.

No dia da reunião com Gallagher e Krishnamoorthi, o noticiário não estava colaborando com o TikTok. Oficiais militares americanos estavam debatendo se deveriam abater um balão espion chinês que chamou a atenção do público quando passou muito perto de uma base da Força Aérea dos Estados Unidos em Montana. Pânico sobre o balão traduzido facilmente em pânico sobre o popular app de vídeo. "Um grande balão chinês no céu

BRASIL REVISTAS



e milhões de balões chineses do TikTok em nossos telefones”, tuitou o senador republicano de Utah Mitt Romney. “Vamos pôr fim em todos eles.”

Americanos, em média, gastam 56 minutos por dia no TikTok, mais do que no Facebook ou no Instagram, segundo o serviço de pesquisas de mercado Insider Intelligence. Os legisladores que dão alertas terríveis sobre a espionagem chinesa dizem que o app também representa uma droga de porta de entrada para a propaganda chinesa — um “fentanil digital”, como Gallagher chamou. Para os usuários, isso não bate com a imagem formada por eles a partir dos vídeos do pug Noodle e de Francis, o fã de trens, populares no app.

Limitar o TikTok, por mais geopoliticamente sedutor que seja, seria internamente impopular e inédito. É mais o tipo de coisa que aconteceria na China, que vem bloqueando o Facebook desde 2009. A secretária de Comércio dos Estados Unidos, Gina Raimondo, disse no mês passado à Bloomberg News que a proibição do app “literalmente nos faria perder para sempre todos os eleitores com menos de 35 anos”.

A ByteDance ganhou sua posição nos Estados Unidos, co-



BRASIL

meçando com jovens usuários da internet que ainda não eram obcecados pelo Instagram e pelo Snapchat. Em 2017, a ByteDance comprou o Musical.ly, app chinês popular entre os pré-adolescentes por compartilhar vídeos de pessoas que sincronizam os lábios ao som de músicas populares, e o transformou no TikTok. As escolas de ensino médio e secundário americanas se tornaram cenários para danças coordenadas engraçadas, conhecidas no app como “desafios”; qualquer pessoa que se tornasse viral compartilhando seu desafio ganharia influência online. Porém,

para postar em seus painéis do Instagram. O TikTok, que proporcionou humor alegre às pessoas comuns, se tornou uma pomba para a ansiedade e o tédio coletivos da covid-19 na América. Uma tendência popular pode fazer com que uma música chegue ao topo das paradas, sacudindo a indústria da música e dando impulso viral à fama de estrelas como Olivia Rodrigo. Os efeitos na moda e na beleza podem levar a uma corrida de produtos, como foi com o *Almost Lipstick in Black Honey* (“Quase Batom em Mel Negro”, numa tradução livre), da Clinique, ou catapul-

## BANIR O TIKTOK NOS ESTADOS UNIDOS PODE SER SEDUTOR, MAS SERIA IMPOPULAR

na época, o app ainda jogava numa divisão bem menor.

E, então, a pandemia chegou. Escolas passaram a ser inteiramente virtuais, adultos foram trancados com seus filhos, e ninguém tinha nada digno de nota

tar um programa de TV como o *Round 6*, da Netflix, para a lista dos mais vistos.

O ponto central para o sucesso do TikTok é seu algoritmo, que adivinha os interesses dos usuários com base no que eles de-

cidem assistir, atraindo-os para conteúdos de nicho, às vezes estranhamente específicos, que vão de inspetores domésticos compartilhando suas piores descobertas a pessoas dançando ao som de músicas de espera. Essa tecnologia encantadora tende a tirar do sério especialistas em segurança nacional. Se o TikTok descobrir como entreter usuários individuais dos Estados Unidos de modo tão específico e bem-sucedido, e o TikTok for de uma empresa chinesa, o que a China poderá fazer com esse poder?

No auge da pandemia, a covid estava sobrecarregando as relações entre a China e os Estados Unidos, com paralisações de fábricas e controles de exportação colocando pressão na cadeia de suprimentos de eletrônicos e muito mais. O TikTok era o tipo de exportação chinesa que

os Estados Unidos não podiam pôr numa lista de inspeção obrigatória. Mas ficou claro que o anti-tiktokismo vinha ganhando corpo no mundo todo. A Índia proibiu abruptamente o TikTok em junho de 2020 durante uma disputa com a China, citando preocupações sobre sua segurança nacional.

O TikTok, sentindo a luta política à frente em seu mercado mais lucrativo, tentou virar o mais americano possível. Encarregados de relações públicas do app começaram a dizer aos jornalistas que o TikTok estava sediado nas Ilhas Cayman — portanto, não tinha sede em Pequim. A empresa contratou um novo CEO, Kevin Mayer, o conhecido chefe de streaming da Walt Disney, logo depois de ele liderar o bem-sucedido lançamento do Disney+. Ele foi encarregado de americanizar as fileiras executivas da empresa e de ser um rosto amigável em Washington.

Os melhores defensores do TikTok eram seus usuários, que estavam dispostos a defender o

app sem ser solicitados. Quando o presidente Donald Trump emitiu uma ordem executiva para proibir o TikTok em agosto de 2020, jovens americanos reagiram com vídeos apaixonados sobre a importância do app em sua vida. Uma coleção de usuários do TikTok armou uma peça para Trump se registrando em um de seus comícios, fazendo com que ele esperasse muito mais participantes do que realmente compareceram ao evento — o que o irritou ainda mais.

Após meses de negociações com a Casa Branca para evitar uma proibição, a ByteDance estabeleceu um plano para vender o TikTok à Oracle, empresa que sempre teve fortes laços com o establishment de segurança nacional. O presidente da Oracle, Larry Ellison, ajudou a arrecadar fundos para Trump, tornando a empresa um escudo ideal dos falcões republicanos da China. Um tribunal emitiu uma liminar para bloquear a ordem de Trump. Essa ordem foi abandonada pelo governo Biden e substituída por uma nova, que pedia uma revisão da segurança nacional.

A essa altura, Mayer já tinha desaparecido havia muito tempo. Ele durou só quatro meses, exausto pela natureza política do papel. De lá para cá, a empresa tem penado para contratar executivos experientes e voltados para o público, dispostos a se colocar na frente de políticos anti-China e a defender os escrúpulos do TikTok, segundo três pessoas familiarizadas com o assunto.

Em maio de 2021, Chew, singapuriano e ex-executivo da fabricante chinesa de celulares Xiaomi, assumiu o cargo de CEO. De lá para cá, ele tem passado a maior parte de seu tempo nos Estados Unidos e na Europa, tentando mostrar aos reguladores e aos anunciantes do TikTok que o app já está, na prática, desvinculado da China e incorporado à cultura americana. Os fun-





cionários do TikTok raramente veem Chew em seus escritórios em Singapura e brincam que ninguém sabe que altura o executivo tem. Mas Chew estava no Super Bowl, postando no TikTok vídeos do show de Rihanna no intervalo do jogo, ao lado de ou-

tros executivos americanos de tecnologia e entretenimento.

Chew parece desinteressado em fazer o tipo de pedido aberto de confiança como o que Mark Zuckerberg faria após um escândalo no Facebook. Ele também não gosta de envergonhar seus

timento Estrangeiro nos Estados Unidos. O CFIUS (*Committee on Foreign Investment in the United States*), como é conhecido, é o comitê interinstitucional do governo que determina, por exemplo, se a Huawei pode vender smartphones no país (não pode)

## CEO DO TIKTOK NOS ESTADOS UNIDOS, SHOU CHEW TEM MISSÃO ÁRDUAS À FRENTE



críticos como Elon Musk faz no Twitter. Em vez disso, ele tem pedido reuniões privadas para navegar na posição do TikTok. O painel com mais poder para determinar o destino do app, argumenta ele, é o Comitê de Inves-

te e se a Broadcom pode comprar a Qualcomm (também não).

Chew pensou que o TikTok poderia negociar com o CFIUS compartilhando detalhes sobre procedimentos e regras de dados da empresa para os funcio-

nários — e que, com base nesses fatos, o governo ganharia confiança, de acordo com pessoas familiarizadas com seus planos. A Oracle, a quem o governo já não vinha mais pedindo que comprasse o TikTok, continuou a ser seu escudo político e uma grande parte do discurso dele ao CFIUS. De acordo com a proposta do Project Texas, a Oracle passaria a abrigar todos os dados de usuários americanos e a auditar o código do TikTok. Um painel de três pessoas, aprovado pelo governo, supervisionaria essas operações, e todos os funcionários da nova entidade de segurança de dados dos Estados Unidos do TikTok passariam pela mesma verificação ampla de antecedentes que os prestadores de serviços do governo.

causa do incrível crescimento do TikTok, o app está se tornando um dos maiores clientes de nuvem da Oracle. A Oracle não teria muito incentivo para sinalizar quaisquer atividades suspeitas, o que poderia colocar em risco seu lucrativo contrato, dizem eles. A Oracle não respondeu a um pedido de entrevista.

Enquanto o CFIUS discutia a questão em privado, senadores

pensava que estavam mentindo e que não entendiam sobre o negócio, dizem duas pessoas familiarizadas com a estratégia. É óbvio que o não envolvimento foi um erro. Em Washington, a política moldará a narrativa em torno de qualquer empresa que não procure escrevê-la sozinha. O TikTok não relatou nenhum gasto com lobby, mas sua empresa-mãe chinesa relatou. A primeira divulgação de lobby da ByteDance em Washington foi de 120.000 dólares no terceiro trimestre de 2019. No segundo trimestre de 2022, a empresa gastou 2,1 milhões de dólares.

## O TIKTOK TENTA ACABAR COM O MISTÉRIO AO REDOR DA EMPRESA

BRASIL REVISTAS

As autoridades de segurança nacional que conduzem a revisão do Project Texas não estão convencidas das proteções prometidas. Funcionários do Departamento do Tesouro tinham optado por dar uma chance à oferta do TikTok, mas funcionários do Departamento de Justiça convenceram outros membros do comitê a rejeitar o plano, segundo pessoas familiarizadas com as discussões. O diretor do FBI, Christopher Wray, disse recentemente ao Congresso que o TikTok "representa preocupações gritantes de segurança nacional". Além disso, os funcionários do Capitólio suspeitam dos incentivos da Oracle, segundo pessoas a par do assunto. Por

republicanos, incluindo Josh Hawley, do Missouri, e Marco Rubio, da Flórida, se agarraram a notícias críticas ao TikTok para travar uma campanha na mídia pela proibição do app. As críticas usuais que seguem todos os apps populares de mídia social — de que seu conteúdo é viciante, seus algoritmos afetam de modo negativo a saúde mental dos adolescentes, eles coletam dados de um modo que os usuários não entendem — parecem todas mais sinistras com o envolvimento da China.

Até o fim do ano passado, o TikTok ignorava em grande parte o burburinho de legisladores e funcionários. A empresa

Mas há limites para o que o lobby consegue resolver. Quando a revista *Forbes* publicou um relatório dizendo que era realmente possível que os funcionários da ByteDance na China acessassem os dados de localização dos usuários dos Estados Unidos, o que aconteceu em resposta foi pior: funcionários da ByteDance investigaram os endereços de IP dos jornalistas para descobrir quem eram suas fontes. O incidente, que o TikTok admitiu em dezembro, "é um escândalo que lança dúvidas sobre todas as promessas que o TikTok fez sobre a proteção de informações pessoais", disse o senador democrata Ron Wyden, do Oregon, na ocasião.

O TikTok vem tentando acabar com o mistério em torno de seu app, construindo em Los Angeles o que chamou de Centro de Transparência — um prédio com salas cheias de diagramas explicativos e desenhos animados sobre seus pa-



Tradução de  
Fabrício Calado  
Moreira

drões de dados e algoritmos para ajudar legisladores e jornalistas a entender como a empresa protege os dados e como seus algoritmos funcionam. Como disse a chefe global de resposta ao risco do TikTok, Suzy Loftus, na inauguração do centro: "Enfrentamos ventos contrários muito significativos no espaço da confiança".

A primeira legislação federal anti-TikTok aprovada proibiu o app em dispositivos do governo americano. União Europeia, Bélgica e Canadá fizeram o mesmo.

Alguns legisladores estaduais tomaram medidas semelhantes; o TikTok está bloqueado ou proibido em dispositivos de funcionários do governo de 25 estados. Em alguns estados, isso inclui colaboradores de escolas públicas e redes Wi-Fi universitárias.

Na Universidade do Texas, em Austin, em janeiro, não demorou muito para os usuários do TikTok no campus descobrirem uma solução alternativa. ● *(Leia a reportagem completa na versão digital da EXAME.)*

Colaboraram Zheping Huang, Sarah Zheng, Olivia Carville, Daniel Flatley, Manuel Beigorri e Brody Ford

# EXAME AGRO

POR GILSON GARRETT JR., LUCIANO PÁDUA E MARIANA GRILLI

SUSTENTABILIDADE

## O ELO FRACO DA CADEIA

Estudo exclusivo mostra que produtores ficam com menos de 5% dos 2,3 bilhões de reais que a castanha-da-amazônia movimentam no país

GILSON GARRETT JR.

Busque por “Brazil nut” no TikTok ou no Instagram e surgirão milhões de vídeos de estrangeiros falando sobre os benefícios da semente, conhecida por nós como castanha-da-amazônia, castanha-do-brasil ou castanha-do-pará. Queridinha dos nutricionistas e dos adeptos do estilo de vida saudável, a semente típica da região amazônica é uma das poucas no mundo com produção agroextrativista cujas práticas sustentáveis, de baixo impacto e alto valor social, garantem renda e a floresta em pé.

Apesar do claro benefício e da boa fama entre os gringos, os ganhos do setor se concentram no fim da cadeia produtiva — e não ficam com os povos originários que garantem a extração. Um estudo publicado pelo Observatório Castanha-da-Amazônia (OCA) mostra que a cadeia de extração, processamento e

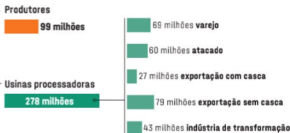


ILUSTRACÃO: FLORESTAS

### QUANTO DINHEIRO FICA EM CADA ETAPA DA CADEIA

Produção e comercialização da semente amazônica movimentam mais de **2,3 BILHÕES DE REAIS** por ano (em reais)

Fontes: Observatório Castanha-da-Amazônia e Imflora. Dados de 2020.



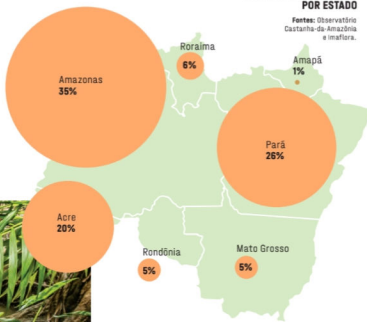
Preço pago pelo consumidor

1,4 bilhão internacional



## VOLUME DE PRODUÇÃO DE CASTANHA-DA-AMAZÔNIA POR ESTADO

Fonte: Observatório Castanha-da-Amazônia e Imafloa.



NA SAFRA DE 2020, O BRASIL PRODUZIU

# 33.100

TONELADAS DA NUT BRASILEIRA



**Agroextrativismo:** técnica para retirar a castanha-da-amazônia tem baixo impacto ambiental e alto valor social, deixando a floresta em pé

venda da semente movimentou no Brasil 2,3 bilhões de reais anualmente (veja o gráfico). Os dados revelam ainda que menos de 5% desse dinheiro — 99 milhões de reais — fica na floresta, com os extrativistas. A fotografia é de 2020, mas toda a análise

foi finalizada agora, após levantamento de dados públicos e entrevistas com participantes de toda a cadeia.

De acordo com André Machado, representante do secretariado executivo do OCA, o mercado de sementes em todo o mundo movimentou 40 bilhões de dólares por ano. “Nesse universo estamos falando de amêndoas, nozes, avelãs, castanhas-de-caju. O Brasil representa menos de 1% desse mercado. Com o estudo, nossa intenção não é propor o aumento da participação do país, mas debater como distribuir melhor o dinheiro dentro da cadeia”, diz.

Na safra de 2020 — dado analisado pelo estudo —, o Brasil produziu 33.100 toneladas de castanha-da-amazônia. Desse total, 55% ficaram no mercado interno, e o restante foi para a

exportação. O diagnóstico do OCA revela que 1,4 bilhão de reais foram pagos pelo consumidor final estrangeiro ao comprar o produto fora do Brasil. Como a logística de exportação é cara, o valor final — mais de dez vezes superior ao inicial — não significa que o supermercado, lá na ponta, tem uma margem de lucro exorbitante.

Ao lado de outros parceiros, o OCA testa modelos para encurtar a cadeia e distribuir melhor os ganhos. “Um grupo pequeno, de quatro empresas, tem participado mais ativamente junto com o OCA. Temos discutido fazer pilotos de programas de relacionamento mais éticos com as comunidades, no sentido de ter contratos mais longos de compra da castanha, entendendo que a extração tem ciclos de maior ou menor produtividade. E os produtores precisam ter uma previsibilidade de orçamento”, diz Machado.

Outra iniciativa parte do Imafloa, com a rede Origenes Brasil, cujo objetivo é promover negócios sustentáveis dentro da Amazônia. “Temos aproximado o setor empresarial para negociar essa castanha diretamente na floresta, com populações tradicionais e povos indígenas”, detalha Luiz Brasi Filho, coordenador da rede.

Com o diagnóstico sobre a perda dos extrativistas em mãos, os grupos correrão contra o tempo para cortar custos de transação e garantir sustento justo aos produtores que conservam e mantêm a floresta intacta e gerando riquezas. Quem sabe assim eles também possam fazer parte dos milhões de conteúdos de redes sociais sobre a Brazil nut que proveem ao mundo. ●

1,928 bilhão

528 milhões nacional

# EXAME AGRO

A Organização das Nações Unidas (ONU) estima que todos os anos no Brasil 27 milhões de toneladas de alimentos próprios para o consumo vão parar no lixo. O motivo? São considerados feios esteticamente. Se o ditado popular diz que quem ama o feio, bonito lhe parece, a foodtech de assinatura de alimentos orgânicos chamada Diferente coloca esse conceito à prova. Com a proposta de mudar a lógica de desperdício de alimentos fora do padrão estético, a startup insere dentro das caixas semanais que entrega aos

## MENOS DESPERDÍCIO

### QUEM AMA O FEIO, BONITO LHE PARECE

Foodtech vê aumento de 40% na produtividade por vender alimentos fora do padrão de beleza

GILSON GARRETT JR.

consumidores cerca de 30% de frutas, verduras, legumes e temperos orgânicos desprovidos de beleza, mas em ótimo estado de consumo. “Queremos também reduzir os intermediários para entregar alimentos frescos. Compramos 100% da produção dos agricultores. Muitos deles são pequenos e não conseguiriam comercializar somente aqueles vegetais feios”, explica Eduardo Petrelli, CEO e um dos sócios da Diferente.

As caixas têm itens selecionados previamente pelo consumidor, com aproximadamente 8 quilos de vegetais, e custam a partir de 70 reais. Com os alimentos, vêm informações sobre como aproveitar melhor os produtos, que, em alguns casos, podem ter validade menor. Como resultado desse esforço, em um ano os 200 produtores parceiros da startup chegaram a ter um aumento de produtividade de até 40% — e sem comprar um novo equipamento, usar novas tecnologias ou aumentar a área plantada. A mudança se deve à quebra da lógica estética presente no grande varejo. “O desperdício pode chegar a 15% na cadeia de alimentos frescos, e conse-

## DESPERDÍCIO DE COMIDA ANUAL

NO MUNDO...

931

MILHÕES DE TONELADAS DE COMIDA SÃO DESPERDICADAS — 17% DO TOTAL PRODUZIDO

NO BRASIL...

27

MILHÕES DE TONELADAS DE ALIMENTOS BONS PARA O CONSUMO VÃO PARA O LIXO

Fonte: ONU.

guimos reduzir esse número a quase zero”, afirma Petrelli.

O ganho não fica só do lado do produtor. Para o consumidor, os preços costumam ser, em média, 35% menores que em supermercados tradicionais. Segundo Petrelli, a redução é possível porque os produtos fora do padrão são vendidos a preços mais baixos pelos agricultores. Em 12 meses, a foodtech já vendeu mais de 100.000 caixas a moradores de São Paulo e mais 11 cidades do entorno — garantindo também que não haja grandes deslocamentos entre o campo e o consumidor, outro ponto determinante para reduzir o desperdício.

Após captar 40 milhões de reais em rodadas de investimento nos últimos meses, a Diferente projeta, para os próximos anos, uma expansão nacional do modelo de negócios. Pretende mostrar ao Brasil o que Machado de Assis preconizou em *Dom Casmurro* ao explicar os gostos de Capitu: “As pessoas valem o que vale a afeição da gente”. ●



Diferente: foodtech vende caixas com 8 quilos de alimentos orgânicos

DO QUÍMICO AO ORGÂNICO

## FERTILIZANTE VERDE NO CAFÉ

Norueguesa Yara investe em biofertilizante para descarbonizar a agricultura no Brasil

MARIANA GRILLI

A fabricante de fertilizantes norueguesa Yara pretende fornecer insumos com pegada zero de emissões de gás carbônico para a Cooxupé, a maior cooperativa de produtores de café do Brasil e do mundo, a partir de janeiro de 2024. O acordo entre ambas, já assinado, é o primeiro passo da Yara para a introdução de fertilizantes verdes na agricultura brasileira, e deve reduzir em 70% as emissões de dióxido de carbono equivalente na cadeia produtiva da cooperativa, cuja produção majoritária fica em Minas Gerais e no Espírito Santo.

O produto a ser entregue para a Cooxupé virá tanto do Complexo Industrial de Cubatão (SP) da Yara, que receberá biometano da Raizen a partir do último trimestre de 2023 para a fabricação de amônia e fertilizantes verdes, quanto das plantas de produção da própria Noruega.

A mudança de um adubo químico para uma linha de origem orgânica faz parte da estratégia global da Yara para descarbonizar a agricultura. Isso significa, na prática, que a empresa norueguesa está revendo a origem do nitrato, uma das matérias-primas do fertilizante. Em vez de retirar o nitrato de um gás fóssil e poluente, o objetivo é extrair o elemento químico do

Plantação de café de um dos cooperados da Cooxupé: Yara e Cooxupé iniciam projeto para reduzir o impacto da produção no meio ambiente



COOXUPÉ/INTELIGÊNCIA

BRASIL REVISTA

# 70%

É A REDUÇÃO ESPERADA DE CO<sub>2</sub> EQUIVALENTE NA CADEIA PRODUTIVA DA COOXUPÉ COM BIOFERTILIZANTE

biogás obtido dos resíduos da cana-de-açúcar.

Svein Tore Holsether, líder global da empresa norueguesa, enxerga o Brasil como o único país do mundo capaz de aumentar a produção agrícola com sustentabilidade. “É preciso aumentar o cultivo de comida em outros lugares do planeta, e quando procuramos no mapa onde isso poderia acontecer, eu mencionaria um único país, que seria o Brasil”, afirma.

Na busca por sustentabilidade, a cana-de-açúcar está nos planos da multinacional para receber o fertilizante verde. Marcelo Altieri, presidente da Yara Brasil, explica em dois

argumentos: primeiramente, torna-se um case de economia circular, em que a planta gera o biometano, fonte para produzir nitrato de amônia verde, que volta como biofertilizante para a própria cana. “É também porque já há uma compensação ao produtor rural através do RenovaBio”, diz, sobre o programa de descarbonização que compensa os produtores pela descarbonização no setor de combustíveis.

O presidente da Yara no Brasil afirma que, na Europa, a mentalidade de consumo já está condicionada a saber a origem do produto. Por isso, café e açúcar são cadeias produtivas estratégicas. Altieri comenta que empresas como Nestlé, Danone, PepsiCo e Starbucks também buscam diminuir as próprias emissões de gases poluentes e de seus fornecedores. Assim, segundo ele, é de interesse dessas indústrias saber a matéria-prima dos insumos e considerar esse uso de biofertilizante na conta da descarbonização. ●



LEANDRO FERREIRA

FELIPE MIRANDA

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

O INVESTIDOR PRECISA SABER ESPERAR NA DEFENSIVA ATÉ QUE APAREÇA UMA BOA OPORTUNIDADE DE ATAQUE. ESSE MOMENTO PARECE ESTAR CHEGANDO — BASTA O BRASIL AJUDAR

# O VENCEDOR

Anna Julia é bem cafona, mas *O Vencedor* é legal. Tem uma carga filosófica grande, principalmente para uma música pop. Gosto em especial daquela parte: "Eu que já não quero mais / Ser um vencedor / Levo a vida devagar / Pra não faltar amor / Olha você e diz que não / Vive a esconder o coração".

Lembra o oxímoro do Osho, sabe? *Only losers can win this game*, ou "só os perdedores podem vencer esse jogo". A ideia de perder algumas batalhas para ganhar a guerra não é propriamente nova, além de se estender para os mais variados campos.

Mark Spitznagel, sócio de Nassim Taleb na Empírica e, depois, na Universa, trouxe o instrumental para o ambiente dos investimentos. No livro *The Dao of Capital*, ele corrobora as técnicas de defender primeiro para ganhar depois, ou permitir-se pequenos prejuízos em prol de um lucro final maior. A frase inicial do livro resume a história: "Você precisa amar perder dinheiro". Obviamente, é uma provocação. Mas há sentido na proposta. No contexto, se refere basicamente a três coisas:

- 1 – o investidor precisa saber esperar na defensiva até que uma boa oportunidade de ataque, com segurança, lhe seja oferecida;
- 2 – o investidor não pode resistir a realizar rapidamente seus prejuízos, sem que isso o machuque financeira ou psicologicamente; e
- 3 – o investidor, sempre que preciso e especialmente em situações de risco de cauda, deve comprar seguros contra catástrofe. Esses seguros são um custo num primeiro momento, para, eventualmente, se transformarem em elevado lucro futuro, caso se materialize a tal catástrofe.

O cenário atual parece requerer exatamente isso. Estamos em um fim de ciclo lá fora, com os indicadores mais recentes apontando para uma recessão. Finalmente, encontramos os primeiros elementos materiais de enfraquecimento do mercado de trabalho dos Estados Unidos. As vendas ao varejo caíram o dobro do esperado. Reforçando o quadro, ainda devem reverberar por muito tempo os efeitos da crise com bancos regionais americanos.

Os paralelos do problema atual de liquidez do sistema com a Grande Crise Financeira de 2008 são obviamente imprecisos — para dizer o mínimo. Mas, aqui, vale lembrar que a Bear Stearns quebrou em março de 2008, e o verdadeiro tsunami financeiro veio a acontecer somente em setembro daquele ano, com a falência da Lehman. Há um choque financeiro inicial, e os investidores se mantêm céticos sobre seu potencial cataclísmico.

A esta altura, parece improvável que a economia dos Estados Unidos seja capaz de evitar

uma recessão. Isso deveria forçar uma alocação ainda defensiva de seus investimentos em nível global. Se a história pode servir de guia, os retornos da bolsa americana em épocas de retração da economia não são bons. Em oito das últimas dez recessões, o S&P 500, o principal índice de ações do país, teve quedas superiores a 20%.

O corolário prático pede a necessidade de adotar uma postura cética e conservadora agora. Retroceder para depois avançar. O padrão do passado prescreve o jargão "sell the last hike". Nos momentos em que o Banco Central americano promove sua última elevação na taxa básica de juro, conforme o consenso de mercado antevê para a situação corrente, Wall Street costuma ter uma performance ruim nos meses imediatamente subsequentes. Haverá um momento para atacar, mas ele ainda não chegou.

A boa notícia é que a inflação, de fato, começa a ceder lá fora. E, assim, parecemos caminhar para um fim de ciclo. Quando ficar clara, mais à frente, a mudança de postura do Fed, na direção de um afrouxamento monetário para evitar a recessão, aí terá chegado a hora de agressivar os portfólios.

No Brasil, o canal de crédito continua entupido, a desaceleração da economia se mostra mais intensa do que o antecipado, e sobram incertezas sobre a política econômica, sobretudo na esfera fiscal. Para decisões de alocação de recursos, a questão do fluxo ainda pesa. As últimas semanas, no entanto, trouxeram notícias mais auspiciosas. O IPCA de março subiu 0,71%, abaixo das projeções, levando o acumulado em 12 meses a 4,65%, com a menor difusão desde novembro. Em adição, avançamos no desenho do novo arcabouço fiscal brasileiro. Pensando como um alocador de recursos ou como

um trader, e não como um macroeconomista, o melhor resumo está na carta mensal da Verde Asset a seus cotistas: "O arcabouço veio pior do que o necessário, mas melhor do que o temido".

Estávamos completamente sem âncora fiscal, com muita incerteza e sem visibilidade sobre o futuro, ouvindo uma retórica populista primária e recém-chegados de uma PEC da Transição perdulária. Agora temos uma direção e podemos fazer conta. A convergência da relação dívida sobre PIB acontece em uma velocidade inferior à desejada, mas, em termos práticos, acontece!

O risco de cauda saiu da distribuição de probabilidades. A confiança de que não tomaremos um caminho de ruptura, de muita heterodoxia e de algo semelhante ao observado na Argentina traz conforto. Sem expectativas ingênuas ou falsas esperanças. Ainda temos um déficit no Orçamento público em torno de 150 bilhões de reais por ano, o juro vai continuar alto, e a situação do crédito é bastante delicada.

Seja como for, depois de três longos anos, finalmente 2020 parece caminhar para o fim e, como sabemos, é sempre preferível um fim terrível a um terror sem fim. Estamos encerrando um ciclo, e um novo pode começar a partir da redução da taxa Selic e pivô do Banco Central dos Estados Unidos no final do ano. Uma combinação de queda das taxas de juro, aprovação do novo arcabouço fiscal e, na sequência, encaminhamento da reforma tributária (uma das prioridades do governo) pode ser catalisador importante para uma jornada positiva, de rali dos ativos de risco.

Para isso funcionar, contudo, o país precisa fazer sua lição de casa. Caso contrário, podemos terminar como Los Hermanos. ●

**A confiança de que não tomaremos um caminho de ruptura, de muita heterodoxia e de algo semelhante ao observado na Argentina traz conforto**





LEANDRO FERNANDES

FLORIAN HAGENBUCH  
Cofundador da Loft

RECRUTAMENTO É UM DESAFIO  
PARA EMPRESAS DE TODOS  
OS TAMANHOS, E SE DEBRUÇAR  
SOBRE O TEMA DEVERIA ESTAR  
NA LISTA DE PRIORIDADES

BRASIL REVISTA

Quais podcasts você acompanha? Desde que essa mídia ganhou os nossos ouvidos, a pergunta tem surgido com frequência não só em conversas informais, com familiares e amigos, mas também em entrevistas e outras situações profissionais.

No meu caso, a resposta para essa pergunta costuma ser *"Masters of Scale"*, apresentado pelo cofundador do LinkedIn Reid Hoffman. É um dos meus podcasts preferidos há algum tempo — e é possível, inclusive, que eu já tenha escrito sobre ele aqui.

Caso você dê uma chance para o programa, sugiro que comece pelo episódio *Five ways to rethink your hiring*, ou "Cinco maneiras de repensar a maneira como você contrata". Em aproximadamente 30 minutos, Hoffman e seus entrevistados navegam por afirmações cruciais sobre recrutamento.

Spoiler: todas elas nos desafiam a repensar nossas opiniões sobre como atrair, treinar e reter talentos. E os cases e conselhos compartilhados vêm de nomes de peso, como Indra Nooyi (PepsiCo), Tim Cadogan (GoFundMe), Angela Ahrendts (Burberry e Apple) e o técnico de basquete Jerry Stackhouse (Vanderbilt).

Essa indicação não é aleatória, claro. Recrutamento é um desafio para empresas de todos os tamanhos, e se debruçar sobre o tema deveria estar na lista de prioridades de todos os empreendedores, em especial daqueles que estão formando um time pela primeira vez ou que se preparam para um salto de crescimento.

Ao longo de toda a minha jornada, diferentes pessoas também já me perguntaram qual é o segredo das empresas de sucesso, e eu percebo a surpresa delas quando digo que a resposta é muito simples: "talentos".

Como empreendedor e investidor, acredito verdadeiramente que se cercar de talentos é o ingrediente secreto da tal receita para o sucesso.

# CERQUE-SE DE TALENTOS

É fato que eu tenho um interesse especial pelo tema. Em todos os meus projetos sempre dediquei mais tempo ao time e à cultura do que a qualquer outro assunto. Reunir as pessoas certas e perceber que elas também se sentem motivadas pela sua ideia de negócio, para mim, é o que faz a mágica acontecer.

Aproveito o gancho para compartilhar três pensamentos sobre o tema.

**1** → O primeiro — e aqui vou pegar emprestado um dos pontos abordados no podcast que mencionei — é: contrate pensando na cultura, e não só nas competências do candidato.

Em um processo seletivo, é comum ter vários ótimos currículos. O que vai diferenciar uma contratação excelente de uma contratação errada, no entanto, não está no CV dos candidatos, mas no que não está escrito ali.

Nesse ponto, as entrevistas são essenciais. É importante usar esse momento de conversa para conhecer as pessoas e entender qual delas se encaixaria melhor no time que já existe e seria um(a) embaixador(a) dos valores e da cultura da empresa.

Com o tempo, essas pessoas passarão a montar seus próprios times. É apenas natural e instintivo que elas recrutem talentos que compartilhem os mesmos valores.

**2** → O segundo tem ligação direta com o primeiro: evite contratar apenas profissionais com experiência no mercado em que você pretende atuar.

É claro que é legal ter gente no time com um bom currículo e que conheça o mercado, mas eu não contrataria uma pessoa com esse perfil para liderar um negócio em estágio inicial. Normalmente, esses profissionais trazem um viés tradicional para o jogo, e pode ser mais difícil fazer algo novo e disruptar o mercado.

Dependendo de quão inovadora é a sua ideia de negócio, é possível, na verdade, que nem existam especialistas ou pessoas com experiência nesse nicho.

A saída passa sempre por selecionar pessoas inteligentes, com soft skills, que aprendam rápido e tenham pensamento de construção.

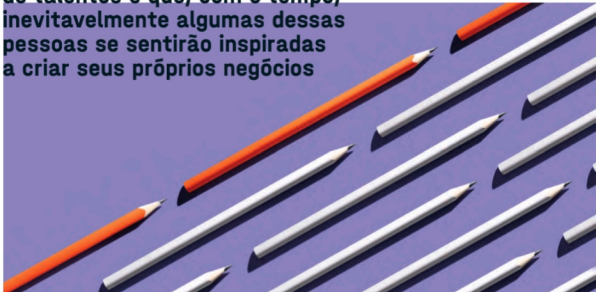
**3** → O terceiro e último considera o longo prazo. Ao reunir pessoas com pensamento de construção e que aprendam rápido, é preciso ter em mente que elas vão demandar novos desafios, autonomia e crescimento. É preciso se preparar para isso.

Um efeito colateral de se cercar de talentos é que, com o tempo, inevitavelmente algumas dessas pessoas se sentirão inspiradas a criar seus próprios negócios. Só na Loft, mais de uma dezena de colaboradores tomaram a decisão de abrir uma empresa.

Quando isso acontece, é hora de recomençar o trabalho de atração. Você está pronto? ●

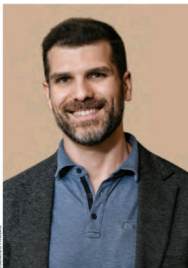
BRASIL REVISTAS

**Um efeito colateral de se cercar de talentos é que, com o tempo, inevitavelmente algumas dessas pessoas se sentirão inspiradas a criar seus próprios negócios**



MARCELO/BETTY MARQUE





ESTUDIO TRAZAS

ANDRÉ SENA

Chief digital, Marketing & Commercial Officer da Accor para as categorias econômica, midscale e premium do grupo em toda a América

ANDRÉ SENA, DA ACCOR, CONTA COMO A EXPECTATIVA DO TURISTA VARIA DE ACORDO COM A RENDA E O MOTIVO DA VIAGEM

IVAN PADILLA

BRASIL REVIEW

Se existe um setor que conseguiu se recuperar dos efeitos da pandemia foi o de turismo. A Accor, empresa com mais de 40 bandeiras e 5.500 hotéis no mundo todo, registrou em 2022 um aumento de receita de 26% em relação a 2019. "E neste ano estamos muito acima do ano passado, temos tudo para ter uma temporada recorde", diz o executivo André Sena.

Sena acaba de trocar de cargo. Até recentemente ele respondia pelo marketing, digital e comercial em todos os segmentos da Accor na América Latina. Agora, continua com essas áreas, mas nas categorias econômica, midscale e premium do grupo em toda a América.

Para Sena, alguns motivos explicam os bons resultados, como o câmbio que favorece o turismo nacional e a volta de eventos corporativos e sociais. O crescimento no médio prazo do grupo, no entanto, depende de outros fatores, como a boa experiência do cliente e boas práticas em ESG, como explica na entrevista a seguir.

#### **A Accor tem diversas bandeiras. Como trabalhar a comunicação de marcas diferentes?**

Temos mais de 40 marcas no mundo. Na América do Sul são 15, e quando falamos de América Latina entram mais algumas. É um desafio porque a temos desde o Ibis Budget, nosso ultraeconômico, até o Fairmont, o Sofitel Legend, de luxo. Temos especialistas por categoria, para econômico, midscale, premium e luxo, para ter foco nessas marcas e conseguir fazer a construção. Desde a parte de comunicação, linguagem, layout, cores, tudo.

#### **O que muda na prática dentro dos três segmentos em que você atua, econômico, midscale e premium?**

O mais importante para a construção de marca é a experiência do cliente. Isso é a alma do nosso negócio. Um dos grandes desafios para nós é criarmos o produto Pullman, o produto Ibis, o que vamos ter de diferente na experiência em cada um, para depois reforçar esses pontos nos canais de comunicação. Em vez de olharmos o NPS, o Net Promoter Score,

# EXPERIÊNCIA DO HÓSPEDE

tradicional no setor de serviços, nós avaliamos o que chamamos de Reputation Promoter Score (RPS). Cada vez mais, na construção de marca, é importante ser recomendado. O que você fala de sua experiência para seus amigos é muito mais poderoso do que uma propaganda. Medimos de forma constante o RPS entre nossos parceiros, como Tripadvisor, Booking, Expedia, para saber como está a imagem de cada hotel, de cada marca, de cada local.

#### É possível padronizar o serviço em tantos hotéis?

É difícil. Temos 448 hotéis na região, é um desafio conseguir controlar a experiência para que seja minimamente consistente na cidade de Igrejinha (RS) e em São Paulo. Nós chamamos nossos funcionários de *heartists*, junção das palavras *heart* e *artist*, "coração" e "artista". O serviço tem de vir de dentro, trabalhamos muito no recrutamento e treinamento para que as pessoas sejam humanas e queiram cuidar dos demais. E que sejam artistas, que saibam se adaptar, sejam criativas para cativar nosso hóspede. Trabalhamos a comunicação principalmente nos canais digitais. Hoje, 90% do investimento em todos os segmentos é em digital. O que muda é a segmentação, e aí varia a mensagem, a entrega, a linguagem.

#### A experiência do cliente conta mais no segmento de luxo?

Muita coisa impacta, desde o motivo da viagem, se a lazer ou corporativa. A expectativa é diferente se você está com a família ou sozinho, você fica menos tolerante a coisas diferentes. Se estiver a trabalho, a necessidade maior será de eficiência e café da manhã. Se estiver a lazer com os filhos, vai se preocupar com o berço no quarto, com as atividades nos espaços kids, com a segurança. E varia por categoria. Em um hotel ultraeconômico a expectativa é com a localização e o preço, e depois da pandemia cresceu a preocupação com a higiene e a limpeza. Não é porque você está pagando barato que não vai ter exigência. Até porque o barato para determinado público não é barato. O Ibis, para muita gente, é luxo. No luxo mesmo a expectativa é com a personalização — você não quer ser tratado como o resto, quer ser tratado como o Ivan, o André.

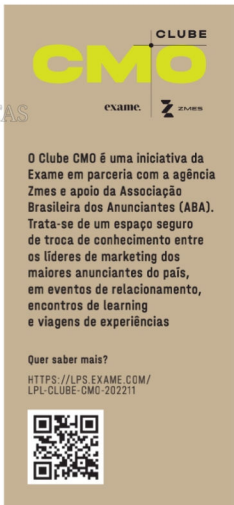
#### A pandemia afetou muito o segmento de hotelaria. Como está hoje?

Em março de 2020 fechamos 95% de nossos hotéis. Foi uma operação de guerra. Fechar dá trabalho. E a gente fez. Nesse período cuidamos muito de nossos colaboradores criando o que chamamos de Heartist Fund. Em vez de distribuir dividendos para os acionistas, direcionamos recursos para cuidar dos funcionários e dos stakeholders que precisassem de suporte. E voltamos muito rapidamente, nossa região mais rapidamente do que outras, porque somos menos dependentes do viajante internacional. As pessoas estão viajando mais, ficando mais tem-

po. Mesmo a negócios, agora levam a família. E os eventos voltaram, os corporativos e os sociais, como Rock in Rio, Fórmula 1, os shows do Coldplay. Isso movimentou nossa indústria.

#### Como a Accor vê a pauta ESG?


Sustentabilidade é um de nossos grandes pilares hoje. O que vemos é que as ações sustentáveis influenciam escolhas do hotel, por parte principalmente de empresas e de clientes mais jovens, e a expectativa é de que isso vá para o público geral. Turismo tem uma pegada de carbono grande para o planeta. Uma coisa que fizemos no ano passado foi eliminar plástico de uso individual em 84% de todos os nossos hotéis, de cotonetes a frascos de xampu. Neste ano queremos chegar aos 100%. Estamos investindo também em outras verticais, como alimentação, geração de energia sustentável, cadeias de fornecedores. É o futuro. ●



**CLUBE**  
**CMO**  
exame. Z ZMES

O Clube CMO é uma iniciativa da Exame em parceria com a agência Zmes e apoio da Associação Brasileira dos Anunciantes (ABA). Trata-se de um espaço seguro de troca de conhecimento entre os líderes de marketing dos maiores anunciantes do país, em eventos de relacionamento, encontros de learning e viagens de experiências

Quer saber mais?  
[HTTPS://LPS.EXAME.COM/  
LPL-CLUBE-CMO-202211](https://lps.exame.com/lpl-clube-cmo-202211)



# Ibmec abre segundo campus em São Paulo

Entre as novidades da unidade estão os cursos de graduação voltados a Engenharia, Tecnologia e Arquitetura. Além dos programas de MBA em ESG e em Digital Finance.



Com a certeza de que o futuro depende de profissionais com expertise em tecnologia, inovação e visão de negócios, o Ibmec acaba de inaugurar a sua segunda unidade em São Paulo, o campus Faria Lima, no bairro de Pinheiros, bem próximo ao Largo da Batata. Uma região que, cada vez mais, tem crescido e se tornou um dos principais ecossistemas financeiros e de startups do país.

Com fachada moderna, a nova unidade - localizada na Rua Sumidouro, nº 89 - possui cinco pavimentos, com uma área total de 5.646 m<sup>2</sup>, que abrange um rooftop e um amplo estacionamento. Os investimentos foram pensados a fim de enriquecer a jornada acadêmica dos alunos dentro e fora da sala de aula.

Para o diretor sênior do Ibmec Reginaldo Nogueira, a escolha da localização faz parte exatamente da estratégia de crescimento da companhia na capital paulistana. "Queremos promover um ambiente que conecte empresas, startups e alunos, seguindo a mesma dinâmica do outro campus em São Paulo. Essa experiência propicia aos alunos muita troca de ideias e networking", avalia o executivo.

Inclusive, o campus Faria Lima tem a oferta de cursos totalmente conectados às novas tendências de carreira, que são focadas em tecnologia, negócios, fluência digital e empreendedorismo. Entre as novidades em graduação estão os cursos de Engenharia de Produção, Engenharia de Computação, Ciência de Dados e Inteligência Artificial, além de

Arquitetura. Já em pós-graduação estão o MBA em ESG e o MBA em Digital Finance.

Devido à grande proximidade geográfica com o mercado financeiro, a nova unidade ainda tem o MBA em Mercado de Capitais, para quem quer atuar com investimentos, bem como operador de mercado ou até mesmo em cargos de liderança. Há também a oferta dos cursos voltados à tecnologia e à inovação: o MBA em BI & Data Science e o MBA em CIO & IT Management.

De acordo com Marina Fontoura, vice-presidente do Ibmec, visando atender às demandas do mercado, a instituição sempre teve a capacidade de unir tradição e inovação, já trazendo métodos próprios que são comprovadamente eficientes.

“**Pretendemos, com esse novo campus e a ampliação do portfólio de cursos, criar um ecossistema de evolução contínua aos nossos alunos em São Paulo, consolidando nossa posição de liderança tanto em graduação como em pós-graduação.**”

Marina Fontoura, vice-presidente do Ibmec.

Para oferecer um ensino de alto padrão de qualidade, com aulas práticas e teóricas promovidas por um corpo

docente de mestres e doutores atuantes no mercado, o Ibmec possui laboratórios com equipamentos de última geração, salas de aulas modernas e um amplo espaço de convivência que incentiva a interação entre os alunos.

Outro diferencial é o Hub de empreendedorismo da faculdade, um ambiente onde os alunos fazem parte de um programa de inovação aberto, participando ativamente de desafios de negócios. Por fim, para promover a mentoria de carreira, a faculdade conta com uma equipe especializada, que dá suporte com aconselhamento profissional: o Ibmec Carreiras. Além de orientações, a área promove workshops e faz a aproximação entre os alunos e as empresas com vagas disponíveis.

Vale dizer que o Ibmec está com inscrições abertas para o seu vestibular até o dia 25 de maio. O início das aulas será no 2º semestre deste ano. Confira mais informações por meio do site: [ibmec.br](http://ibmec.br).

Saiba mais:



**Ibmec**



**PRISCILA  
SIQUEIRA**

**CEO PÉ  
NA AREIA**

BRASIL RE

# CASUAL

**ESPECIAL**

→ Os 100  
melhores  
restaurantes  
do Brasil

**SÉRIE**

→ Confira  
a entrevista  
com Brian Cox,  
de *Succession*

Priscila Siqueira: ela trocou o squash pela modalidade e hoje treina duas vezes por semana

## CAPA

**Priscila Siqueira, CEO do Gympass, pratica beach tennis em São Paulo como forma de exercício e convivência**

JÚLIA STORCH



# IGUAL NA

BRASIL REVISTAS

**A** rtes marciais, ioga, corrida, natação e musculação são algumas das atividades físicas disponíveis na plataforma de exercícios Gympass, e é de imaginar que a CEO da empresa vista a camisa quando o assunto é esporte. De fato, desde 2020 na liderança da companhia, Priscila Siqueira carrega uma lista de práticas. Na infância costumava jogar vôlei com o pai e a irmã. Já na fase adulta passou a correr e a praticar atividades com raquete, como squash e tênis. “Mas depois que entrei na empresa

acabei fazendo coisas novas”, diz. Em 2018, em um evento do Gympass na Bahia, conheceu o beach tennis. “Eu nunca havia visto esse esporte, e o instrutor me explicou como era o jogo. Achei muito legal porque não era difícil”, conta. Logo Siqueira importou a prática para São Paulo, onde mora. “Achei interessante fazer beach tennis em São Paulo, porque mesmo no meio da cidade você pode estar com o pé na areia.”

Foi então que ela trocou o squash por aulas de beach

tennis, que pratica duas vezes por semana, perto de sua casa, e com os vizinhos de apartamento aos sábados, na quadra de tênis do prédio. “Até compramos uma rede especial, mas não temos areia aqui”, diverte-se. O esporte também é presente entre os colegas de trabalho. As reuniões mensais presenciais entre as lideranças são finalizadas em quadras de beach tennis. “As quadras têm espaços de convivência, todos podem participar e brincar. No último encontro estávamos em 50 pessoas e fizemos um campeonato. É o nosso after”, comenta Siqueira,



# PRAIA

BRASIL REVISTAS

que chegou com sua dupla à semifinal do torneio. “No campeonato anterior minha dupla ganhou de virada de pessoas que jogam muito bem. Quem sabe no mês que vem ganhamos novamente?”

Para motivar o trabalho presencial, o esporte é inserido na rotina de trabalho do Gympass. Às manhãs, os funcionários costumam se encontrar antes do trabalho em aulas de spinning. “Temos uma turma que pratica hot ioga e já convidamos um estúdio de ioga para dar

uma aula antes de uma reunião. Isso acaba ajudando a gente a engajar as equipes, porque há grandes desafios do trabalho híbrido. Temos flexibilidade para testar novas modalidades no Gympass. Falamos que vivemos a nossa missão, o esporte faz parte da nossa cultura de empresa. No final do mês até premiamos quem mais usou a plataforma e fez mais check-ins.”

Além da união das equipes, o esporte é um modelo de disciplina para a executiva, que reserva as segundas e quartas-feiras de manhã para a prática. “A minha agenda é superorganizada nesses dias, e, por mais que os treinos sejam pelas ma-

nhas, parece que eu chego mais leve para trabalhar, com a sensação de que pude tirar um momento para mim. Além disso, eu consigo realmente relaxar, porque preciso prestar atenção e focar o jogo, e não outros pontos da vida.” Para Siqueira, o esporte também fortalece a competitividade.

Para além dos esportes, o Gympass propõe-se a ser uma plataforma de bem-estar. No ano passado, a startup adquiriu a empresa americana Trainiac, um

## CINCO DICAS PARA INCLUIR O ESPORTE NA ROTINA

- ➔ **ESPORTE IDEAL** “A prática esportiva precisa ser gostosa e leve de fazer, então sugiro testar diferentes esportes para encontrar o preferido.”
- ➔ **METAS** “Parece baleia, mas não. Ter uma meta fará com que você se dedique ao esporte.”
- ➔ **AGENDA FECHADA** “Ter um horário fixo para treinar é muito importante. Se esperar para fazer no final do dia, provavelmente você estará cansado e irá para casa. Então, saiba encontrar o seu melhor horário.”
- ➔ **COMPANHIA ONLINE** “Ter um coach online, através do aplicativo Trainiac, me ajuda a criar um hábito de treinos de musculação para fortalecimento.”
- ➔ **JOGAR BEACH TENNIS** “Para quem mora em grandes cidades é um ótimo esporte, pois mesmo em um ambiente fechado você está com o pé na areia.”

aplicativo com personal trainers que criam treinos personalizados online. A empresa inclui nos planos, ainda, serviços de saúde física, mental, meditação, mindfulness, nutrição, controle de sono e educação financeira, como o Headspace, Thrive Global, Sleep Cycle e Cingulo. Segundo Siqueira, o Gympass como benefício das empresas pode reduzir em até 25% os custos anuais de saúde dos funcionários.

Atualmente o Gympass está presente em 7.500 cidades de 11 países, com mais de 50.000 academias, 14.000 clientes e 20 milhões de usuários pelo mundo. O Brasil é um dos países com maior presença. Nos dez anos da empresa, foram contabilizados mais de 250 milhões de check-ins em todas as plataformas. Provavelmente muitas aulas de beach tennis entraram nessa conta. ●

# OS 100 MELHORES restaurantes do BRASIL

Sim, temos um bicampeão. A Casa do Porco foi eleita novamente o grande destaque do Brasil nesta nossa segunda eleição convocamos um júri formado por 64 renomados críticos e influenciadores da deliciosa arte de comer e beber. Cada especialista apontou dez restaurantes de sua preferência, sem ordem de importância. Confira a seguir os dez primeiros vencedores. As resenhas sobre os 100 restaurantes da lista você pode ver no site [exame.com](http://exame.com). Bom apetite!

Daniel Salles

\*Em caso de empate, os restaurantes são elencados por ordem alfabética

Júri: Alessandra Carneiro (Agenda Carioca), Alina Gonçalves (jornalista), Ana Carolina Lembo (@dopasocaviar), Andrea D'Egmont (jornalista), André Bezerra (Dus Gourmat), Arinaldo Lorencetti (Veja SP), Bruno Calixto (jornalista), Carolina Daher (revista Encontro), Caroline Grimm (@carolinegrimm), Cecilia Padilha (@yessweeok), Celina Aquino (jornal Estado de Minas), Daniela Vilhena (CNA Viagem & Gastronomia), Danielle Talla Valle Machado (Bom Souremat), Daniel Salles (jornalista), Diego Fabris (Wine Local), Sérgio Carvalho (Estemperedos), Edi Souza (Folha de Pernambuco), Fabio Wright (Taste & Fly), Felipe Almeida (@felipealmeida1984), Fernando Meneguetti (jornalista), Flávia Schlochet (jornalista), Fred Sabbag (CNA Viagem & Gastronomia), Gabriel Gasparini (@gaspapineiro), Gabriel Menezes (jornalista), José Carlos Pires (O Liberal), Ivan Padilla (EXAME), João Brissquet Ferraz (Casa do Carbonara), José Luiz Soares (@dopasocaviar), Jesimar Melo (Sabar & Arte e Folha de S. Paulo), Julia Frischtkat (Gellar Vinhos), Juliana Andrade (@viver\_para\_comer), Junior Ferraro (Azul), Jusara Voss (Gazeta do Povo), Kike Martins (revista 29horas), Leila Zanini (Estemperedos), Liana Sabo (Correio Braziliense), Linda Bezerra (jornal Correio), Lorena Martins (O Tempo), Luciana Barbo (jornalista), Luciana Friés (O Globo), Luiza Fecarotta (IGN), Marcel Miva (Gula), Marcelo Katsuki (Folha de S. Paulo), Maria Eduarda Vêtero (You Must Go), Mariah Luz (@equifazercuritiba), Marília Miraglia (Folha de S. Paulo), Marjorie Zappi (Sociedade da Mesa), Nani Rodrigues (@nanirodrigues), Patrícia Ferraz (rádio Eldorado), Paula Theodoro (jornal Correio), Pedro Landim (Veja Rio), Pedro Mello e Souza (jornalista), Rafael Tenen (Eater), Renata Araújo (You Must Go), Renata Mesquita (O Estado de S. Paulo), Renato Brasil (O Povo), Ricardo Castilho (Prazeres de Mesa), Roberta Malta (jornalista), Roberto Piirth (@robertopiirth), Rosa Moraes (The World's 50 Best Restaurants), Saulo Yassuda (Veja SP), Suzana Barelli (O Estado de S. Paulo), Tina Sini (CNA Viagem & Gastronomia), Vanessa Lima (Folha de Pernambuco).

**NADA PARECE AMEAÇAR O PODEROSO REINADO DA CASA DO PORCO**, a incensada casa no centro de São Paulo comandada por Jefferson Rueda e Janaina Torres Rueda. Os chefs fundadores do pequeno império gastronômico provaram que é possível tornar acessível uma gastronomia autoral e de qualidade. Na ativa desde 2015, o empreendimento dedicado aos suínos ocupa a saborosíssima sétima colocação no *The World's 50 Best Restaurants*, além da quarta posição na versão latino-americana do ranking, e desconhece o que é passar um dia sequer sem uma fila de clientes na porta.

O atual menu degustação, a 240 reais (ou 390 reais, com a harmonização de coquetéis), presta tributo à gastronomia de 13 países vizinhos. O tamale com tartar suíno e broto de rabanete representa o Panamá, enquanto o ceviche — que junta pé e orelha de porco, além de camarão e batata-doce — acena ao Peru.

O ponto alto da sequência é o porco sanzê, que os Rueda provavelmente nunca deixaram de servir (à la carte custa 88 reais). Mais de 12.000 unidades desse prato são vendidas todo mês, o que explica os 60 suínos assados a cada 30 dias. Outra pedida tida como imixel é o torresmo de pancetta com goiabada e pickles de cebola roxa (52 reais). Ir até lá e não provar a iguaria equivale a uma ida ao Vaticano sem dar um pulo na Capela Sistina.

Rua Araújo, 124, República, São Paulo



1º LUGAR

# A CASA DO PORCO

33 VOTOS



LEANDRO KONIECZA

2º LUGAR

24 VOTOS

## LASAI



BRASIL REVISTAS

MAGALDI SANTOS/REUTERS/ISTOCK

3º LUGAR

## OTEQUE

23 VOTOS

**A COZINHA LITERALMENTE ABERTA PARA O SALÃO E O TETO COM REVESTIMENTO** acústico de cinema, que ajuda a abafar o falatório dos clientes, já indicam a atenção que o Oteque dá para a comida. Não à toa, muita gente classifica os jantares no endereço — para o qual ninguém dá nada, vendendo de fora — como espetáculos gastronômicos memoráveis. Não falta nem uma trilha sonora à altura — vai de Kings of Convenience a Led Zeppelin.

O astro aqui é o chef paraense Alberto Landgraf, que se reinventou no Rio de Janeiro após uma temporada de cinco anos em São Paulo, onde despontou à frente do extinto Epice. No Oteque, um dos quatro restaurantes brasileiros com duas estrelas Michelin — e o único do quarteto entre os dez

primeiros colocados deste ranking —, ele só serve menu degustação. A 735 reais (ou 1.520 reais, com harmonização de vinhos), abarca oito etapas, trocadas diariamente.

Prepare-se para saborear criações como ostra incrementada com vinagrete de tomate e tomate confit; fatias de atum bluefin amanteigado sob vinagrete de alga e pinole; e cavaquinha grelhada com maionese de peixe e pickles de maçã verde. O sorbet de coco verde com pralinê e coco verde seco — pode ser servido com queijos brasileiros, cobrados à parte — dá uma ideia das sobremesas.

Rua Conde de Irajá, 581, Botafogo, Rio de Janeiro

**UM NOVO CAPÍTULO NA HISTÓRIA** do Lasai começou a ser escrito em maio do ano passado. Foi quando o restaurante do chef Rafa Costa e Silva reabriu no endereço atual. O antigo imóvel, que será transformado em um espaço de eventos, tinha capacidade para 45 clientes e exigia até 17 pessoas trabalhando na cozinha. A poucos metros, a nova casa se resume a um balcão que só acomoda dez fregueses.

O encolhimento se deve à vontade de viabilizar, de fato, a proposta do Lasai: servir insumos brasileiros cultivados pelo próprio restaurante ou por pequenos agricultores do Rio de Janeiro e permitir que os comensais vejam os cozinheiros em ação. “Em relação à mudança do Lasai, só me arrependo de não ter feito antes”, diz Costa e Silva, que adora ver a reação da clientela saboreando o que ele inventou. “Acabou a pressão para obter ingredientes em grandes quantidades, e agora tenho tempo até para dar banho no meu filho antes de abrir o restaurante.”

O Lasai só trabalha com menu degustação, que inclui pratos como ostra com pimenta-de-cheiro, mel e limão-caviar e mandioca na manteiga com castanha-do-pará fresca e couve kale — os pratos nunca são os mesmos. Com 15 etapas, a sequência custa 950 reais ou, com harmonização de vinhos, 1.350 reais.

Largo dos Leões, 35,  
Humaitá, Rio de Janeiro

4º LUGAR

## ORIGEM

BRASIL REVISITADO



Foto: Roberto F. Moreira/Arca

22 VOTOS

Alameda das Algarobas, 74,  
Pituba, Salvador

**PRONTO. NO QUE SE REFERE AO PROPÓSITO NÚMERO 1 DO ORIGEM** — acabar com a ideia de que a culinária baiana se resume aos pratos típicos —, o chef Fabrício Lemos e sua mulher, a chef pâtissière Lisiane Arouca, podem se dar por satisfeitos. Inaugurado pela dupla em 2016, o restaurante já não se preocupa como antes em questionar os lugares-comuns da gastronomia local. No lugar do acarajé, por exemplo, o casal serve o que apelidou de abarajé, um abarajé que, depois de empanado, é frito. O shot de boas-vindas — sempre com cachaça e alguma fruta da época, como caju e jenipapo — equivale a um protesto contra a onipresença, na Bahia, das rosckas, como as cairosckas são chamadas localmente.

No Origem só há menu degustação, e o atual, a 250 reais (ou 510 reais, com harmonização), é dividido em 13 etapas e muda mensalmente. Começa com uma sequência de snacks, um melhor que o outro, a exemplo do peixe curado com sorbet de guacamole, amendoim, gergelim e molho aioli com gengibre. Só depois vem o couvert, que antecede os quatro pratos principais — curado como uma carne de sol, o pato ganha a companhia de pirão de leite, purê, aipim e cebola caramelizada. Para encerrar, Arouca expede duas sobremesas que em geral não devem nada ao que veio antes.

5º LUGAR



CAROLINA MARINA/STUDIO LACAZÃO

19 VOTOS

# MANÍ

**AS GRAVAÇÕES DO MASTER-CHEF BRASIL**, do qual Helena Rizzo é jurada desde 2021, no lugar que era da argentina Paola Carosella, tomam cada vez mais o tempo da chef gaúcha. Mas nada que atrapalhe o dia a dia do Maní, que se mantém em alta sob o comando do braço direito da cozinheira, o chef belga Willem Vandeven. Parceiro de longa data, ele não só dá conta do recado quando a gaúcha está fora como divide a autoria do cardápio com ela.

A 580 reais (ou 1.100 reais, com a harmonização de vinhos), o menu degustação soma 12 receitas, como creme de milho picante acrescido de pipoca de quinoa, minúsculo em rodela, pancetta, ciboulette, katsubushi e ovas de tainha curadas com lichia e cachaça — para entender no que cada etapa consiste, convém ouvir com atenção redobrada as explicações dadas pelos garçons.

O vatapá de galinha também faz parte da sequência e inclui salada de mamão verde, farofinha, cabeça de camarão seco moída, amendoim tostado e peixe do dia ao forno. E vale o mesmo para a feijoada transformada em pequenas esferas, que são servidas com pé de porco, couve frita e cubinhos de laranja e remetem a um passado longínquo do Maní. A seção à la carte do menu lista pedidas como polvo na brasa com arroz de chorizo, grão-de-bico e molho aioli de açafrão (145 reais).

Rua Joaquim Antunes, 210,  
Jardim Paulistano, São Paulo



ILUSTRAÇÃO: RENATA PEREIRA BRAGA

6º LUGAR

# BRASIL REVISTAS MANGA

Rua Professora Almerinda  
Dultra, 40, Rio Vermelho,  
Salvador

**EM RELAÇÃO À PRIMEIRA EDIÇÃO DO RANKING “OS 100 MELHORES RESTAURANTES do Brasil”, da EXAME Casual, o Manga deu um salto e tanto — pulou da 17ª posição para a sexta. No Rio Vermelho, em Salvador, o restaurante ocupa um casarão pintado dessa cor e demorou para vingar. Inaugurado em 2018, abriu as portas oferecendo apenas menus degustação — servidos àquela altura, até onde se sabe, somente em outro restaurante da cidade, o Origem. Para cair nas graças do público local, o jeito foi acrescentar opções à carte.**

O Manga pertence a um casal de chefs, o baiano Dante Bassi e a alemã Katrin Bassi, que se conheceram quando ambos davam expediente no D.O.M, de Alex Atala, em São Paulo. O menu degustação elaborado a literalmente quatro mãos custa 295 reais (ou 510 reais, caso se opte pela harmonização de vinhos) e contempla dez etapas. Alterado aqui e ali de tempos em tempos, pode incluir pratos como vermelho frito — envolto em massa de cerveja, o pescado ganha a companhia de ouriço, alface, pepino e tobiko.

Sucesso absoluto, o crocante de cebola caramelizada com recheio de bijupirá defumado remete a um biscoito da marca Oreo (a pedida costuma entrar no menu degustação e à la carte custa 19 reais). Pode parecer difícil, mas tente guardar algum espaço para a sobremesa. Mesmo. Sumidade no assunto, Katrin expõe opções fora da curva, como picolé de cajarana com chá de rooibos e chocolate branco (25 reais).

17 VOTOS

**O ESTRONDOSO SUCESSO DO METZI, QUE NA PRIMEIRA EDIÇÃO** deste ranking figurou em 35º lugar, sugere que os paulistanos estavam fartos do conceito tex-mex. Inaugurado em 2020, o restaurante se propõe a servir a autêntica culinária mexicana — com direito, por que não, a pitadas de modernidade e a ingredientes brasileiros. Pertence a Eduardo Nava Ortiz, mexicano de Oaxaca, e à paulistana Luana Sabino. O casal de chefs se conheceu quando ambos trabalhavam no renomado Cosme, em Nova York — em São Paulo, ela passou pelas cozinhas do Arturrito, do Tuju e do Peti Gastronomia.

O cardápio tem opções à la carte, mas 70% da clientela bate o martelo na sequência predefinida, com sete etapas (300 reais). "Não enxergamos como um menu degustação, e sim como um guia para quem

7º LUGAR

METZI



não tem familiaridade com nossos pratos", observa Sabino. Da seção à la carte, a sugestão mais pedida é o mole branco (um molho à base de castanhas e especiarias), que ganha a companhia de couve-flor, tucupi negro e jambu (52 reais). Outro hit, a tostada que junta polvo, abacate e uma pasta de camarão com pimenta seca custa 50 reais. Fã de mezcal, Ortiz sugere que todo mundo só peça a conta depois de degustar uma dose, a 70 reais, da bebida — e não raro se junta aos clientes para brindar com eles.

Rua João Moura, 861,  
Pinheiros, São Paulo

14 VOTOS

**COM PAREDES DESCASCADAS, TÍJOLOS** aparentes e iluminação fraquinha, o Charco tem capacidade para 40 pessoas. Se tivesse 80 lugares, provavelmente atenderia o dobro de clientes, dada a intensa procura. Mas o chef Tuca Mezzomo não se arrepende de ter montado seu primeiro restaurante num imóvel não muito grande. As pequenas dimensões do Charco, afinal, conferem uma atmosfera intimista que faz toda a diferença e contribuem, e muito, com a sustentabilidade financeira do negócio.

Para Mezzomo e seu sócio-investidor, afinal, o controle de gastos é tão fundamental quanto o esforço direcionado à elaboração dos pratos. O sucesso do Charco, que completou quatro anos em março, motivou a dupla a abrir uma segunda empresa, a Saliva. A missão dela é contribuir com a gestão financeira dos empreendimentos dos quais virou sócia desde que começou a pandemia — os bares Carrasco e Guilhotina e os restaurantes Chou, Donna, Ping Yang e Cuia Café.

No Charco, Mezzomo se propõe a utilizar o fogo das mais diferentes maneiras, como prova o arroz com morcilla, lula na brasa, molho aioli, alho e demi glace (69 reais). A 290 reais (ou 480 reais, com harmonização), o menu degustação começa com ostra no vapor com lâminas de uva e raspadinha com vinho branco e inclui pratos como tostada de camarão com creme de abacado, alga e flores.

Rua Peixoto Gomide, 1.492,  
Jardim Paulista, São Paulo

# CHARCO

8º LUGAR

13 VOTOS



DAISIA RODRIGUES/REVEA BRASIL

BRASIL REVISTAS

9º LUGAR

# NELITA

12 VOTOS

INAUGURADO HÁ DOIS ANOS, O NELITA É UMA ESPÉCIE DE DIVISOR DE ÁGUAS na trajetória de Tássia Magalhães. O restaurante deu à chef de Guaratinguetá, no interior de São Paulo, uma projeção que ela ainda não havia experimentado. E olhe que a carreira dela não começou ontem. Tássia trabalhou por dez anos no extinto Pomodori, onde entrou como estagiária e saiu como mandachuva, e tirou do forno mais três negócios que não existem mais, os restaurantes Riso.e.ria e Fabbrica Illegale e a dark kitchen Unno Masseria (em fevereiro deste ano, ela abriu o Mag Market, misto de padaria e doceria).

Com fachada arrojada, que mescla tijolos aparentes, por-

ta e janelas de madeira e um painel verde, o Nelita tem a cozinha tocada somente por mulheres. Boa parte do sucesso se deve às massas, como prova o agnoloti com recheio de queijo de cabra e molho de limão, alho negro e mel (110 reais). Com recheio de abóbora, o caramelle leva um creme feito com o mesmo fruto, ricota de búfala e pinole (101 reais). Já o pappardelle é servido com molho de tomate, polvo e espinafre (128 reais). E ainda há opções como peito de pato marinado no missô e guarnecido de purê de cebola, cebola tostada e molho demi glace (167 reais).

Rua Ferreira de Araújo, 330, Pinheiros, São Paulo



**FORMADO EM MEDICINA PELA UFMG**, o mineiro Leonardo Paixão abandonou a profissão dois anos depois de encostar no diploma e foi para a França, em seguida, estudar gastronomia. Mas não foi uma mudança da noite para o dia. Ao longo da graduação em medicina, ele já vinha atuando como cozinheiro em eventos e cozinhando a ideia de se dedicar só às panelas. Se deu uma infinidade de plantões em hospitais depois de formado foi só para conseguir arcar com as mensalidades da prestigiosa École Supérieure de Cuisine Française, em Paris.

Voltou para Belo Horizonte com a experiência de ter estagiado na cozinha de três dos maiores chefs franceses, Joël Robuchon, Pierre Gagnaire e Nicolas Magie. Na sequência, trabalhou por dois anos no Taste-Vin, do qual saiu para abrir o próprio restaurante, o Glouton, inicialmente nos moldes de um bistrô parisiense — e com direito aos clássicos de sempre, como confit de canard e foie gras com figos. Não demorou, porém, para Paixão começar a mesclar a culinária francesa com a mineira — e se converter em um dos chefs mais inventivos do país. Com dez anos recém-completos, o Glouton deve sua fama a pratos como papada de porco com mil folhas de mandioca (135 reais) e rabada ao perfume de estragão com nhoque de agrião (127 reais). ●

Rua Bárbara Heliodora, 59,  
Lourdes, Belo Horizonte

10º LUGAR



BRUNO GAZDAR

11 VOTOS

GLOUTON

## OS 100 RESTAURANTES ELEITOS

Na lista completa escolhida pelo júri da EXAME Casual aparecem endereços em 12 estados brasileiros

CONFIRA NO SITE AS RESENHAS COMPLETAS DOS 100 RESTAURANTES

1	A Casa do Porco	São Paulo
2	Lasai	Rio de Janeiro
3	Oteque	Rio de Janeiro
4	Origem	Salvador
5	Mani	São Paulo
6	Manga	Salvador
7	Metzi	São Paulo
8	Charco	São Paulo
9	Nelita	São Paulo
10	Glouton	Belo Horizonte
11	Notié	São Paulo
12	D.O.M.	São Paulo
12	Fame Osteria	São Paulo
14	Taberna Japonesa Quina de Futuro Shihoma	Recife
15	Pasta Fresca	São Paulo
16	Evvai	São Paulo
16	Mocotó	São Paulo
18	Cipriani	Rio de Janeiro
19	Valle Rustico	Garibaldi (RS)
20	Murakami	São Paulo
21	Manu	Curitiba
22	Cepa	São Paulo
23	Ocyá	Rio de Janeiro
23	Pacato	Belo Horizonte
23	Fanit	São Paulo
26	Osso	São Paulo
27	Xapuri	Belo Horizonte
28	Escama	Rio de Janeiro
28	Fasano	São Paulo
30	Corrutela	São Paulo
31	Cais	São Paulo
32	Lilia	Rio de Janeiro
33	74	Búzios (RJ)
34	Rocka	Búzios (RJ)
35	Iiquitaia	São Paulo
35	Mesa do Lado	Rio de Janeiro
35	Picchi	São Paulo
38	Iz	Goiania
39	Cozinha Tupis	Belo Horizonte
39	Igor	Curitiba
41	Caxiri	Manaus
41	Dona Mariquita	Salvador
43	Aizemê	São Paulo
43	Barú Marisqueira	São Paulo
43	Capincho	Porto Alegre
46	Sult	São Paulo
47	Votre Brasserie	São Paulo
48	Preto	São Paulo
49	Punk Cuisine	Curitiba
50	Makoto San	São Paulo
51	Komah	São Paulo
52	Grado	Rio de Janeiro
53	Kan Suke	São Paulo

54	Florestal	Belo Horizonte
55	Chez Claude	São Paulo/Rio de Janeiro
56	Cora	São Paulo
57	Birosca S2	Belo Horizonte
58	Oro	Rio de Janeiro
59	Président	São Paulo
60	Tragaluz	Tiradentes (MG)
61	Jun Sakamoto	São Paulo
61	Kuro	São Paulo
63	Arturito	São Paulo
63	K.sa	Curitiba
63	Obst.	Curitiba
66	Gerc Rio	Rio de Janeiro
67	De Segunda	São Paulo
68	Banzeiro	São Paulo/Manaus
69	Carvão	Salvador
70	Sud, o Pássaro Verde	Rio de Janeiro
71	Remanso do Peixe	Belém
72	Guri	Porto Alegre
72	Ostradamus	Florianópolis
74	Zoi	Fortaleza
75	Xavier	Porto Alegre
76	Turi	Belo Horizonte
77	Year	Recife
78	São Pedro	Recife
79	Osteria Della Colombina	Garibaldi (RS)
80	Ristorantino	São Paulo
81	Cuia	São Paulo
82	Casa do Saulo	Santarém (PA)
83	Gajos D'Ouro	Rio de Janeiro
83	Nino Cucina	São Paulo
85	Borge Mecca	São Paulo
85	Camélia Odôdô	São Paulo
87	Haru	Rio de Janeiro
88	Hashi	Porto Alegre
89	Babbo Osteria	Rio de Janeiro
90	Amado	Salvador
90	Arvo	Recife
92	Kinoshita	São Paulo
93	Tasca da Esquina	São Paulo
94	Tangará Jean-Georges	São Paulo
95	Modern Mamma Osteria	São Paulo
96	Casa de Tereza	Salvador
97	Imma	São Paulo
98	Donna	São Paulo
99	Nôsu	São Paulo
100	Preta	Salvador



O sócio-diretor Constantino Bittencourt: a pouca oferta de hotelaria de luxo na cidade justifica o investimento

HOTELARIA

# FASANO FARIA LIMER

Voltado para o público corporativo (mas não só), grupo inaugura o segundo hotel em São Paulo, desta vez no bairro do Itaim

IVAN PADILLA

**A** inauguração de um novo hotel Fasano é sempre um acontecimento no segmento de hospitalidade. Mais significativo ainda é que pela primeira vez o grupo terá duas unidades em uma mesma cidade, no caso São Paulo, onde a história da marca começou, em 1902. O Fasano Itaim ficará perto da Avenida Faria Lima, centro financeiro do país, a apenas 3 quilômetros do primeiro hotel da rede, nos Jardins. De um edifício é possível avistar o outro. "Acho que serão hotéis

complementares”, diz Constantino Bittencourt, sócio-diretor do grupo Fasano. “Teremos um público corporativo, mas não só. O Itaim tem muitos parques, bares e restaurantes de alto padrão.”

O hotel Fasano está perto da Faria Lima, mas não colado. Fica na Rua Jerônimo da Veiga, a 15 minutos a pé da avenida onde ficam os escritórios de bancos e corretoras de investimento. O projeto teve início cinco anos atrás e era bastante aguardado. A inauguração agora tem data: está prevista para 8 de maio. A EXAME Casual visitou o prédio um mês antes da abertura, em primeira mão. Fora um ou outro detalhe, as instalações já estavam prontas.

Todo hotel Fasano é igual e todo hotel Fasano é diferente ao mesmo tempo. São os mesmos ingredientes, com um ou outro tempero regional, que resultam em sabores completamente diferentes. Tijolos aparentes, muita madeira, luz indireta e móveis clássicos fazem parte da receita do Fasano. O arquiteto do prédio do Itaim é Marcio Kogan, que assinou o projeto do hotel dos Jardins com Isay Weinfeld. Uma mudança em relação à outra unidade é o mobiliário, mais contemporâneo. No novo Fasano estão dispostos sofás, poltronas e mesas da Minotti, tradicional empresa italiana de mobiliário, com destaque para as linhas Brasília e Daiki, desenhadas pelo Studio MK27, de Kogan. Também estão distribuídas pelo espaço peças de designers nacionais, como o banco GB, de Geraldo de Barros, e a poltrona Del Rei, do polonês naturalizado brasileiro Jorge Zalszupin.

São 20 andares e 107 apartamentos, com tamanhos entre 30 e 190 metros quadrados, divididos em seis categorias. O quarto maior tem dois dormitórios, dois banheiros, revestimento em mármore basalto e painéis de madeira, amplas salas de estar e de jantar, esta com mesa de oito lugares. As suítes têm luminárias e móveis de antiquários originais da França, Itália e Brasil, garimpados por Ana Joma Fasano e Gero Fasano, além de gravuras emolduradas e penduradas nas paredes compradas em Veneza.

No andar térreo do prédio, ao fundo da recepção, está a segunda unidade do restaurante Gero na capital paulista. O espaço, que conta com 100 lugares, abriga também uma agradável varanda externa, protegida por um jardim. A localização está integrada ao lobby. O Fasano tem tradição de manter pratos da casa. É assim com a cozinha do novo hotel. A casa será comandada pelo chef Lomanto Oliveira, com 18 anos no grupo e passagens pelo restaurante Fasano de São Paulo, pelo hotel e restaurante Gero no Rio de Janeiro e, por último, pelo hotel Fasano Salvador.

“Acreditamos que o Gero será uma atração do bairro, atraindo moradores e visitantes. A graça para quem se hospeda em um hotel é conviver com as pessoas locais. Vamos ver como vai ser na prática”, diz Bittencourt. O restaurante possui uma sala privativa para até 20 pessoas, para comemorações pessoais ou jantares de empresas. Aliás, a aposta na volta dos encontros corporativos fica evidente com a sala de eventos que fica no primeiro andar, com vista para as copas de árvores na rua.

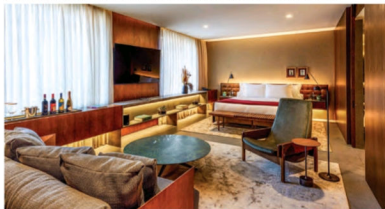
Como sempre acontece, a expansão da marca é patrocinada por sócios locais que bancam o terreno e a obra. Valores não são divulgados. O Fasano Itaim, que também inclui uma torre residencial, foi desenvolvido pela Even, em um terreno de quase 5.000 metros quadrados. A

empresa vendeu 80% de sua participação para a Gafisa, em um negócio avaliado em 330 milhões de reais, que depois foi repassada para três sócios do banco Master.

A expectativa para o Fasano Itaim é alta. A estimativa de ocupação para o primeiro ano é de 50%, considerada boa para um início de operação. No setor de luxo dificilmente essa taxa passa de 70%. As tarifas começam em 2.080 reais, compatíveis com o segmento e os demais hotéis do grupo. “Enxergamos uma oportunidade”, diz Bittencourt. “Estudamos outras cadeias que têm duas operações em uma mesma cidade, como Nova York, Miami, Istambul.” Para o segundo semestre, está prevista a abertura do Residencial Fasano Cidade Jardim, empreendimento com clube, hotel, residências privadas e residências em multipropriedade, conectado ao shopping Cidade Jardim, da JHSF, mesmo grupo controlador da marca Fasano.

O sócio-diretor do Fasano faz uma conta para explicar o potencial de São Paulo. “Somando os hotéis de luxo da cidade temos por volta de 500 quartos. É pouco”, diz. Entram nessa lista o próprio Fasano dos Jardins, Unique, Emiliano, Tangará e Rosewood. “Isso para uma cidade pulsante, com um centro financeiro sólido, com muitos eventos sociais e culturais.” A aposta faz mesmo sentido. Ainda mais para um grupo de nome italiano, mas cidadania paulistana. ●

Quarto do Fasano Itaim: painéis de madeira e revestimento em mármore



Brian Cox:  
desfecho  
surpreendente  
antes do fim



BOCCO ERENZ/GETTY IMAGES

CULTURA

## “Logan adoraria ter o amor dos filhos”

O ator Brian Cox conta sobre a relação de afeto e ódio entre o patriarca e seus possíveis sucessores na série *Succession*

LUIZA VILELA

A quarta e última temporada de *Succession* já caminha para seus últimos episódios. Não é mais spoiler dizer que o patriarca Logan Roy morreu antes do desfecho final, em um dos episódios mais marcantes da história do streaming. Por trás do papel da magnata da mídia está Brian Cox, que pode receber sua primeira estatueta do Emmy pelo personagem. Em entrevista à EXAME Casual, o ator escocês contou algumas curiosidades sobre seu trabalho na série, a relação de amor e ódio entre seus prováveis sucessores e cenas memoráveis das últimas três temporadas.

**Quem você escolheria entre os filhos para ser CEO?**

Nenhum deles. É sério, nenhum deles vale a pena, nenhum deles sabe se virar sozinho. Logan foi um cara construído, que conquistou seu império — claro que é tudo uma sátira, bem à moda do Trump, por exemplo —, mas os filhos não são assim. Eles já herdaram tudo, têm uma ambição sem sentido, sem necessidade. Sendo bem honesto, eu não vejo nenhuma das crianças como uma escolha, porque elas não têm uma direção, acabariam com a empresa, diminuiriam todo esse sucesso.

**Os espectadores sentem claramente quando Logan não está satisfeito com algo. Como você consegue passar essa impressão?** Honestamente? Sendo um bom ator. Mas, brincadeiras à parte, eu faço isso

porque é meu trabalho, e o dever de todo ator é criar o efeito máximo com o mínimo de esforço, e eu invisto muito nisso. Acho que o maior exemplo é o fim da segunda temporada, quando o Kendall trai o Logan e ele está assistindo ao depoimento na TV. E aí ele dá aquele sorrisinho, que eu fiz, e você fica na dúvida se eu estava orgulhoso dele ou só admirado com sua audácia.

**Qual momento da série foi o mais especial para você até a quarta temporada?**

É bem difícil escolher um só. Mas o final da terceira temporada, quando os filhos começam a falar sobre amor, é um dos que eu mais gosto. Logan percebe — na verdade, todos percebem — que em tudo ali a única coisa que não aconteceu foi amor. E ele sabe disso. Logan adoraria um pouco de amor dos filhos, do jeito dele, mas ele não teve isso em momento nenhum. Eu amo aquele momento em que ele se perde quando Roman o questiona. É como colocar o questionamento do público na boca do personagem: “Quando veremos o amor?”. Eu acho que essa é a grande história do Logan, essa necessidade por amor que foi negligenciada, porque é difícil saber se as relações que ele teve — filhos, esposas etc. — aconteceram de fato por amor. Esse para mim foi um grande momento, essa consciência caiu sobre mim, essa questão sobre o amor.

**Você ficou ainda mais famoso, em uma série muito premiada e reconhecida. O que o Logan Roy representa para você?**

Bem, é ótimo. Quero dizer, não estou criticando. Estou neste jogo há muito tempo e é bom receber alguns elogios por fazer o que faço, então sem críticas. Estou muito agradecido, tem sido o papel de toda uma vida e carreira. Quero dizer, tive outros papéis dos quais gostei tanto, mas certamente não houve nada que tenha me trazido tanto aos olhos do público. As pessoas me pararam na rua e me pedem para mandá-las à merda, é incrível. Eu nunca pensei que essa seria minha frase de efeito e, na verdade, eu estou amando tudo isso. De fato, é o papel da minha vida. E eu fico honestamente muito agradecido por isso ter chegado para mim agora, nesta idade.

## LIVRO

### Um álbum vintage

Parece que foi há muito tempo, mas no início do Instagram era possível publicar apenas fotografias, como nos analógicos álbuns. No dia 20 de março de 2018, Patti Smith postou sua primeira foto na rede social, a imagem de sua mão e uma legenda: "Olá, todo mundo". Cinco anos mais tarde, com mais de 1,1 milhão de seguidores e 1.800 publicações, a cantora e escritora lança um livro a partir de suas postagens, com uma página para cada dia do ano. *Um Livro dos Dias* apresenta reflexões que partem de imagens como uma xícara de café, o túmulo de Albert Camus e a cama de Virginia Woolf.



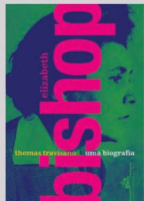
BRUNO BACHO

**UM LIVRO DOS DIAS, PATTI SMITH**  
COMPANHIA DAS LETRAS  
104,90 REAIS

## LIVRO

### Meio brasileira, meio americana

Ao desembarcar no Porto de Santos em 1951, Elizabeth Bishop esperava passar poucas semanas no país. Ao conhecer a arquiteta carioca Lota de Macedo Soares, resolveu se fixar no Brasil, onde produziu parte de sua obra. Com pouco mais de 100 poemas publicados ao longo da vida, a escritora americana conquistou um Pulitzer de poesia e o National Book Award. Agora ela ganha uma biografia pela Companhia das Letras.



BRUNO BACHO

**ELIZABETH BISHOP: UMA BIOGRAFIA, THOMAS TRAVISANO**  
COMPANHIA DAS LETRAS  
129,90 REAIS  
LANÇAMENTO: 10 DE MAIO



THE NATIONAL GALLERY, LONDON/FOYALGOLD

## ARTE

### Outro olhar

Mostra sobre os trabalhos de Paul Gauguin é apresentada no Masp

JÚLIA STORCH

Quando desembarcou na Polinésia Francesa no século 19, Paul Gauguin se fascinou com a população nativa e registrou através de seu olhar os estereótipos dos trópicos. Séculos mais tarde e com outra perspectiva, um debate sobre o pensamento do artista aparece na exposição *Paul Gauguin: O Outro e Eu*, no Masp. Foram selecionadas 40 obras, entre pinturas e gravuras, para discussões críticas sobre a relação do artista pós-impressionista. "Sua produção desse período suscita temas como as contestadas noções de primitivismo, um imaginário sobre o 'exótico' e os 'trópicos', e apropriação cultural; além de questões como sexualidade, androginia e erotização do corpo feminino. Apesar de muitas vezes terem sido tomadas por reproduções fiéis da Polinésia Francesa, essas obras carregam em si as fantasias que um homem branco e europeu tinha de uma região considerada paradisíaca, intocada pela 'civilização' europeia", analisa Laura Cosen-dey, cocuradora da mostra.

Entre as obras escolhidas está o quadro *Autorretrato (Perto do Bôlgota)*, em que o artista, que viveu parte de sua infância no Peru, incorpora elementos da cultura local em seus trabalhos. "Na pintura Gauguin sintetiza e faz transcender o próprio tema do 'outro e eu', ao retratar-se com características semelhantes à figura de Jesus, com cabelos longos e túnica, e localizado próximo ao calvário, como enunciado no título da obra", diz o cocurador Fernando Oliva. "Somase a esses elementos o seu 'perfil inca', sempre demarcado em seus autorretratos, acentuando os traços retos de seu nariz, identidade reivindicada por ele, que não se identificava como um típico artista parisiense." ●

## MASP

**PAUL GAUGUIN: O OUTRO E EU**  
DE 26 DE ABRIL A  
6 DE AGOSTO DE 2023  
AVENIDA PAULISTA,  
1.578, SÃO PAULO



CATALINA REBELLI

## Fora do pedestal

O vinho não precisa ficar restrito a ocasiões especiais e pode ser consumido com pipoca assistindo a um filme, em um almoço corriqueiro e no churrasco com amigos



ZOLÉ NE TO/OWENS&amp;LUCASO

**ARI GORENSTEIN**  
Sócio-fundador da Evino

Considerado uma das bebidas mais conhecidas e requintadas do mundo, o vinho harmoniza com diversos pratos e deixa os momentos mais agradáveis. Em países tradicionalmente produtores (e notadamente na Europa), é tomado de forma mais despreziosa e simples no dia a dia, fazendo jus à sua origem agrícola, sendo requisitado por lá de forma bastante abrangente e disseminada, sem distinção de classe social. Portugal, por exemplo, é o país que mais consome vinho do planeta, sendo cerca de 50 litros *per capita* por ano.

No Brasil a história é diferente. Por aqui o vinho é uma bebida percebida como de alta classe, para ocasiões especiais, o que levou à elitização. Sua harmonização com pratos sofisticados e as descrições complicadas só contribuíram para que o seu consumo ficasse restrito a grupos seletos. A comunicação acerca do vinho nos pontos de venda e mídia costuma ser muito focada nos aspectos técnicos e aromas do produto, em lugar de focar as histórias que cada vinho carrega (seu produtor,

origem, terroir, anedotas sobre onde foi servido, quem consumiu...). Isso faz com que se torne muitas vezes desinteressante e pouco pertinente para o público geral. Essa comunicação ultrapassada apenas dificulta a jornada de compra e a restringe somente para aqueles que, de fato, entendem da categoria. Isso é comprovado pelo consumo do vinho em território nacional, com uma média bastante tímida de 2,4 litros *per capita* por ano.

Cabe a nós, profissionais da área, desmistificar o produto, prover acesso e mostrar às pessoas que o vinho é ideal para quaisquer ocasiões e públicos, disponível para todos os gostos e bolsos. Recentemente, a Evino juntou esforços com a Daki, app de mercado 100% digital, para começar a trabalhar nesse projeto de sermos facilitadores dos consumidores na hora de escolher um vinho que mais se adequa ao momento atual, popularizando seu consumo no país e abrangendo seu público. Assim, investimos em descrições acessíveis a qualquer pessoa, possibilitando que mesmo quem não é habituado a comprar vinho consiga ter sucesso ao escolher um por meio da plataforma, poupando horas de pesquisa. Para popularizar a bebida, precisamos ter a consciência de que todos podem ter uma proximidade com o mundo do vinho, derrubando barreiras, tornando-o mais acessível e com uma entrega super-rápida na casa das pessoas.

É necessário que nós provemos que o vinho é uma bebida que pode ser inserida em várias ocasiões, desmistificando e tirando dele essa questão de que ele está num pedestal e reservado somente a celebrações e ocasiões especiais. Ele pode, por exemplo, ser consumido nas mais variadas circunstâncias: com pipoca assistindo a um filme, na piscina, num churrasco com amigos, no final do dia, em um almoço corriqueiro ou numa pizza de domingo.

Por meio do vinho podemos enriquecer os momentos e permitir que nos socializemos mais, tenhamos mais prazer com as refeições e que haja mais ocasiões agradáveis alinhadas aos mais variados contextos. Assim, o mercado precisa tratar a bebida com abordagem diferente, dando a mão ao consumidor na jornada de decisão e de consumo para que ele não se sinta excluído, e sim tenha vontade de fazer parte desse universo maravilhoso que proporciona experiências tão mágicas e únicas. ●



BRASIL REVISTAS

# O meu negócio é ser protagonista da minha história.

- ▶ **Semester Abroad.** Programa de intercâmbio de 6 meses a 1 ano no exterior.
- ▶ **Professores altamente renomados** em suas áreas.

Vestibular  
26/05

Inscrições abertas em  
▶ [ibmec.br](https://ibmec.br)

Seja qual for o seu negócio, [ibmec-se](https://ibmec-se.com.br).

Graduação | MBA | Pós | Mestrado | Soluções Corporativas

**ibmec**

# O BTG potencializa a sua trajetória.

Seus sonhos  
são nossa prioridade.

No mundo digital ou fora dele,  
o BTG Pactual é o parceiro ideal  
para potencializar a sua trajetória.  
Tenha a excelência e a solidez  
do melhor Banco do país\* para  
otimizar a sua vida financeira  
e o seu negócio.

Mica Rocha  
Empresária, Influencer e Cliente BTG

BRASIL REVISTAS

\*Deito Best Bank in Brazil pela Global Finance.



Abra sua  
conta.

Dê um BTG na sua vida.  
[btgpactual.com](https://btgpactual.com)

