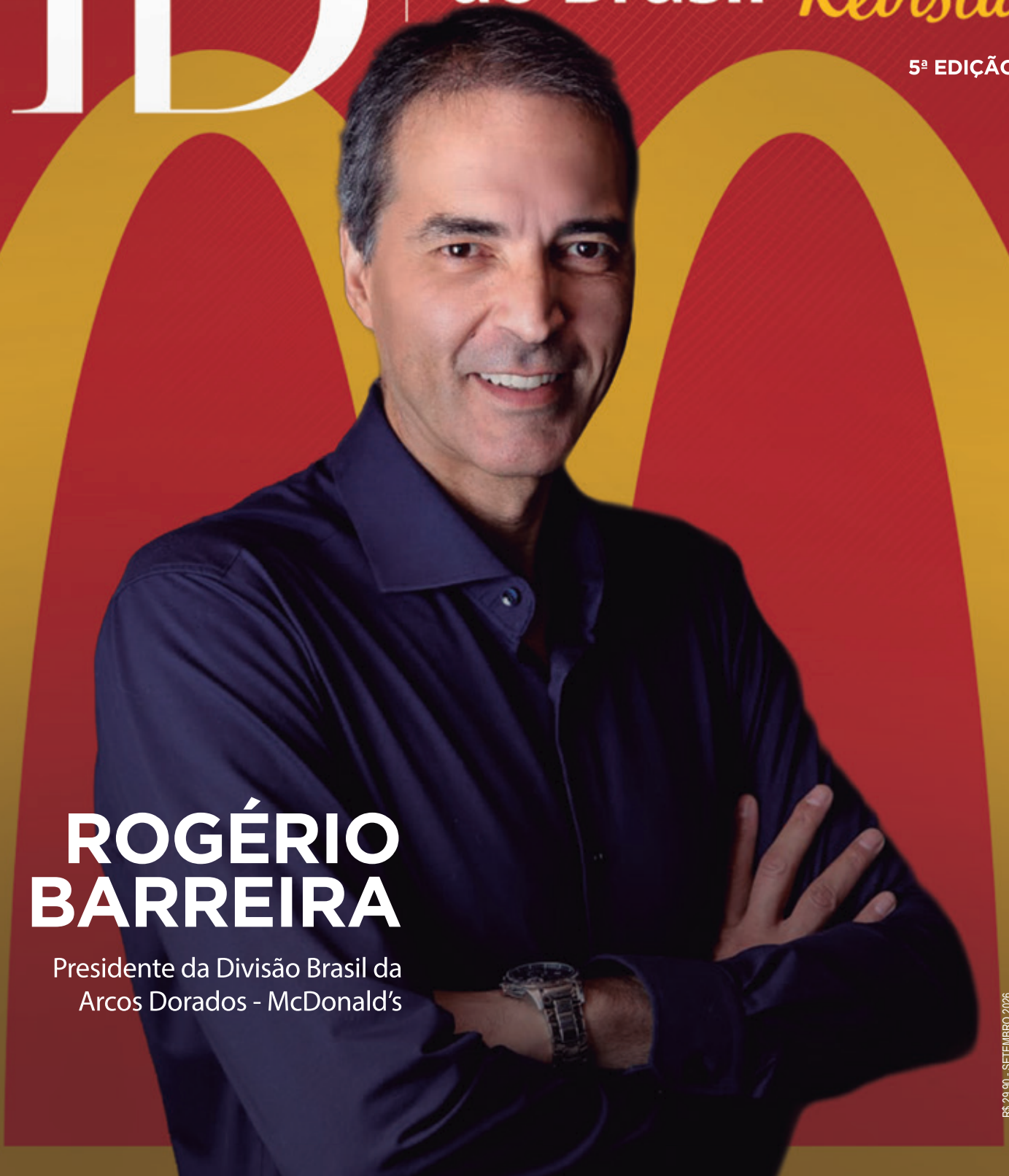
Protagonistas® do Brasil *Revista*

5ª EDIÇÃO



ROGÉRIO BARREIRA

Presidente da Divisão Brasil da Arcos Dorados - McDonald's

R$ 29,90 - SETEMBRO 2026

TRANSFORMANDO
HISTÓRIAS

ATRAVÉS DO
MOVIMENTO
bt bodytech
WWW.BODYTECH.COM.BR
A maior rede de academias premium do Brasil.

EDITORIAL

LIDERANÇAS QUE TRANSFORMAM

O TEMPO CONSAGRA O QUE PERMANECE E, SOBRETUDO, AQUILO QUE SABE EVOLUIR SEM PERDER A ESSÊNCIA. EM UM MUNDO INCLINADO À VELOCIDADE E AO IMEDIATISMO, ESTA EDIÇÃO DA PROTAGONISTAS DO BRASIL CONVIDA O LEITOR A RECONHECER O VALOR DAS TRAJETÓRIAS CONSTRUÍDAS COM CONSTÂNCIA, CONHECIMENTO E RESPONSABILIDADE.

Nossa capa traz Rogério Barreira, presidente da Divisão Brasil da Arcos Dorados. Sua história começou há mais de quatro décadas, do outro lado do balcão do McDonald's, quando buscava uma oportunidade para ajudar a família e prosseguir nos estudos. Ao longo dos anos, o jovem que ingressou na operação percorreu diferentes funções, acumulou experiências internacionais e chegou à presidência sem se distanciar de uma convicção essencial: liderar é ouvir, aprender continuamente e criar condições para que outras pessoas também possam crescer.

Sua trajetória nos recorda que uma carreira extraordinária não se mede somente pelos cargos alcançados, mas pela capacidade de se renovar, formar novos líderes e deixar um legado humano. Em tempos nos quais a mudança costuma ser confundida com ruptura, Rogério demonstra que também é possível transformar a realidade aprofundando vínculos e evoluindo com a organização da qual se faz parte.

As páginas desta edição ampliam esse olhar sobre o protagonismo. Apresentamos histórias ligadas à saúde, ao turismo, à tecnologia, ao crédito, ao empreendedorismo e à construção de comunidades capazes de aproximar pessoas, ideias e oportunidades. São experiências distintas, unidas pela disposição de identificar necessidades, propor caminhos e produzir transformações concretas.

Celebramos também o nascimento do Caderno Agro, uma revista dentro da revista, criada para dar maior projeção às lideranças, às inovações e às questões decisivas de um dos setores mais importantes do país. Em parceria com a FAESP e o SENAR-SP, inauguramos um espaço de diálogo entre o campo e a cidade, valorizando o conhecimento, a participação feminina, a tecnologia e a necessidade de planejar o futuro da produção brasileira com seriedade e visão de longo prazo.

Esta edição reafirma, assim, a razão de existir da Protagonistas do Brasil: revelar pessoas que não apenas ocupam posições de destaque, mas compreendem a responsabilidade inerente a elas. Porque o verdadeiro protagonismo não está na visibilidade por si mesma. Está na capacidade de converter experiência em exemplo, influência em serviço e liderança em oportunidade para muitos.

Que estas páginas inspirem novas reflexões, encontros e realizações.

Boa leitura.

Regina Laranjeira Baumann
Revista Protagonistas do Brasil

SUMÁRIO

página 8
Rogério Barreira
Presidente da Divisão Brasil
da Arcos Dorados - McDonald's

página 14
Caio Santomo,
Presidente da
CSX Holding

página 20
Tadeu Lockermann
CEO e fundador do
Protagonistas do Brasil

página 44
Tirso Merirelles
Investir no setor
produtivo é garantir a
segurança alimentar

página 52
Liderança feminina ganha força
no campo e amplia conexões
com as cidades

EXPEDIENTE

• **Tadeu Lockermann**
Diretor Executivo
• **Regina Laranjeira Baumann**
Editora Chefe

• **Colunistas:**
Marly Parra e Tirso Meirelles
• **Edições anteriores:**
lp.protagonistasdobrasil.com.br/revista

Lockermann & Haddad
Consultoria e Eventos LTDA
Protagonistas do Brasil
CNPJ: 33.628.474/0001-31
Rua São José, 00040 / Pav 4
Centro - Rio de Janeiro/RJ

• **Email:**
tlockermann@gmail.com
• **Telefone(s):**
(21) 98899-1983
(11) 92613-1983

ROXY

DINNER SHOW

TIME
WORLD'S GREATEST PLACES
2025

L

CENSURA LIVRE

Um espetáculo para toda a família

CAIXA

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

STELLA ARTOIS
PURE GOLD

CEDAE

UMA NOITE QUE VOCÊ
NUNCA VAI ESQUECER.
Fotografia: Léo Queiroz
ESPETÁCULO
AQUELE ABRAÇO
ROXYDINNERSHOW.COM
GARANTA SEU INGRESSO.

ROGÉRIO BARREIRA

Por Redação

Quatro décadas separam o jovem que ingressou no McDonald's para ajudar a família e custear os estudos do executivo que hoje preside a Divisão Brasil da Arcos Dorados. Entre esses dois momentos, Rogério Barreira construiu uma trajetória marcada por aprendizado contínuo, experiências internacionais e uma compreensão cada vez mais profunda sobre o verdadeiro papel de um líder.

Barreira conhece a operação desde o outro lado do balcão. Começou servindo clientes, assumiu diferentes funções e acompanhou de perto as transformações que fizeram do McDonald's uma das marcas mais reconhecidas do mundo. Sua ascensão, entretanto, não é narrada apenas por cargos ou resultados. É uma história sobre pessoas, oportunidades e a disposição de continuar aprendendo mesmo depois de alcançar o topo.

Em conversa com a Protagonistas, o executivo revisita momentos decisivos de sua carreira, fala sobre escolhas difíceis, críticas que modificaram sua maneira de liderar e lições recebidas de quem vive diariamente a operação. Também revela onde encontra equilíbrio depois de tantos anos dedicados ao trabalho e explica por que formar novos líderes se tornou uma de suas maiores missões.

Há quem afirme que permanecer muitos anos na mesma empresa limita horizontes. Sua trajetória parece demonstrar exatamente o contrário. Em sua visão, o que faz uma carreira ser extraordinária: mudar constantemente de organização ou aprofundar raízes até transformar uma empresa na extensão da própria história?

Foto: Divulgação

Acredito que não existe uma fórmula única para uma carreira extraordinária. Há pessoas que constroem trajetórias incríveis passando por diferentes empresas, assim como há quem encontre motivação e desafios para evoluir dentro de uma mesma organização. O que faz a diferença, na minha visão, não é o tempo de permanência, mas a capacidade de continuar aprendendo, assumindo novas responsabilidades e se reinventando ao longo do caminho.

No meu caso, permanecer mais de quatro décadas no McDonald's nunca significou ficar no mesmo lugar. Tive a oportunidade de atuar em diferentes funções, liderar equipes, viver experiências internacionais e enxergar o negócio sob perspectivas muito distintas. A empresa evoluiu ao longo desse período e eu também evoluí com ela.

Acho que a permanência só faz sentido quando existe evolução mútua. Quando você continua aprendendo, contribuindo e encontrando novos desafios, a empresa deixa de ser apenas um lugar onde você trabalha e passa a fazer parte da sua própria história. É isso que aconteceu comigo. Até hoje, sigo acreditando que liderança não é um ponto de chegada, mas um processo permanente de aprendizado e transformação.

Qual foi o primeiro grande sonho que o senhor alimentou na juventude e em que momento percebeu que ele poderia deixar de ser apenas uma aspiração para tornar-se um projeto de vida?

O meu primeiro grande sonho era estudar e conquistar uma formação que me permitisse construir um futuro melhor. Meu pai sempre dizia que a educação era o caminho para abrir portas, e esse conselho me acompanhou desde cedo. Quando entrei no McDonald's, meu objetivo era ajudar em casa e ter condições de pagar os materiais do curso técnico de engenharia eletrônica.

Com o tempo, fui percebendo que aquele trabalho representava muito mais do que uma forma de viabilizar esse sonho. Encontrei um ambiente onde podia aprender todos os dias, assumir novos desafios e crescer profissionalmente. Foi nesse momento que aquilo que começou como uma oportunidade para estudar passou a se transformar em um projeto de vida.

Ao longo da minha trajetória, deixei de lado a engenharia e me formei em Marketing e Planejamento de Negócios, fiz MBA e nunca deixei de aprender. A educação sempre foi o ponto de partida da minha história e continua sendo uma das bases da forma como enxergo o desenvolvimento das pessoas e da liderança.

Ao ingressar no McDonald's no início de sua trajetória profissional, qual era a maior insegurança que o acompanhava e de que forma ela contribuiu para a formação do líder que o senhor se tornou?

A minha principal insegurança era aquela que acompanha muitos jovens quando entram no mercado de trabalho pela primeira vez: o desconhecido. Era uma rotina completamente nova para mim e eu me perguntava se conseguiria me adaptar ao trabalho e, principalmente, conciliar aquela nova responsabilidade com os estudos, que eram justamente o motivo pelo qual eu havia buscado o emprego naquele momento.

Esse foi o meu primeiro grande frio na barriga. Mas logo que cheguei encontrei um ambiente muito acolhedor e preparado para receber jovens sem experiência e apoiá-los nos primeiros passos no mercado de trabalho.

Foi ali que comecei a desenvolver competências que me acompanhariam por toda a carreira: aprendi sobre liderança, trabalho em equipe, atendimento ao cliente, controle de qualidade e, principalmente, sobre a importância de buscar excelência em tudo o que fazemos.

Essa experiência também influenciou muito a forma como passei a enxergar a liderança. Eu sei o que significa chegar ao primeiro emprego sem saber exatamente o que esperar e o quanto um ambiente acolhedor, uma liderança próxima e a oportunidade de aprender podem fazer diferença naquele momento. Acredito que por ter vivido isso na prática, sempre tenha valorizado tanto o papel do líder em criar condições para que outras pessoas desenvolvam seu potencial.

Ao longo de sua carreira, certamente houve decisões que enfrentaram resistência quando foram tomadas. Qual delas, embora inicialmente incompreendida, revelou-se decisiva para os resultados alcançados posteriormente?

Foto: Divulgação

Para mim, as decisões mais complexas sempre foram aquelas que envolvem pessoas. Uma decisão de negócio pode impactar resultados, processos ou estruturas, mas, quando envolve pessoas, exige ainda mais responsabilidade, cuidado e convicção.

Em diferentes momentos, precisei conduzir processos de transformações, preparando a companhia para novos desafios do negócio. Naturalmente, essas decisões nem sempre foram compreendidas de imediato, mas, com o tempo, mostraram-se fundamentais para fortalecer o desempenho das equipes, acelerar a execução da estratégia e criar as capacidades necessárias para sustentar o crescimento da companhia.

Essas experiências reforçam uma convicção que carrego como líder: as decisões mais difíceis precisam ser guiadas pelo que é melhor para o futuro da organização, mas sempre conduzidas com respeito, transparência, diálogo e responsabilidade com as pessoas envolvidas.

Se, por hipótese, a marca McDonald's deixasse de existir, qual legado institucional, humano ou social o senhor acreditaria ter valido a pena preservar para as futuras gerações?

Sem dúvida, o legado das pessoas. As marcas podem evoluir, se transformar e até deixar de existir, mas o impacto que elas têm na vida das pessoas colaboradoras permanece. Ao longo de décadas, milhares de pessoas passaram pela companhia em busca do primeiro emprego, de uma oportunidade e encontraram muito mais. Aprenderam sobre responsabilidade, trabalho em equipe, respeito, atendimento ao cliente e liderança. Muitos seguiram construindo carreira com a gente, outros levaram esses aprendizados para diferentes empresas e setores.

Se eu pudesse escolher um legado para preservar, seria justamente essa capacidade de transformar vidas por meio do trabalho e da educação. Tenho convicção de que investir no desenvolvimento das pessoas é uma das formas mais consistentes de gerar impacto positivo para a sociedade, e esse é o legado que considero mais valioso.

Em sua avaliação, qual é o equívoco mais recorrente que ainda se comete ao definir ou compreender a verdadeira liderança?

Acredito que o maior equívoco seja acreditar que liderança está associada ao cargo ou ao poder de decidir. Na minha experiência, liderar é ter a responsabilidade de ouvir. É um exercício diário de escuta, aprendizado e exemplo.

Um líder é quem cria as condições para que as pessoas cresçam, se desenvolvam e alcancem o seu máximo potencial, participando ativamente de discussões estratégicas. Por isso, aquele que para de aprender porque chegou a uma posição de liderança, provavelmente deixou de exercer a liderança na sua essência.

Entre os inúmeros aprendizados construídos ao longo de sua trajetória, houve alguma lição recebida de um colaborador da operação — muitas vezes distante dos cargos executivos — que tenha influenciado profundamente sua maneira de liderar e que nenhuma formação acadêmica seria capaz de proporcionar?

A formação acadêmica e os cursos de especialização são muito importantes. Eles nos dão repertório, ajudam a organizar as ideias e trazem conhecimento técnico para apoiar nossas decisões. Mas acredito que alguns dos aprendizados mais importantes de um líder acontecem no dia a dia, na experiência e, principalmente, na capacidade de escutar quem está vivendo o negócio na prática.

Quanto mais você cresce dentro de uma organização, mais importante se torna manter essa proximidade e a humildade para reconhecer que as melhores respostas nem sempre estão nos cargos mais altos. Por isso, faço questão de estar nos restaurantes, conversar com os clientes e, principalmente, ouvir os nossos colaboradores. São eles que conseguem nos dizer se uma decisão tomada no escritório realmente faz sentido para a operação, como uma iniciativa foi recebida ou o que pode ser feito de forma diferente.

Essa escuta já nos levou, muitas vezes, a rever processos, ajustar iniciativas e até aprimorar lançamentos. Para mim, isso é fundamental porque são os nossos colaboradores que, todos os dias, transformam aquilo que planejamos em uma experiência real para o cliente.

E procuramos fazer dessa escuta uma prática estruturada. Temos, por exemplo, o Comitê #1, que reúne anualmente colaboradores de diferentes mercados com a diretoria para avaliar o que funcionou, o que precisa evoluir e o que podemos fazer para facilitar o dia a dia da operação. Mais importante do que ouvir é dar retorno: cada tema é avaliado e, ao longo do ano, acompanhamos aquilo que efetivamente pode ser implementado.

Se existe uma lição que a operação me ensinou e que nenhuma formação acadêmica substitui, é justamente essa: quanto maior a sua responsabilidade como líder, maior precisa ser a sua capacidade de escutar. Estar próximo de quem vive o negócio todos os dias é uma das melhores formas de continuar aprendendo e tomando decisões melhores.

Em uma organização que atende milhões de consumidores, houve alguma ocasião em que a observação ou a atitude de um único cliente tenha provocado mudanças mais relevantes do que longas discussões estratégicas realizadas pela alta administração?

Somos uma empresa feita por pessoas e para pessoas. Por isso, o cliente sempre esteve no centro do nosso negócio e de todas as decisões que tomamos. Em uma operação que atende mais de 2 milhões de consumidores todos os dias, seria um erro acreditar que a escala diminui a importância de cada voz. Muitas vezes, um comentário, uma sugestão ou até a saudade manifestada por um único cliente representa um sentimento compartilhado por milhares de outros consumidores.

É por isso que cultivamos um movimento contínuo de escuta ativa. Estamos atentos às conversas nas redes sociais, aos canais de atendimento, às pesquisas e, principalmente, ao que nossos clientes demonstram espontaneamente. Essa escuta faz parte da estratégia e frequentemente orienta decisões importantes para o negócio.

Um exemplo muito claro foi o retorno do McFish. Durante anos, acompanhamos o carinho e os pedidos recorrentes dos consumidores pela volta do sanduíche. Quando decidimos trazê-lo de volta, não foi apenas uma decisão de portfólio, mas uma resposta concreta a um desejo genuíno dos nossos fãs. É uma demonstração de que ouvir as pessoas pode gerar conexões muito mais fortes do que simplesmente lançar uma novidade.

Esse é um dos maiores aprendizados: boas estratégias não nascem apenas dentro das salas de reunião. Elas também surgem quando existe humildade para ouvir quem está do outro lado do balcão. Quando mantemos essa escuta viva, conseguimos evoluir sem perder aquilo que faz do McDonald's uma marca tão próxima das pessoas.

Qual foi a crítica mais contundente que o senhor recebeu ao longo da carreira e de que maneira ela contribuiu para aperfeiçoar seu estilo de liderança?

Ao longo da carreira, todo líder recebe críticas e, no meu caso, não foi diferente. Sempre procurei enxergá-las como oportunidades de evolução. O tempo de experiência ou a posição que ocupamos não significam que sabemos tudo ou que não temos comportamentos a rever. Esse aprendizado constante, inclusive, é uma das coisas que acredito terem contribuído para que eu permanecesse e continuasse evoluindo na companhia por tantos anos.

Uma crítica que me marcou foi justamente em relação à tomada de decisão. À medida que você ganha experiência, existe uma tendência de querer decidir sozinho porque, muitas vezes, parece mais rápido. Em determinado momento, percebi que precisava abrir mais espaço para construir as decisões com as equipes, principalmente aquelas mais estratégicas.

Isso exige mais escuta e, às vezes, um pouco mais de tempo, mas aprendi que o resultado é muito melhor. Passei a descentralizar mais as decisões e a estimular uma atuação menos baseada em silos e muito mais colaborativa, reunindo diferentes disciplinas e perspectivas em torno de um mesmo objetivo.

Hoje, acredito muito em uma liderança situacional. Dependendo do desafio, a pessoa mais preparada para liderar aquela discussão pode não ser quem ocupa o cargo mais alto. O papel do líder também é reconhecer isso, criar espaço para que as pessoas contribuam e confiar no conhecimento do time.

Olhando para trás, essa mudança de comportamento teve um impacto muito positivo na minha forma de liderar. Hoje temos uma companhia mais ágil, mais eficiente e cada vez mais focada nos clientes e nas pessoas, e acredito que essa construção coletiva das decisões tem uma contribuição importante para isso.

O senhor costuma observar empresas de outros segmentos. Existe alguma organização cuja capacidade de antecipar tendências desperte sua admiração?

Gosto de acompanhar diferentes setores porque a inovação raramente acontece de forma isolada. O food service e o varejo, sem dúvida, são uma grande referência por serem competitivos e que exigirem capacidade de adaptação praticamente em tempo real. Mas também observo segmentos como o automotivo, que vem se reinventando a cada ano na busca por experiências personalizadas e soluções ambientalmente responsáveis. O que atrai o meu olhar são as empresas que conseguem transformar tendências de comportamento em soluções relevantes para os clientes.

O senhor começou servindo clientes. Hoje responde por milhares de colaboradores e por uma das maiores operações de alimentação do mundo. Em qual momento dessa trajetória o senhor percebeu que havia deixado de administrar restaurantes para passar a formar líderes?"

Essa percepção aconteceu de forma gradual. No início da carreira, meu foco era servir bem os clientes e realizar o melhor trabalho possível em cada função do restaurante. Com o tempo, fui entendendo que os resultados mais consistentes não dependiam apenas da boa execução, mas da capacidade de desenvolver pessoas que, por sua vez, também formariam novos líderes.

Hoje, a maior responsabilidade de quem ocupa a presidência é justamente essa: criar oportunidades para que outras pessoas cresçam. E cada vez que vejo as nossas pesquisas indicando que cerca de 70% dos profissionais que hoje trabalham nos restaurantes tiveram seu primeiro emprego conosco e que 88% dos nossos Gerentes de Unidade começaram aqui a sua trajetória profissional, reafirmo o meu foco em pessoas. É preciso enxergar como missão formar líderes capazes de multiplicar essa cultura, desenvolver outras pessoas e garantir que a companhia continue evoluindo e impactando positivamente a sociedade.

Depois de tantos anos dedicados à construção de uma carreira extraordinária, o que hoje alimenta a sua alma? Onde o senhor encontra serenidade, inspiração e a certeza de que o sucesso profissional permanece em harmonia com os valores que sustentam sua vida pessoal?

Hoje, sem dúvida, é a minha família. Ao longo da carreira, tive o privilégio de viver muitos desafios e conquistas, mas é com eles que encontro equilíbrio, serenidade e a perspectiva de que o sucesso profissional só faz sentido quando está alinhado aos valores que levamos para a vida.

Minha esposa sempre foi uma grande parceira nessa caminhada, alguém que me inspira e me lembra da importância de manter os pés no chão, independentemente do cargo ou das responsabilidades. E, neste momento da vida, acompanhar meu filho, um jovem recém-formado iniciando sua trajetória profissional, também tem sido muito especial. Ver esse ciclo começar novamente me faz recordar o meu próprio início e reforça a convicção de que oportunidades, aprendizado e boas referências podem transformar vidas.

Também aprendi a valorizar cada vez mais os momentos simples. Gosto de conversar, tomar um café sem pressa, viajar, compartilhar uma boa refeição e, principalmente, estar presente com as pessoas que amo. Acredito que são essas experiências que fortalecem os relacionamentos, criam as melhores lembranças e nos ajudam a manter a perspectiva sobre o que realmente importa.

> Um líder é quem cria as condições para que as pessoas cresçam, se desenvolvam e alcancem o seu máximo potencial, participando ativamente de discussões estratégicas. Por isso, aquele que para de aprender porque chegou a uma posição de liderança, provavelmente deixou de exercer a liderança na sua essência.

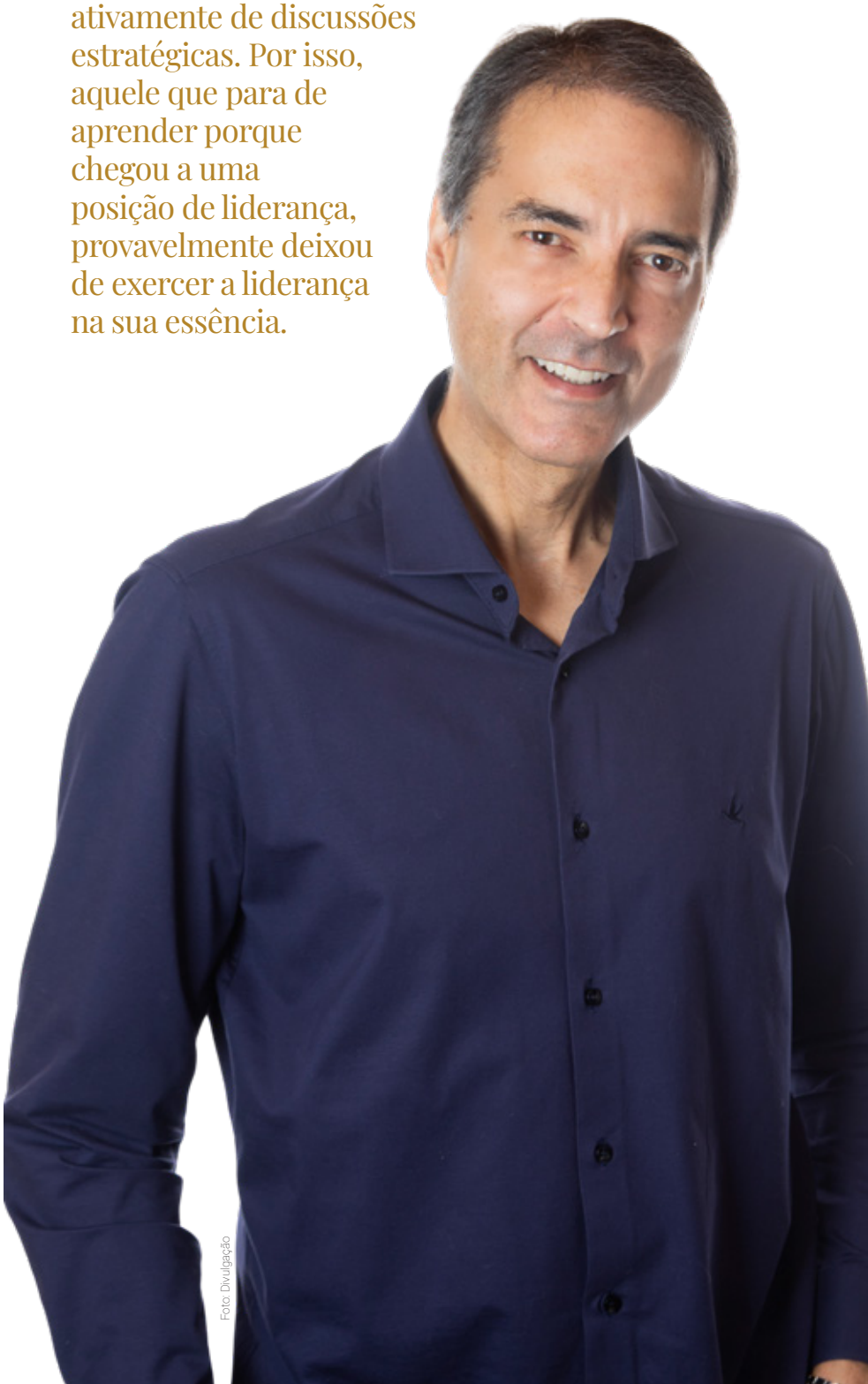


Foto: Divulgação

CAIO SANTOMO CONSOLIDA ESTRATÉGIA DA CSX HOLDING NO MERCADO IMOBILIÁRIO, NA HOSPITALIDADE E NA GOVERNANÇA

Por Redação

À frente da CSX Holding, Caio Santomo estrutura a atuação da companhia em ativos reais, multipropriedade e mercado compartilhado, com foco em operação, disciplina financeira, governança, sustentabilidade e preservação patrimonial.

A volatilidade das taxas de juros nas principais economias globais, aliada às pressões inflacionárias e à reconfiguração dos fluxos internacionais de capital, exige critérios cada vez mais rigorosos para alocação de recursos, gestão de risco e preservação patrimonial.

Em cenários de incerteza, ativos tangíveis com capacidade de geração de caixa resiliente ganham relevância nas estratégias de longo prazo.

Sob a liderança de Caio Santomo, presidente da CSX Holding, a companhia consolida sua atuação na estruturação, no desenvolvimento e na gestão de ativos reais, com presença no mercado imobiliário, na hospitalidade, na multipropriedade e no mercado compartilhado.

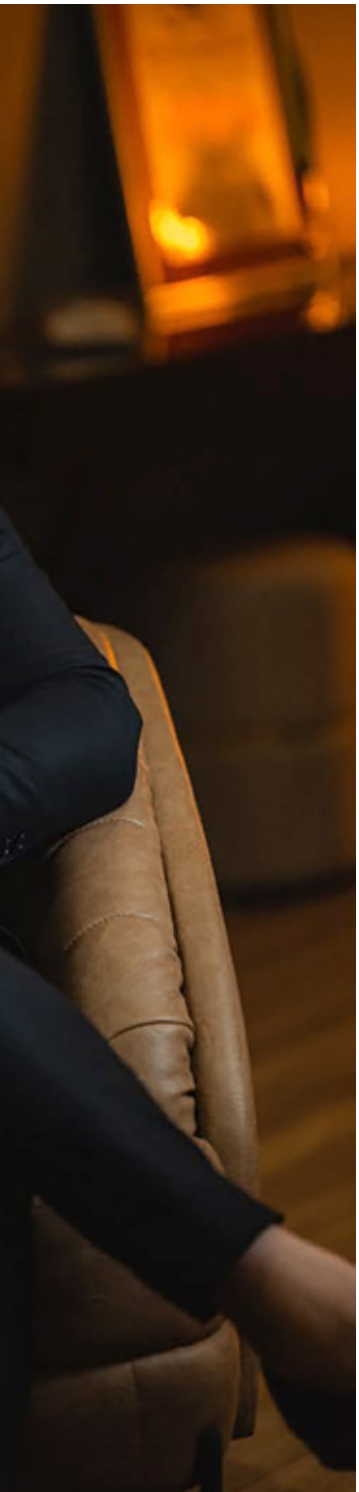
A estratégia da CSX Holding prioriza preservação de patrimônio, eficiência operacional, previsibilidade e responsabilidade sobre o capital ao longo de diferentes ciclos econômicos.

Estruturada em múltiplas frentes de negócios, a CSX Holding direciona sua atuação para a construção e a preservação de valor no longo prazo, apoiada no controle direto das etapas produtivas e em mecanismos formais de governança corporativa.

Foto: Divulgação

Caio Santomo, presidente da CSX Holding.

CSX Holding integra mercado imobiliário, multipropriedade e hospitalidade



A Monte Carlo Incorporadora & Multipropriedade ocupa posição central na divisão imobiliária e de hospitalidade da CSX Holding.

A operação adota um modelo verticalizado que acompanha diferentes etapas do ciclo do ativo, desde a prospecção e a estruturação do projeto até a comercialização e a gestão hoteleira.

Esse modelo reduz a dependência de terceiros, otimiza custos operacionais, amplia o controle sobre a execução e busca assegurar maior rigor no cumprimento de cronogramas e entregas.

Nos empreendimentos, a companhia também incorpora métodos construtivos orientados por boas práticas de sustentabilidade, eficiência no uso de recursos e redução de impactos ao longo do ciclo das obras.

A estratégia está alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas, dentro da agenda institucional mantida pela CSX Holding em parceria com a ONU e em iniciativas relacionadas ao desenvolvimento sustentável, à responsabilidade empresarial e à geração de impacto positivo.

A sustentabilidade é incorporada à concepção, à construção, à operação e à perpetuação dos ativos no longo prazo.

No segmento de multipropriedade e mercado compartilhado, a entrega física do imóvel representa apenas o início do ciclo econômico do ativo.

A sustentabilidade da operação e a preservação do valor patrimonial dependem diretamente da eficiência contínua da gestão, da ocupação dos empreendimentos e do controle rigoroso sobre receitas, despesas e custos da operação hoteleira.

Para Caio Santomo, a administração desses ativos exige acompanhamento permanente da performance e responsabilidade de longo prazo.

> “Na multipropriedade, no mercado compartilhado e na hospitalidade, a entrega física é apenas a linha de partida. O valor do ativo precisa ser preservado ao longo de múltiplos ciclos econômicos por uma operação eficiente e por um rígido controle de caixa. Nossa responsabilidade é garantir que a operação se pague e gere valor contínuo.”
>
> Caio Santomo, presidente da CSX Holding

Foto: Divulgação

Empreendimento Collina d'Italia, em Campos do Jordão (SP), sob gestão da Monte Carlo Incorporadora & Multipropriedade.

Governança e controle na estratégia da CSX Holding

A expansão de uma carteira diversificada de ativos e frentes operacionais exige mecanismos de controle auditáveis e compatíveis com a complexidade das operações.

Sob a condução executiva de Caio Santomo, a CSX Holding estrutura suas decisões estratégicas por meio de instâncias formais de governança e Comitês de Investimento técnicos.

O modelo busca separar oportunidades circunstanciais das diretrizes corporativas de longo prazo, estabelecendo critérios para avaliação, acompanhamento e gestão dos ativos.

Nesse ambiente, a responsabilidade sobre o capital é tratada como um processo permanente de prestação de contas, compliance, controle operacional e mitigação de riscos.

A adoção de boas práticas ambientais, sociais e de governança integra essa visão de longo prazo, conectando a estratégia de ativos da companhia aos princípios de desenvolvimento sustentável presentes na agenda dos ODS da ONU.

Caio Santomo e a visão global da CSX Holding

A estratégia de gestão da CSX Holding também incorpora referências internacionais de real estate, gestão de ativos e hospitalidade, observadas em mercados como os Emirados Árabes Unidos, a União Europeia e os Estados Unidos.

A abordagem conecta a capacidade de execução no mercado brasileiro às práticas adotadas em importantes centros internacionais de negócios, gestão patrimonial e hospitalidade.

Essa visão combina execução local, disciplina financeira, sustentabilidade e governança na administração de ativos imobiliários, empreendimentos de hospitalidade, multipropriedade e mercado compartilhado.

Para a CSX Holding, a construção de valor não termina na aquisição, no desenvolvimento ou na entrega de um ativo. O objetivo é estruturar operações capazes de preservar eficiência, previsibilidade e sustentabilidade financeira ao longo de diferentes ciclos econômicos.

Sobre a CSX Holding

A CSX Holding, presidida por Caio Santomo, é uma companhia de investimento e gestão de ativos com atuação diversificada em múltiplos segmentos de negócios, com forte presença no mercado imobiliário, na hospitalidade, na multipropriedade e no mercado compartilhado.

Sua estratégia é pautada pela disciplina de capital, governança corporativa, responsabilidade patrimonial, sustentabilidade e controle operacional, com atuação direcionada ao desenvolvimento e à perpetuação de operações de longo prazo.

SAFETY
TRANSFERS

MOBILIDADE EXECUTIVA. CONFIANÇA ABSOLUTA.

EXCELÊNCIA EM CADA TRAJETO.

A Safety Transfers oferece soluções de transporte executivo com o mais elevado padrão de segurança, discrição e conforto. Cada detalhe é planejado para garantir uma experiência única e confiável.

MOTORISTAS PROFISSIONAIS
Equipe altamente qualificada, com treinamento contínuo e foco na excelência do atendimento.

VEÍCULOS BLINDADOS
Todos os nossos veículos são blindados e rigorosamente revisados para garantir sua máxima proteção em cada trajeto.

MOTORISTAS BILÍNGUES
Fluência em português, inglês, espanhol, entre outros idiomas para atender clientes nacionais e internacionais com profissionalismo e discrição.

TREINAMENTO DE DEFESA URBANA
Nossos motoristas são capacitados com técnicas de direção defensiva e defesa urbana, prontos para qualquer situação.

DISCRIÇÃO E CONFIDENCIALIDADE
Compromisso absoluto com sua privacidade e segurança, oferecendo tranquilidade do início ao fim da sua jornada.

SEGURANÇA • CONFORTO • DISCRIÇÃO
Sua tranquilidade é o nosso compromisso.

Disponível na App Store

DISPONÍVEL NO Google Play

safetytransfers.com

Por que assinar um veículo premium em vez de comprar?

Na **OSTEN GO**, você terá o carro premium que sempre quis, **sem as preocupações de quem compra um veículo:** desvalorização, manutenção, IPVA, seguro, e muito mais!

Com os planos de assinaturas da **OSTEN GO**, **os custos são fixos e previsíveis**, além disso, você tem a possibiliade **trocar de carro regularmente**.

Na **OSTEN GO** a decisão é toda sua! Você encontra a liberdade para mudar de carro conforme sua vida evolui, com **total autonomia e sem burocracias**.

Entre em contato e saiba mais!

www.**ostengo**.com.br | @**ostengo**oficial

OSTEN GO
locadora de veículos

Como assinar meu veículo premium com a Osten GO?

Siga o passo a passo ou aponte a câmera do seu celular para o QR Code abaixo e fale com nossos especialistas!

Acesse nosso site: www.ostengo.com.br

Escolha o veículo por assinatura que mais combina com você;

Preencha e envie o formulário, que logo vamos entrar em contato com você!

Assine já

OSTEN GO
locadora de veículos

Desacelere. Seu bem maior é a vida.

TADEU LOCKERMANN
CEO E FUNDADOR DO PROTAGONISTAS DO BRASIL

Fundador e CEO do Protagonistas do Brasil, Tadeu Lockermann dedica-se a aproximar empresários, executivos, empreendedores e lideranças de diferentes áreas. À frente da iniciativa desde 2019, ele ampliou um projeto inicialmente voltado ao relacionamento profissional e incorporou eventos, televisão, revista, portal de notícias, podcasts, premiações e ações de formação.

Nesta entrevista, Tadeu fala sobre a criação do Protagonistas do Brasil, a importância das relações profissionais, o papel da comunicação e os planos de expansão da comunidade no país e no exterior.

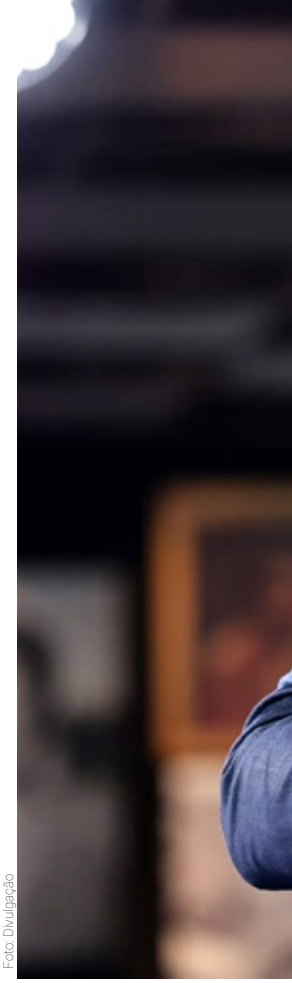


Foto: Divulgação

Como nasceu o Protagonistas do Brasil?

Tadeu Lockermann: O Protagonistas do Brasil nasceu da percepção de que há muitas pessoas realizando trabalhos relevantes no país, mas nem sempre conectadas entre si. Em 2019, no Copacabana Palace, começamos a aproximar empresários, executivos, empreendedores, profissionais liberais, lideranças e formadores de opinião. O que surgiu como um movimento de relacionamento ganhou novas frentes e passou a reunir conexões, conteúdo, mídia, negócios e formação. Hoje, o Protagonistas do Brasil é, sobretudo, uma comunidade.

O que significa ser um Protagonista do Brasil?

Tadeu Lockermann: Ser protagonista é assumir responsabilidade por aquilo que se pode construir. Não se trata de estar em evidência, mas de ter iniciativa, visão e capacidade de realização.

Buscamos pessoas que empreendem, lideram, geram empregos, desenvolvem projetos, produzem conhecimento e contribuem para a sociedade. São pessoas que não esperam passivamente pelas mudanças; ajudam a realizá-las.

Como o senhor poderia resumir o que é o Protagonistas do Brasil?

Tadeu Lockermann: É uma iniciativa que reúne relacionamento, negócios, conteúdo, mídia e conhecimento. Mantemos eventos, uma comunidade, televisão, revista, portal de notícias, podcasts, entrevistas, premiações e projetos educacionais.

Essas atividades se complementam. Um contato iniciado em um evento pode gerar uma parceria, ganhar espaço em nossos canais de comunicação e criar novas oportunidades dentro da comunidade. Essa integração fortalece o Protagonistas do Brasil.

Vemos também o Protagonistas do Brasil 360°. O senhor pode explicar o conceito dentro dessa identidade?

Tadeu Lockermann: É o conjunto de todas essas atividades. O empresário pode se relacionar com o Protagonistas por meio dos eventos, da comunidade, da televisão, da revista, do portal, dos podcasts, das redes sociais e das oportunidades de negócios.

A proposta é criar um percurso no qual o relacionamento produza conteúdo e credibilidade, favoreça negócios e abra espaço para novas conexões.

Qual é a importância de fazer parte de uma comunidade como o Protagonistas do Brasil?

Tadeu Lockermann: Porque projetos relevantes raramente são construídos de forma isolada. Conhecimento é fundamental, mas uma boa rede de relacionamentos também tem grande valor.

Muitas oportunidades surgem de uma conversa, de uma indicação ou da confiança desenvolvida ao longo do tempo. Uma comunidade qualificada aproxima pessoas com valores e objetivos compatíveis e oferece algo que um evento pontual não consegue entregar: pertencimento e continuidade.

O que muda quando uma relação iniciada em um evento tem continuidade?

Tadeu Lockermann: O evento tem duração determinada; a comunidade preserva e desenvolve os vínculos criados naquele encontro. Um contato pode se transformar em uma relação consistente e, depois, em parceria.

Nosso objetivo é criar ambientes nos quais relações relevantes tenham tempo e condições para amadurecer.

Quem pode fazer parte do Protagonistas do Brasil?

Tadeu Lockermann: Sua origem está no ambiente empresarial, mas sua atuação é mais ampla. A comunidade reúne empresários, executivos, empreendedores, profissionais liberais, especialistas, investidores, lideranças de diferentes setores e formadores de opinião. O elo entre essas pessoas não é apenas profissional. É uma disposição comum para construir, compartilhar conhecimento, aprender e contribuir.

Mesmo diante de um mundo digital, de excesso de informações e formas e comunicação, o senhor acredita que o relacionamento profissional ainda tem importância?

Tadeu Lockermann: Sim, talvez até mais. A tecnologia ampliou o acesso às pessoas, mas acesso não significa confiança. É possível ter milhares de seguidores e poucas relações realmente consistentes.

O encontro presencial ainda tem um peso importante. Uma boa conversa, uma apresentação feita por alguém de confiança e o contato direto ajudam a formar vínculos que dificilmente se constroem apenas pela internet. A tecnologia aproxima; o relacionamento dá profundidade à conexão.

A geração de oportunidades de negócios também está entre os objetivos do Protagonistas do Brasil?

Tadeu Lockermann: Sim, desde que se entenda o negócio como resultado de relacionamento, reputação e confiança. Não queremos ser apenas um espaço de vendas, mas um ambiente favorável à criação de oportunidades.

Ao reunir pessoas qualificadas, criamos condições para o surgimento de parcerias, investimentos, novos clientes, fornecedores, sociedades e projetos conjuntos.

Como os canais de comunicação contribuem para os objetivos do Protagonistas do Brasil?

Tadeu Lockermann: A mídia amplia o alcance das relações construídas na comunidade e dá visibilidade a pessoas, empresas, projetos e ideias relevantes. Por meio da televisão, da revista, do portal, dos podcasts e de outros formatos, contamos histórias de quem realiza e contribui para o desenvolvimento do país.

O que motivou a criação da TV Protagonistas do Brasil?

Tadeu Lockermann: Porque precisávamos de canais próprios para produzir e divulgar nossas histórias, sem depender exclusivamente de empresas externas. A TV Protagonistas do Brasil nasceu para levar conteúdo relevante a diferentes públicos e canais. É um prolongamento natural do trabalho que já realizamos.

De que maneira a presença nos meios de comunicação pode contribuir para a trajetória de um empresário?

Tadeu Lockermann: A reputação tem grande valor. Um empresário pode realizar um excelente trabalho, mas sua influência permanecerá limitada se poucas pessoas conhecerem sua trajetória, sua competência e seus resultados. A mídia dá projeção a essa história e contribui para o reconhecimento profissional. Por isso, relacionamento e comunicação devem caminhar juntos.

Que espaço a educação e a formação de novas lideranças ocupam no Protagonistas do Brasil?

Tadeu Lockermann: Elas ocupam um espaço central. Uma comunidade consistente precisa promover a circulação de conhecimento. Por isso, desenvolvemos iniciativas voltadas à formação de líderes, especialistas e profissionais.

Também criamos o Protagonistas do Brasil Jovens Líderes, dedicado à preparação de uma nova geração. Pensar o futuro exige investir nas pessoas que participarão de sua construção.

Como mídia, eventos e relacionamento se complementam no Protagonistas do Brasil?

Tadeu Lockermann: O valor está na combinação. Os eventos promovem o encontro, o relacionamento dá continuidade às conexões e a mídia amplia seu alcance. A força do Protagonistas vem da atuação conjunta dessas três frentes.

Como o Protagonistas do Brasil pode contribuir para o posicionamento e o desenvolvimento de uma empresa?

Tadeu Lockermann: Acesso a uma comunidade qualificada, maior visibilidade, conteúdo, relacionamento e oportunidades. Há também um ganho de contexto e posicionamento. Uma marca pode comprar espaço publicitário. Ao fazer parte de uma comunidade, porém, passa a se relacionar com pessoas, ideias e experiências que ajudam a construir sua reputação de forma mais consistente.

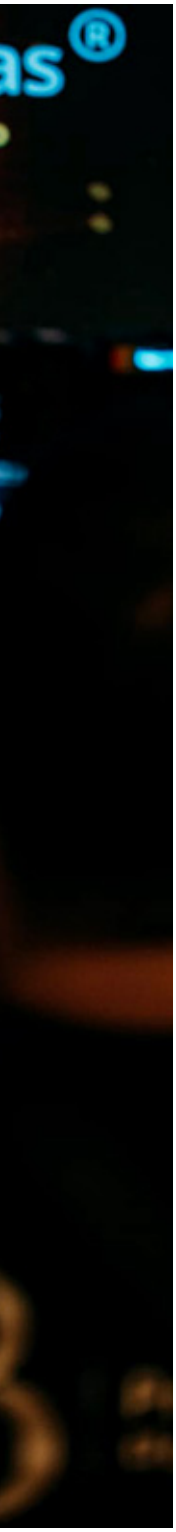


Foto: Divulgação

O porte da empresa influencia sua participação no Protagonistas do Brasil?

Tadeu Lockermann: Não. O protagonismo não depende do porte da empresa. Um pequeno negócio pode apresentar uma solução inovadora, uma trajetória relevante ou uma liderança com grande potencial. O que valorizamos é a qualidade das relações, a capacidade de realização e a disposição para crescer.

Quais critérios orientam a escolha dos integrantes do Protagonistas do Brasil?

Tadeu Lockermann: Em primeiro lugar, caráter. Também considero a história, a capacidade de realização, a visão de futuro e o que essa pessoa pode compartilhar com a comunidade.

Nosso crescimento não é orientado apenas por números. A qualidade e a afinidade entre os integrantes são mais importantes do que a quantidade.

Quais são os planos para ampliar a presença do Protagonistas do Brasil no país?

Tadeu Lockermann: Essa ambição está no próprio nome do projeto. Queremos conectar pessoas de diferentes regiões e setores, pois o Brasil não se resume aos grandes centros econômicos.

Há empresários, lideranças e projetos relevantes em todo o país. Nosso objetivo é aproximá-los e formar uma rede verdadeiramente nacional.

A expansão para outros países também está nos planos do Protagonistas do Brasil?

Tadeu Lockermann: Sim. A atuação internacional é um passo natural para uma comunidade nacional consolidada. Queremos aproximar empresários brasileiros de outros mercados e ampliar as conexões do Protagonistas fora do país. O Brasil tem talentos e empresas com capacidade para ocupar posições de maior destaque no cenário internacional.

Na sua visão, falta protagonismo ao Brasil ou maior conexão entre as pessoas que já realizam trabalhos relevantes?

Tadeu Lockermann: O Brasil já tem muitos protagonistas. O que ainda falta é aproximá-los. Há pessoas desenvolvendo bons trabalhos de forma isolada, sem acesso a outras lideranças com as quais poderiam colaborar.

Quando empresários, profissionais e ideias complementares se encontram, cresce também a capacidade de realização.

Como ampliar a comunidade sem perder sua essência?

Tadeu Lockermann: Preservar a essência durante o crescimento. À medida que uma comunidade se expande, aumenta o risco de perder as características que a tornaram relevante.

Por isso, mantemos atenção à seleção dos participantes, ao posicionamento e à qualidade das relações. Queremos crescer sem perder consistência.

Quais são os próximos passos do Protagonistas do Brasil?

Tadeu Lockermann: Vejo o Protagonistas do Brasil consolidado como uma grande rede nacional de relacionamento, conteúdo, negócios e comunicação, com presença física, digital e internacional cada vez maior.

Pretendemos fortalecer a televisão, o portal, a revista, os podcasts, os eventos, a comunidade e os projetos de formação. Essa expansão continuará orientada pelo propósito original: conectar pessoas que realizam.

A quem está conhecendo o Protagonistas do Brasil pela televisão, pela revista ou por indicação de um amigo, o que você diria sobre fazer parte da comunidade?

Tadeu Lockermann: Eu diria para vir conhecer a comunidade. Não é necessário ter uma grande empresa, milhares de seguidores ou uma posição de destaque. Há espaço para quem deseja crescer, construir relações, contribuir e participar ativamente das mudanças ao seu redor.

Que contribuição o Protagonistas do Brasil pretende oferecer ao desenvolvimento do país?

Tadeu Lockermann: Queremos dar visibilidade a bons exemplos e aproximar pessoas que empreendem, inovam, geram empregos e criam oportunidades. Ao reconhecer essas trajetórias e favorecer novas relações, o Protagonistas do Brasil contribui para que iniciativas relevantes ganhem força e alcance. Essa é a contribuição que pretendemos deixar ao país.

DRA. RANA SALEH: A DENTISTA DAS CELEBRIDADES QUE FEZ DO SORRISO SUA MARCA

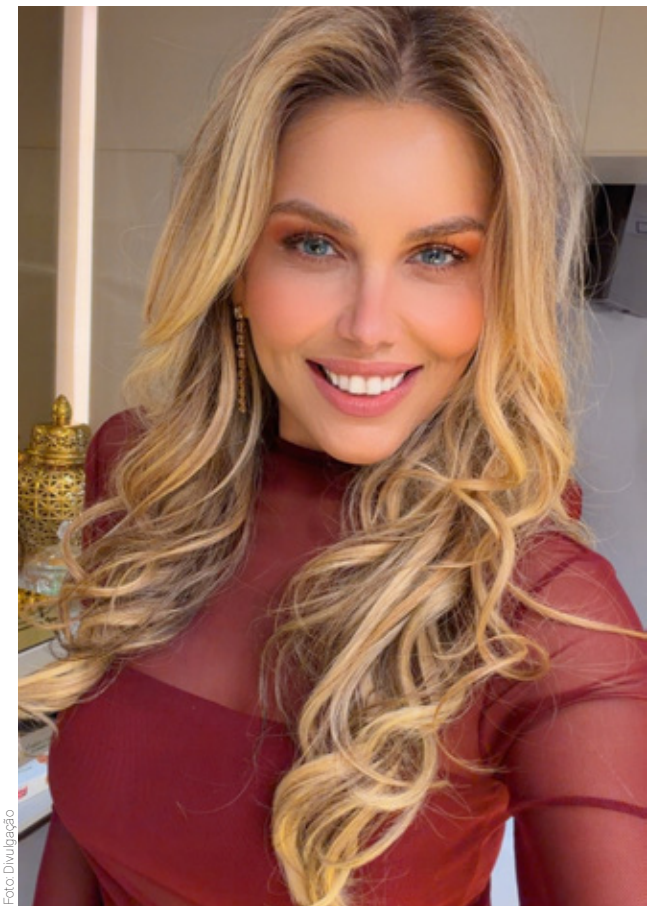


Foto: Divulgação

Por Redação

À frente do Instituto Rana Saleh, com unidades em São Paulo e Alphaville, a especialista construiu uma trajetória dedicada à odontologia estética e a uma ideia simples: cada sorriso deve combinar com a pessoa que o leva.

Nos últimos anos, o sorriso passou a ocupar um espaço ainda maior nas escolhas relacionadas à imagem e à autoestima. A odontologia estética acompanhou essa mudança, aproximando saúde bucal, funcionalidade e beleza.

É nesse campo que a Dra. Rana Saleh atua há quase duas décadas. Implantodontista e especialista em odontologia estética, ela defende que não existe um sorriso ideal a ser reproduzido em todos os pacientes. Existe o resultado adequado para cada rosto, cada história e cada expectativa.

Formada pela Universidade Santa Cecília, em Santos, em 2006, Dra. Rana encontrou na estética a possibilidade de reunir precisão técnica e sensibilidade. Tornou-se conhecida pelos tratamentos que buscam melhorar o sorriso sem apagar a identidade do paciente, atraindo também artistas e personalidades que desejam mudanças naturais.

Quando estética e personalidade se encontram

As lâminas dentárias estão entre os procedimentos mais associados ao trabalho da especialista. Procuradas por quem deseja alterar formato, proporção ou tonalidade dos dentes, elas exigem, segundo Dra. Rana, muito mais do que domínio da técnica.

Antes de qualquer intervenção, ela observa o formato do rosto, a linha do sorriso, o movimento dos lábios e as características dos dentes. Também procura entender o que incomoda o paciente. O sorriso, em sua visão, deve conversar com o conjunto do rosto.

"Acredito que cada sorriso precisa fazer sentido para aquele rosto. O objetivo não é simplesmente criar dentes bonitos, mas construir uma composição que valorize as características de cada paciente."

Em vez de seguir um padrão pronto, Dra. Rana procura preservar traços pessoais e evitar que todos saiam do consultório com dentes iguais.

Formação que não termina

Desde a graduação, a dentista participa de cursos, congressos e eventos no Brasil e no exterior. Assim conhece novos materiais e técnicas, mas diz que novidade, por si só, não garante um tratamento melhor.

"Trabalhamos com técnicas e recursos contemporâneos, mas a atualização precisa estar sempre acompanhada de critério. A tecnologia é uma ferramenta; o conhecimento e o planejamento continuam sendo fundamentais."

Para Dra. Rana, acompanhar a evolução da odontologia significa avaliar o que realmente traz benefícios. Nenhuma tecnologia substitui o diagnóstico, a experiência clínica e uma conversa franca.

Do consultório ao Instituto

A criação do Instituto Rana Saleh veio dessa convivência diária. Muitos pacientes chegavam interessados em mudar o sorriso, mas, durante o atendimento, falavam também sobre pele, contorno facial, corpo, saúde e qualidade de vida. A dentista percebeu que poderia reunir profissionais de áreas diferentes em um mesmo espaço, sem perder a odontologia como ponto de partida.

Hoje, as unidades de São Paulo e Alphaville oferecem odontologia geral, implantodontia e odontologia estética, além de dermatologia, harmonização facial e corporal, nutrologia e acompanhamento voltado ao emagrecimento. Cada profissional responde por sua especialidade, e os atendimentos podem se complementar quando isso tiver indicação real para o paciente.

"O Instituto nasceu da vontade de oferecer uma experiência mais completa. Muitas vezes, o paciente chega por causa do sorriso, mas apresenta outras necessidades. Ter diferentes especialidades próximas permite que ele seja orientado de forma integrada, sempre respeitando aquilo que realmente faz sentido para o seu caso."

Estética exige responsabilidade

Em um setor movimentado por tendências e promessas de transformação rápida, Dra. Rana costuma repetir uma frase direta: "Procedimento estético é coisa séria". Para ela, o cuidado começa muito antes da execução. Passa pela escuta, pelo exame clínico, pela compreensão das expectativas e pela clareza sobre aquilo que pode — ou não — ser realizado.

"Temos um compromisso com nossos pacientes e buscamos oferecer um atendimento cuidadoso, com profissionais especializados e alternativas adequadas às necessidades de cada caso."

Essa postura também significa saber dizer não. Uma técnica popular nas redes sociais pode não ser necessária ou adequada para determinada pessoa. Às vezes, o melhor tratamento é mais simples do que o paciente imaginava; em outros casos, exige tempo e acompanhamento.

Na dermatologia, na harmonização e no acompanhamento do emagrecimento, a intenção não é acumular procedimentos. O Instituto procura considerar hábitos, saúde e bem-estar e oferecer abordagens complementares quando houver benefício real.

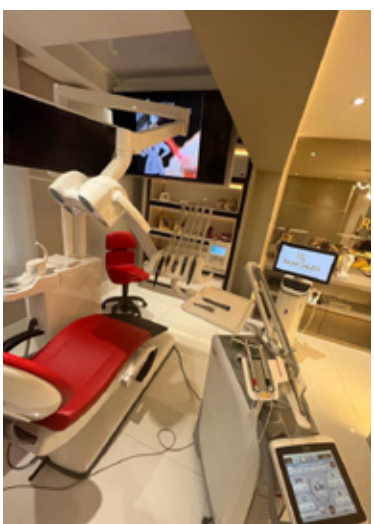


Foto: Divulgação

O paciente antes da tendência

Dra. Rana acredita que a formação acadêmica é apenas o começo da carreira. Desde 2006, acompanha uma área em rápida transformação, mas faz questão de separar atualização de adesão a modismos.

"Estar em constante evolução é uma parte essencial da profissão. O conhecimento nunca termina, principalmente em uma área que passa por tantas transformações."

O planejamento começa pelo paciente, não pelo procedimento. Cada pessoa tem uma relação particular com a própria imagem. Há quem deseje uma grande transformação e quem procure apenas uma correção discreta.

Nesse momento, a escuta se torna tão importante quanto a técnica. Seu papel é entender o desejo, avaliar as possibilidades e explicar os limites do tratamento. Essa forma de trabalhar conquistou um público que valoriza discrição e naturalidade, incluindo celebridades expostas diariamente diante das câmeras.

Uma marca construída com o tempo

O que começou em 2006 transformou-se em uma marca que leva o nome da especialista. O crescimento acompanhou a experiência clínica, a procura dos pacientes e a formação da equipe.

A odontologia continua sendo o eixo central do Instituto. Lâminas dentárias, implantes e tratamentos estéticos estão entre os principais serviços. As demais áreas ampliam o atendimento, sem mudar o princípio defendido pela Dra. Rana: o resultado precisa respeitar a pessoa.

Ao falar sobre transformação, a dentista não se refere apenas ao que aparece no espelho. Ela recorda pacientes que voltaram a sorrir em fotografias, passaram a falar sem esconder os dentes ou recuperaram a segurança em situações cotidianas. São mudanças pequenas para quem observa de fora, mas profundas para quem passou anos evitando o próprio sorriso.

"Minha motivação é transformar vidas através de um sorriso lindo e renovado."

A frase resume o que a mobiliza depois de quase vinte anos. Hoje, o Instituto reúne uma equipe multidisciplinar em duas unidades, mas a relação construída no consultório continua no centro do trabalho.

Para Dra. Rana, um bom resultado não é aquele que segue a tendência do momento nem o que chama mais atenção. É aquele que o paciente reconhece como seu. O sorriso foi o início dessa história — e permanece como sua expressão mais pessoal.

_cibersegurança estratégica.
pensada como o atacante. executada como elite.

O campo de batalha digital exige mais do que proteção.
Exige antecipação, inteligência ofensiva e execução integrada.

O campo digital é dinâmico, contínuo e altamente estratégico. Exige antecipação, inteligência ofensiva e execução integrada. A Elytron atua nesse cenário com uma abordagem orientada pela visão do atacante. Integramos inteligência ofensiva, defesa avançada e governança em um modelo único, eliminando silos e ampliando a capacidade de resposta.

ANTECIPAR MOVIMENTOS TRANSFORMA DEFESA EM VANTAGEM ESTRATÉGICA.

ELYTRON®
CYBERSECURITY

Agende uma conversa estratégica e
descubra como proteger seu negócio com a Elytron.

CYBERSECURITY FUSION FRAMEWORK

O framework proprietário da Elytron para transformação acelerada em cibersegurança. um modelo operacional único que integra múltiplas disciplinas de segurança em uma única arquitetura, eliminando silos e ampliando a capacidade de resposta frente a ameaças reais.

CTEM
Gestão Contínua da Exposição a Ameaças
Visibilidade real da sua superfície de ataque e redução contínua do risco antes que ele seja explorado.

DFIR
Resposta rápida, investigação profunda e preparo real para quando o incidente acontece.

Fusion Unit
Monitoramento e resposta contínua com IA e visão integrada de cyber e fraude.

Governança & Cultura
Estrutura, clareza de papéis e decisões de segurança alinhadas ao negócio.

Threat Intelligence Proprietária - Verxus
Inteligência ofensiva para antecipar movimentos do adversário e orientar decisões críticas.

AppSec
Segurança incorporada ao desenvolvimento para evitar falhas antes da produção.

Proteção Avançada de Aplicações
Biometria comportamental Imunex e proteção de Apps & APIs contra fraude e abuso em tempo real.

elytroncybersecurity.com
contato@elytronsecurity.com
+55 (11) 3611-6561
São Paulo

O EFEITO COBRA: QUANDO A SOLUÇÃO AMPLIA O PROBLEMA

Por Marly Parra

Uma história atribuída ao período colonial britânico na Índia tornou-se referência no estudo dos incentivos. Segundo o relato, Délhi enfrentava uma infestação de cobras e as autoridades passaram a pagar por cada animal morto.

A medida parecia funcionar: o número de cobras entregues aumentou. Algumas pessoas, porém, transformaram a recompensa em fonte de renda e começaram a criar os animais. Quando as autoridades perceberam e determinaram a suspensão da medida, as cobras perderam o valor comercial e foram soltas. Ao final, havia mais serpentes nas ruas do que antes.

Não há comprovação de que o episódio tenha ocorrido assim. Sua relevância está no fenômeno que representa. O Efeito Cobra ocorre quando uma regra modifica comportamentos e produz o resultado contrário.

Nas empresas, isso acontece quando um indicador deixa de ser instrumento de análise e se torna o próprio objetivo. A organização associa recompensas a uma métrica e os profissionais aprendem a melhorar o número, ainda que o resultado real piore.

Remunerar vendedores apenas pelo volume de contratos pode estimular descontos excessivos, crédito a clientes sem perfil e negócios com baixa margem. O faturamento cresce, mas a rentabilidade diminui.

O mesmo ocorre quando produtividade significa apenas quantidade. Para cumprir a meta, equipes aceleram etapas e reduzem verificações. O relatório registra mais entregas, enquanto erros e retrabalho aumentam. A empresa melhora o indicador e piora a operação.

Se a empresa diz valorizar colaboração, mas promove somente quem aparece mais, os profissionais passam a disputar reconhecimento e reter informações. A colaboração torna-se menos vantajosa porque não é reconhecida.

É o princípio da Lei de Goodhart: quando uma medida se transforma em meta, tende a perder sua utilidade. As pessoas se adaptam aos critérios de avaliação, e o indicador deixa de representar o que deveria medir.

Metas e recompensas são instrumentos necessários. O risco surge quando se baseiam em uma única variável ou podem ser cumpridas sem alcançar o objetivo principal.

Um indicador comercial pode combinar receita, margem, inadimplência e retenção. Uma meta de produtividade pode considerar volume, qualidade, prazo e retrabalho. Resultados complexos dificilmente são representados por uma medida isolada.

Boas intenções não bastam. Toda regra altera escolhas. Antes de implementá-la, é preciso examinar a reação esperada e as formas de exploração que ela pode provocar.

É preciso perguntar: o indicador representa o objetivo ou apenas parte dele? É possível cumprir a meta sem produzir o resultado desejado? Que oportunismo pode ser estimulado? Como corrigir efeitos não previstos?

Liderar também é desenhar incentivos. Sistemas de avaliação influenciam prioridades e decisões. Quando uma conduta inadequada se repete, a explicação não deve se limitar a falhas individuais. Metas e critérios de reconhecimento podem estar conduzindo as pessoas naquela direção.

Rever o sistema não elimina a responsabilidade individual. Significa reconhecer que a organização também responde pelos mecanismos que mantém. Controles e responsabilização precisam estar acompanhados de incentivos coerentes.

O Efeito Cobra lembra que decisões devem ser avaliadas por suas consequências. Entre a intenção e o resultado está a resposta das pessoas à regra criada.

O problema não está apenas nas "cobras", mas no mecanismo que tornou sua criação vantajosa. Nas empresas, a cultura é formada menos pelos valores anunciados e mais pelas condutas recompensadas.

Foto: Marcos Mesquita

Quantas cobras estamos criando dentro de nossas empresas? Como construir uma cultura realmente genuína focada no mérito e não nas articulações?

Obrigado às grandes protagonistas que constroem, inspiram e movimentam o Brasil.

ALEXANDRE DAMAS: TURISMO, HOSPITALIDADE E UM NOVO OLHAR SOBRE A MULTIPROPRIEDADE

À frente da Monte Carlo Incorporadora e Multipropriedade, executivo aposta na união entre patrimônio, experiências de alto padrão e desenvolvimento turístico

Foto: Divulgação

Por Redação

Consolidada em mercados internacionais, especialmente nos Estados Unidos e em países da Europa, a multipropriedade propõe uma forma mais racional de usufruir imóveis de lazer. Nesse modelo, um mesmo empreendimento pertence a diferentes proprietários, e cada um tem assegurado o direito de utilização durante determinados períodos do ano. Custos de manutenção e administração também são compartilhados, permitindo o acesso a destinos e serviços de alto padrão sem que o imóvel permaneça ocioso por longos períodos.

No Brasil, o conceito vem conquistando espaço e ganhando novos contornos, impulsionado pela regulamentação, pelo amadurecimento do mercado e por consumidores que valorizam experiências, segurança e qualidade de vida. A proposta vai além de oferecer temporadas em destinos turísticos, os projetos atuais buscam combinar patrimônio, hospitalidade, gestão profissional e valorização de longo prazo.

É nesse cenário que atua Alexandre Damas, CEO da Monte Carlo Incorporadora e Multipropriedade, empresa integrante da CSX Holding. O executivo participa do desenvolvimento de empreendimentos pensados para atravessar gerações, elevar o padrão da incorporação imobiliária e aproximar o setor dos universos da hotelaria e do turismo de luxo.

Com atuação consolidada na Serra da Mantiqueira, a Monte Carlo reúne localização estratégica, arquitetura autoral, serviços premium e experiências conectadas às características de cada destino. A multipropriedade de alto padrão é uma das principais frentes da empresa.

Nesta entrevista exclusiva à Protagonistas, Alexandre Damas fala sobre a atuação da Monte Carlo, a sinergia com a estrutura da CSX Holding, a importância de Campos do Jordão e as transformações que devem definir o futuro da multipropriedade no Brasil.

Como a Monte Carlo está inserida na estrutura da CSX Holding e qual é a sua missão dentro da companhia?

Alexandre Damas: A CSX Holding concentra diretrizes de governança, estratégia e inteligência corporativa que dão suporte de longo prazo às suas empresas. A Monte Carlo integra essa estrutura com foco em incorporação, multipropriedade e projetos voltados para o amanhã.

Nosso diferencial está em operar em total sinergia com a Capital Fractions, vertical da CSX Holding responsável pela tecnologia, inteligência de vendas, comercialização das frações imobiliárias e relacionamento com os clientes. Esse padrão de trabalho garante que os projetos sejam sólidos desde a primeira linha do desenho até a entrega das chaves.

Mais do que entregar um empreendimento, buscamos construir ativos capazes de preservar valor e oferecer uma experiência consistente de hospitalidade ao proprietário e ao hóspede.

Em que momento o turismo passa a fazer parte central do negócio?

Alexandre Damas: Quando entendemos que localização, imóvel, pessoas e experiência não podem ser tratados de forma isolada. Quem escolhe um destino de alto padrão busca gastronomia refinada, clima, natureza, serviços sob medida e tudo aquilo que a região proporciona.

Um bom empreendimento precisa estar profundamente conectado ao destino. Ele movimenta a economia regional, fortalece fornecedores e parceiros, gera empregos e contribui para a dinâmica de crescimento da região. Criamos uma relação mais frequente, inteligente e duradoura do visitante com as cidades, transformando o turismo de passagem em um vínculo patrimonial.

Como funciona a multipropriedade e quais vantagens ela oferece ao comprador?

Alexandre Damas: É um modelo regulamentado de propriedade imobiliária no qual um mesmo imóvel pertence a diferentes proprietários. Cada um possui sua fração de tempo e o correspondente direito de utilização ao longo do ano.

É uma forma muito mais racional de acessar um destino de lazer de alto padrão, compartilhando de maneira justa os custos de manutenção e administração. No entanto, para funcionar perfeitamente, o modelo precisa estar sustentado por governança, hospitalidade, transparência e segurança jurídica.

O comprador contemporâneo precisa saber exatamente quem está por trás do projeto, como o ativo será administrado e qual padrão de serviço será mantido ao longo das décadas.

Por que a Serra da Mantiqueira, começando por Campos do Jordão, ocupa um lugar tão importante na estratégia da Monte Carlo?

Alexandre Damas: Campos do Jordão é um destino de luxo consolidado, com forte identidade gastronômica, atrativos naturais, arquitetura europeia e tradição em hospitalidade. A Monte Carlo acredita no potencial da região e desenvolve projetos alinhados a essa vocação, como o Collina D'Italia, onde estruturamos um conceito de hospitalidade que dialoga com o padrão internacional dos resorts boutique.

Além disso, nossa expansão na Mantiqueira já avança estrategicamente para outras cidades. Estamos desenvolvendo um projeto inovador apoiado em pilares essenciais para o futuro: Senior Life — moradia inteligente voltada à longevidade —, wellness, turismo de natureza e cultura orgânica. Entendemos que o luxo moderno está intimamente ligado à saúde, ao tempo e ao bem-estar.

Quais serão os principais diferenciais da multipropriedade nos próximos anos?

Alexandre Damas: O mercado amadureceu, e o cliente de alto padrão tornou-se ainda mais exigente. Localização premium e arquitetura impecável continuam fundamentais, mas deixaram de ser diferenciais e passaram a ser pré-requisitos.

Nos próximos anos, o comprador observará rigorosamente a credibilidade de quem desenvolve o projeto, a solidez da governança da holding, a qualidade da gestão hoteleira e a capacidade real de cumprir a promessa da marca. É exatamente essa visão de longo prazo que praticamos na Monte Carlo. No final das contas, patrimônio e hospitalidade dependem de uma mesma base inegociável: a confiança.

QUEBRANOZ
CONFORTO & NATUREZA
HOTEL BOUTIQUE
CAMPOS DO JORDÃO
HOTEL BOUTIQUE
QUEBRA-NOZ
BEM-VINDO AO
MELHOR HOTEL DE
MONTANHA DO BRASIL
RESERVAS E INFORMAÇÕES:
hotelquebranoz
(12) 3663-4889
www.quebranoz.com.br

Aproveite o 1º Terraço Clicquot de Inverno do Brasil, uma parceria do Hotel Boutique Quebra-Noz com a LVMH

Exclusivo para leitores

10% OFF

USE O CÓDIGO NO SITE

MELHORHOTEL

Reconhecimentos & Premiações

Melhor Hotel de Montanha do Brasil 2024

Carta de vinho de Grande Excelência 2024 | 2025

Os 10% Melhores Hotéis do Mundo Desde 2019

Best Value Experience

Melhor Hotel de Montanha do Brasil 2025

PETERSON PRADO: TECNOLOGIA, LIDERANÇA E O DESAFIO DE CONSTRUIR O NOVO

À frente da Kontrip, executivo aposta na integração entre viagens, despesas, pagamentos e inteligência para tornar mais simples a gestão corporativa

Por Redação

Trocar uma posição consolidada pela incerteza de um novo empreendimento exige disposição para rever escolhas, assumir riscos e voltar a construir. Foi esse movimento que levou Peterson Prado a deixar a segurança de uma carreira executiva para empreender novamente e desenvolver a Kontrip, plataforma voltada à gestão de viagens e despesas corporativas.

Sua trajetória no setor permitiu observar um problema recorrente: empresas dependentes de vários sistemas para administrar etapas de uma mesma jornada. A Kontrip surgiu como resposta a essa fragmentação, reunindo viagens, despesas, pagamentos e informações para apoiar decisões em um único ambiente digital.

Nesta entrevista à revista Protagonistas, Peterson fala sobre tecnologia, inteligência artificial, cultura organizacional e os desafios de liderar em um mercado marcado por mudanças rápidas. Também reflete sobre confiança, escuta e o legado que pretende deixar por meio das pessoas que ajuda a desenvolver.

Protagonistas: Ao observar sua trajetória, percebe-se uma combinação entre experiência consolidada e disposição permanente para inovar. Olhando para trás, qual foi a decisão mais difícil de sua carreira e por que ela se tornou um divisor de águas para a pessoa e o líder que o senhor é hoje?

Peterson Prado: Sem dúvida, foi renunciar à segurança para empreender novamente. Eu já ocupava posições consolidadas de liderança, mas percebi que estava mais motivado a construir algo novo do que apenas a administrar o que já existia. Foi uma decisão difícil porque envolvia risco, mas também me fez crescer como líder. Hoje, acredito que o conforto dificilmente gera transformação.

Protagonistas: Vivemos uma época em que praticamente todas as empresas afirmam ser orientadas pela tecnologia. Em sua percepção, qual é a diferença entre utilizá-la para automatizar processos e empregá-la para transformar um modelo de negócios?

Peterson Prado: Automatizar é fazer o mesmo processo mais rápido. Transformar é questionar se aquele processo ainda faz sentido. A tecnologia se torna um diferencial quando muda a forma de trabalhar, não apenas quando reduz cliques. Acredito que não há limites para fazer diferente.

Protagonistas: A Kontrip nasceu com a proposta de simplificar a gestão de viagens e despesas corporativas. Na prática, qual problema do mercado a empresa se propôs a resolver e o que a diferencia das soluções tradicionais?

Peterson Prado: Durante muitos anos, vivi o mercado de viagens corporativas por dentro. Sempre me incomodou ver empresas clientes usando cinco ou seis sistemas para resolver uma única jornada. A Kontrip nasceu justamente para simplificar essa experiência, conectando viagens, despesas, pagamentos e inteligência em uma única plataforma.

Com a Kontrip, o cliente tem acesso a um amplo inventário de voos, hotéis e carros e consegue unificar a jornada de viagens e despesas em um único lugar. Também contamos com um agente de inteligência artificial que orienta as decisões diárias dos clientes sobre políticas, economia e redução de riscos, em um ambiente totalmente on-line.

Foto: Divulgação Kontrip

Protagonistas: O mercado de viagens corporativas passou por mudanças profundas, impulsionadas pela transformação digital e pelas novas formas de trabalho. Como a Kontrip acompanha essa evolução e quais tendências deverão redefinir o setor na próxima década?

Peterson Prado: A próxima grande transformação não será digitalizar processos, porque isso já está acontecendo. Será fazer com que a inteligência artificial participe das decisões ao lado das pessoas, reduzindo atritos e devolvendo tempo para o que realmente importa.

Também espero avanços importantes nos meios de pagamento. Quem nunca imaginou o uso de blockchain em viagens? Acredito que existe espaço para isso, e alguns países já estão avançando nessa direção.

Protagonistas: A inteligência artificial vem redesenhando setores inteiros da economia. Quais competências humanas se tornarão ainda mais valiosas justamente por não poderem ser plenamente reproduzidas pelas máquinas?

Peterson Prado: Curiosidade, empatia e capacidade de formular boas perguntas. A inteligência artificial pode entregar respostas extraordinárias, mas continua dependendo da qualidade das perguntas que fazemos e das demandas que criamos.

Protagonistas: O crescimento profissional costuma vir acompanhado de reconhecimento, mas também de solidão. Houve algum momento em que o senhor percebeu que, quanto maior a responsabilidade, menos pessoas poderiam ajudá-lo a tomar determinadas decisões? Como administra esse peso?

Peterson Prado: Existe, sim. Quanto maior a responsabilidade, menos pessoas vivem exatamente o mesmo contexto que você. O que aprendi é que liderar não significa carregar tudo sozinho, mas formar pessoas em quem se possa confiar.

Por isso, procuro construir um ambiente tão horizontal quanto possível, que permita o protagonismo de mais profissionais e acelere o surgimento e a formação de novos líderes.

Protagonistas: Muitos executivos acreditam que liderar significa ter respostas. Em sua experiência, o verdadeiro líder é aquele que oferece respostas ou aquele que faz as perguntas certas?

Peterson Prado: As melhores lideranças que conheci não eram as que tinham todas as respostas. Eram aquelas que faziam perguntas nas quais ninguém havia pensado.

Protagonistas: Grandes empresas costumam ser lembradas pelos resultados financeiros, embora quase sempre sejam construídas sobre uma cultura organizacional sólida. Se pudesse preservar apenas um valor em momentos de crise, qual seria e por quê?

Peterson Prado: Confiança. Em momentos de crise, a estratégia muda, o produto muda e o mercado muda. Mas, se a confiança permanecer, a equipe consegue reconstruir qualquer coisa.

Protagonistas: Vivemos em uma sociedade que valoriza a velocidade. Empresas, mercados e pessoas mudam rapidamente. Em meio a essa aceleração, o que o senhor não admite perder em sua forma de liderar?

Peterson Prado: Nunca quero perder a capacidade de ouvir. Crescer rapidamente não pode significar deixar de ouvir clientes, parceiros e colaboradores. Ao mesmo tempo, é preciso alinhar essa escuta a uma cultura ágil.

Protagonistas: Quando imagina a Kontrip daqui a dez anos — sem considerar faturamento, número de clientes ou presença internacional —, que legado gostaria que colaboradores, parceiros e clientes associassem ao nome da empresa?

Peterson Prado: Gostaria que a Kontrip fosse lembrada por construir pontes: entre tecnologia e pessoas, entre eficiência e experiência e, principalmente, entre gerações.

Admiro empresas que conseguem ser relevantes para alguém de 18 anos e, ao mesmo tempo, para uma pessoa de 60. Não se trata apenas de tecnologia, mas de criar experiências simples, intuitivas e humanas. Se, daqui a dez anos, a Kontrip atrair talentos de diferentes gerações, conquistar clientes de perfis diversos e continuar sendo admirada pela capacidade de inovar sem perder a simplicidade, acredito que teremos construído um legado muito maior do que qualquer indicador financeiro.

Protagonistas: Para encerrar, uma reflexão pessoal. Todos deixamos marcas, algumas visíveis e outras silenciosas. Quando sua trajetória profissional estiver completa, como o senhor gostaria de ser lembrado: pelos resultados alcançados ou pelas pessoas que ajudou a transformar? Por quê?

Peterson Prado: Os resultados são importantes porque mostram que o trabalho deu certo, mas sempre ficam no passado. As pessoas que ajudamos a desenvolver carregam esse impacto por muitos anos. Se um dia alguém disser que trabalhou comigo e saiu melhor do que entrou, acredito que esse será o maior reconhecimento que eu poderia receber.

Ao longo da conversa, Peterson Prado deixa claro que, em sua visão, inovação não se resume a incorporar novas ferramentas. Ela começa quando alguém se dispõe a questionar processos, simplificar experiências e criar espaço para que outras pessoas também assumam responsabilidades. É essa combinação que orienta o futuro imaginado para a Kontrip: uma empresa capaz de avançar tecnologicamente sem perder a simplicidade, aproximar diferentes gerações e devolver tempo às pessoas. Para Peterson, no entanto, o resultado mais duradouro de uma liderança não estará apenas nos indicadores alcançados, mas na transformação de quem participou dessa construção.

E se você pudesse antecipar o futuro?

Conte com toda **inteligência analítica da maior datatech do país** para tomar hoje as **melhores decisões de crédito, autenticação e prevenção à fraude**. **Antecipe** riscos, **encontre** oportunidades e **impulsione** seus resultados.

Decida melhor em:

serasa experian

Sem dúvida ;)

DEMOCRACIA

O Brasil em debate: diálogo, liderança e os caminhos para o futuro

Por Redação

Em dois encontros consecutivos, o Protagonistas do Brasil reuniu grandes empresários, investidores e formadores de opinião para ouvir diferentes visões sobre o país e ampliar o diálogo em torno das eleições presidenciais de 2026.

Em um momento de intensos debates sobre os rumos do Brasil, o Protagonistas do Brasil reafirma uma de suas vocações: criar ambientes qualificados para o encontro entre lideranças e o debate de ideias.

Nos últimos meses, o ecossistema empresarial promoveu dois encontros que colocaram a sucessão presidencial no centro das conversas. O primeiro reuniu cerca de 200 líderes empresariais em torno de **Romeu Zema**, governador de Minas Gerais. O encontro abordou temas como responsabilidade fiscal, segurança jurídica, liberdade econômica, empreendedorismo e desenvolvimento do país.

Pouco depois, o Protagonistas do Brasil recebeu **Augusto Cury,** em um encontro dedicado à apresentação de suas ideias e à discussão de temas relacionados ao futuro nacional. A agenda integrou a proposta do ecossistema de aproximar lideranças empresariais, políticas e institucionais em torno dos grandes desafios brasileiros.

Foto: Divulgação

Foto: Divulgação

MAIS QUE ENCONTROS.
ESPAÇOS DE DIÁLOGO.

A relevância das duas iniciativas esteve não apenas na presença dos convidados, mas sobretudo na qualidade do público reunido.

Empresários, investidores, executivos e formadores de opinião tiveram a oportunidade de ouvir diretamente os convidados, formular perguntas, apresentar perspectivas e estabelecer conexões em um ambiente marcado pela pluralidade de visões.

Essa dinâmica traduz uma característica central do Protagonistas do Brasil: promover encontros nos quais o relacionamento também se transforma em espaço para reflexão sobre o país.

Foto: Divulgação

Foto: Divulgação

UM CENÁRIO ELEITORAL EM MOVIMENTO

O encontro com Augusto Cury ocorreu em um momento de mudanças no cenário eleitoral, com levantamentos recentes registrando crescimento de sua candidatura e sua presença entre os nomes mais citados em determinados cenários de primeiro turno.

Mais do que acompanhar números, entretanto, a proposta do Protagonistas do Brasil é oferecer um espaço para que diferentes projetos e visões de país possam ser apresentados diretamente a uma audiência formada por lideranças empresariais e formadores de opinião.

DEMOCRACIA SE FAZ COM PLURALIDADE

É nesse princípio que o Protagonistas do Brasil reafirma sua posição para o ciclo eleitoral de 2026: as portas permanecem democraticamente abertas aos demais candidatos à Presidência da República.

O ecossistema está disposto a receber, ouvir e promover o diálogo com diferentes candidaturas, respeitando a pluralidade de ideias e garantindo espaço para que propostas distintas sejam apresentadas e debatidas diante de sua comunidade de líderes.

Não se trata de escolher previamente uma voz, mas de abrir o palco para diferentes vozes.

Porque uma democracia madura pressupõe justamente a possibilidade de ouvir, questionar, comparar ideias e formar convicções a partir do conhecimento dos diferentes projetos colocados à sociedade.

O Protagonistas do Brasil entende que sua contribuição para o país também passa por isso: criar pontes onde muitas vezes existem distâncias, aproximar lideranças e transformar encontros em oportunidades de diálogo. Os encontros com Romeu Zema e Augusto Cury representam, portanto, dois capítulos de uma agenda que permanece aberta.

Outros candidatos serão igualmente bem-vindos.

O palco continua aberto.
O diálogo continua.
E o Brasil continua em debate.

CONHECIMENTO, CORAGEM E PROPÓSITO

Murilo de Oliveira transformou o interesse pelo universo das finanças em uma carreira construída entre mercados e culturas.

Depois de atuar no Itaú BBA, na XP, na Hantec Markets e na HFM, estabeleceu-se em Londres, de onde hoje lidera a expansão da Traze na América Latina.

Foto: Divulgação

Por Redação

Nesta entrevista à Protagonistas, ele fala sobre as escolhas que orientaram sua trajetória, os desafios da atuação internacional e uma concepção de liderança fundada em preparo, autenticidade e resultado.

Protagonistas: Sr. Murilo, sua carreira começou no mercado financeiro brasileiro e hoje o senhor lidera, a partir de Londres, a expansão da Traze na América Latina. Quais decisões foram determinantes para chegar a essa posição?

Murilo de Oliveira: Talvez a principal tenha sido aceitar riscos calculados. Em alguns momentos, permanecer onde eu estava seria mais confortável e previsível, mas compreendi que, para alcançar outro nível profissional, também precisaria aceitar outro nível de risco. A resiliência foi igualmente importante. Uma carreira não se constrói apenas quando tudo acontece conforme o planejado; aprendemos muito quando precisamos insistir, corrigir a rota e continuar trabalhando sem enxergar o resultado imediato. Com o tempo, entendi também o valor da paciência. Conhecimento, reputação, relacionamentos e credibilidade precisam de tempo. Quando olho para trás, não vejo uma decisão isolada, mas uma sequência de escolhas, trabalho e perseverança.

Protagonistas: Em que momento o senhor percebeu que o mercado financeiro seria a área na qual desejava construir sua carreira?

Murilo de Oliveira: Meu interesse começou antes de eu compreender tecnicamente o funcionamento do mercado. Sempre tive fascínio por centros como Nova York e Londres e por entender como decisões financeiras movimentam empresas e economias. Depois, transformei curiosidade em conhecimento: passei a estudar investimentos, economia, produtos financeiros e o funcionamento dos mercados. Percebi que aquele ambiente competitivo, rápido e sujeito a aprendizado constante combinava com a minha personalidade. Foi quando deixou de ser apenas um tema interessante e passou a representar o caminho profissional que eu queria seguir.

Protagonistas: Além da formação acadêmica, quais competências foram decisivas para atuar em um mercado competitivo e internacionalizado?

Murilo de Oliveira: O conhecimento técnico é essencial, mas não constrói uma carreira sozinho. Comunicação foi uma das competências que mais precisei desenvolver: saber transmitir uma ideia, ouvir, negociar e adaptar a linguagem a quem está do outro lado. A inteligência emocional também é indispensável diante da pressão, de metas exigentes e das relações entre culturas distintas. Sempre fui muito orientado a resultados e acredito profundamente em execução. Uma estratégia pode ser brilhante no papel, mas precisa produzir resultados. Para isso, são necessárias disciplina, adaptação e disposição para ir além do esperado.

Protagonistas: O que as experiências no Itaú BBA e na XP acrescentaram à sua maneira de analisar o mercado e tomar decisões?

Murilo de Oliveira: Foram escolas diferentes e complementares. No Itaú BBA, aprofundei a compreensão de produtos e estruturas financeiras e construí uma base técnica sólida. A XP me trouxe uma dinâmica mais comercial, rápida e conectada ao cotidiano do mercado. Ali desenvolvi minha capacidade de execução, relacionamento e tomada de decisão. Uma experiência ensinou profundidade; a outra, velocidade. Um bom executivo precisa reunir as duas: transformar conhecimento em negócio sem oferecer aquilo que não compreende profundamente. Mais tarde, a atuação internacional acrescentou a capacidade de fazer isso em culturas e ambientes muito diferentes.

Protagonistas: Como a experiência internacional o preparou para comandar a expansão latino-americana da Traze?

Murilo de Oliveira: Ao sair do Brasil, deixei uma rede de contatos e referências culturais que conhecia e praticamente recomecei em um mercado global. Isso exige humildade. A forma de negociar, comunicar e construir confiança muda de um país para outro, e o que funcionou em determinado lugar pode não funcionar em outro. Essa transição me ensinou a aprender mais rápido, adaptar a comunicação e reconstruir credibilidade. Hoje, essa experiência é fundamental, porque a América Latina é muito diversa e não comporta uma única fórmula.

Protagonistas: Qual é a estratégia da Traze para transformar a diversidade latino-americana em oportunidade de crescimento?

Murilo de Oliveira: O primeiro princípio é compreender que a América Latina não constitui um único mercado. Cada país tem características próprias quanto ao perfil do investidor, à maturidade financeira, aos canais de aquisição, aos meios de pagamento, aos parceiros, à cultura comercial e à regulamentação. Nossa estratégia começa pela leitura local: entendemos o funcionamento de cada mercado para, então, definir como crescer. Isso envolve escolher bons parceiros, desenvolver canais adequados e oferecer uma experiência consistente ao cliente. Volume, sozinho, não representa construção de mercado. Queremos crescer preservando a qualidade do atendimento, o relacionamento com parceiros e a eficiência operacional.

Protagonistas: Qual característica pessoal o senhor considera decisiva para conquistar credibilidade em um ambiente internacional?

Murilo de Oliveira: Autenticidade. Em um ambiente internacional, construir um personagem profissional não funciona por muito tempo. Procuro ser transparente com clientes, parceiros e equipes. Se posso fazer algo, digo claramente; se não posso, prefiro explicar. Também procuro ser justo. Sou muito orientado ao desempenho, mas é possível cobrar bastante e tratar as pessoas com respeito. A credibilidade depende ainda da entrega consistente. Comunicação e boas relações são importantes, porém os resultados também falam. Para mim, liderança reúne verdade nas relações, justiça com as pessoas e compromisso com aquilo que se assumiu.

Protagonistas: Que conselho o senhor daria aos jovens brasileiros que desejam construir uma carreira global?

Murilo de Oliveira: Não comecem pensando no cargo. Comecem buscando excelência em algo que tenha valor para o mercado. Estudem, aprendam inglês, conheçam profundamente o setor e desenvolvam capacidade de execução. Talento é importante, mas a consistência costuma diferenciar os profissionais ao longo do tempo. Não esperem sentir-se completamente preparados: preparação é indispensável, mas boas oportunidades também exigem coragem. E tenham paciência. Uma carreira global não acontece da noite para o dia; primeiro se constroem conhecimento e experiência, depois reputação.

Protagonistas: Por trás do executivo, quem é Murilo de Oliveira e o que mudou desde que passou a viver em Londres?

Murilo de Oliveira: Antes de qualquer cargo, sou uma pessoa ligada a Deus e à minha família. Minha esposa, Geovana, minha filha, Helena, e o novo integrante que está chegando são a minha base. Minha rotina profissional é intensa, mas faço questão de estar presente em casa e de preservar a qualidade do tempo que passamos juntos. Londres ampliou minhas referências e mostrou o nível da competição internacional, o que me trouxe mais vontade de crescer e também humildade. Viver fora fez com que eu valorizasse ainda mais minha identidade, meus vínculos e o tempo. O crescimento profissional só vale a pena quando continuamos sabendo quem somos, quais valores nos orientam e para quem estamos construindo.

Traga a sua marca para as páginas do protagonismo brasileiro

Anunciar em nossas páginas é muito mais do que investir em mídia é associar sua marca a prestígio, autoridade de mercado, posicionamento estratégico e visão de vanguarda. Uma vitrine qualificada para empresas, líderes e instituições

AGRO

CADERNO

Onde o campo ganha voz e protagonismo.

POR TIRSO MEIRELLES,
PRESIDENTE DA FEDERAÇÃO
DA AGRICULTURA E PECUÁRIA
DO ESTADO DE SÃO PAULO (FAESP)

INVESTIR NO SETOR PRODUTIVO É GARANTIR A SEGURANÇA ALIMENTAR

Foto: Divulgação

O Brasil precisa definir qual agro pretende construir para os próximos dez, vinte ou trinta anos. Não podemos continuar planejando um dos setores mais importantes da economia nacional olhando apenas para a próxima safra. Se queremos manter o país entre os grandes produtores mundiais de alimentos, energia e biocombustíveis, precisamos transformar a política agrícola em uma verdadeira política de Estado, com horizonte superior a dez anos, metas claras, recursos previsíveis e segurança para investir.

Essa discussão vai muito além das propriedades rurais. O agro é uma extensa cadeia econômica que começa antes da porteira, passa pelo campo e continua na indústria, no comércio e nos serviços. Quando um produtor compra um trator, instala irrigação, constrói um armazém, investe em genética, conectividade ou agricultura de precisão, movimenta fabricantes, concessionárias, bancos, seguradoras, transportadoras, empresas de tecnologia, assistência técnica e milhares de trabalhadores. Dar previsibilidade ao produtor significa, portanto, investir em uma parcela expressiva da economia brasileira.

Hoje, entretanto, tomar uma decisão de longo prazo no campo exige coragem. O produtor enfrenta margens menores, custos elevados, eventos climáticos extremos, crédito caro, oscilações de preços e um mercado internacional marcado pelo avanço do protecionismo. Mesmo assim, continua incorporando tecnologia, inovação e sustentabilidade para abastecer o Brasil e levar nossos produtos a mais de 150 países, alimentando mais de um bilhão de pessoas nos cinco continentes.

Essa realidade é especialmente relevante quando observamos a estrutura das propriedades. Cerca de 70% dos estabelecimentos rurais brasileiros estão nas mãos de pequenos e médios produtores. Em São Paulo, propriedades de até 68 hectares representam aproximadamente 73% do total. São milhares de famílias que geram empregos, contratam serviços, compram insumos e movimentam a economia dos municípios.

Por isso, quando a renda cai no campo, os efeitos rapidamente chegam às cidades. O produtor posterga a compra de uma máquina, deixa para depois a reforma de uma instalação, reduz a contratação de serviços ou suspende a implantação de uma nova tecnologia. A concessionária vende menos, a indústria recebe menos pedidos, o transportador perde cargas e o comércio local sente a retração.

O contrário também acontece. Quando existe confiança no futuro, o investimento rural se transforma em renda, empregos e desenvolvimento muito além da porteira.

Produzir tornou-se uma atividade intensiva em capital, tecnologia e conhecimento. Fertilizantes, defensivos, combustíveis, energia, máquinas, fretes e serviços pressionam os custos. Paralelamente, agricultura de precisão, bioinsumos, irrigação, conectividade, mecanização, genética, rastreabilidade e preservação ambiental deixaram de ser apenas diferenciais e passaram a representar exigências de competitividade.

O produtor sabe que precisa modernizar sua propriedade. A questão é como assumir investimentos elevados sem saber quais serão as condições de crédito, seguro, tributação, infraestrutura e acesso aos mercados nos próximos anos.

Uma máquina agrícola pode ser financiada por vários anos. Um projeto de irrigação ou armazenagem exige aportes elevados. Culturas permanentes demoram anos para atingir seu potencial produtivo. Em muitos casos, o retorno dos investimentos no campo pode levar oito anos ou mais. Como exigir planejamento de longo prazo do produtor se as principais políticas para o setor são discutidas anualmente?

POR TIRSO MEIRELLES,
PRESIDENTE DA FEDERAÇÃO
DA AGRICULTURA E PECUÁRIA
DO ESTADO DE SÃO PAULO (FAESP)

Foto: Leandro Gasparetti

O Plano Safra é indispensável, mas não pode continuar sendo praticamente a única grande referência da política agrícola brasileira. O país precisa avançar para um Plano Nacional de Desenvolvimento Agropecuário, um Plano Brasil, com horizonte mínimo de dez anos, capaz de estabelecer diretrizes permanentes para crédito, seguro rural, infraestrutura, armazenagem, irrigação, conectividade, pesquisa, inovação, defesa sanitária, assistência técnica e comércio exterior. Não significa engessar decisões futuras. Significa estabelecer uma direção.

O produtor precisa saber que haverá instrumentos financeiros para modernizar sua propriedade; a indústria precisa enxergar demanda para planejar sua produção; empresas de tecnologia precisam ter segurança para desenvolver soluções; instituições financeiras necessitam de parâmetros para estruturar linhas de crédito. Toda a cadeia ganha quando existe horizonte.

Imagine a diferença para um produtor que pretende adquirir uma colheitadeira, instalar irrigação ou digitalizar sua propriedade saber que existe uma política estruturada para a próxima década. Ele poderá calcular custos, organizar o fluxo de caixa, estimar ganhos de produtividade e projetar o retorno do investimento.

E cada investimento desencadeia outros. Uma máquina adquirida gera demanda para a indústria. Um sistema de irrigação movimenta fabricantes e instaladores. Um armazém mobiliza engenharia, siderurgia e construção civil. Uma propriedade conectada demanda telecomunicações, softwares e serviços digitais. Por isso, uma política agrícola de longo prazo é também industrial, tecnológica, comercial, logística e de desenvolvimento regional.

Os problemas financeiros enfrentados atualmente pelo setor demonstram a urgência dessa mudança. A sucessão de perdas climáticas, juros elevados, aumento dos custos e redução das margens levou milhares de produtores à renegociação de dívidas. Dados do sistema financeiro mostraram crescimento da inadimplência rural ao longo de 2025, atingindo especialmente pequenos e médios produtores. Em 2026, depois de intensa mobilização das federações de agricultura, da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e da Frente Parlamentar da Agropecuária (FPA), foram adotadas medidas para renegociação de operações de crédito rural. São ações importantes diante da emergência. Mas não podemos transformar renegociações sucessivas em política agrícola.

O objetivo precisa ser criar condições para que o produtor consiga pagar seus financiamentos com a renda obtida na própria atividade. Para isso, além de crédito adequado, precisamos fortalecer definitivamente a gestão de riscos.

Foto: Divulgação

O seguro rural é um dos principais exemplos. Enquanto concorrentes internacionais possuem sistemas amplos de cobertura, como os Estados Unidos, onde a taxa chega a mais de 90% das propriedades, a proteção brasileira continua insuficiente diante da dimensão de nossa produção e da crescente ocorrência de eventos climáticos extremos, atingindo no máximo 3%. Seguro rural não é privilégio. É proteção ao produtor, ao crédito, ao investimento, à cadeia produtiva e à segurança alimentar.

Um produtor protegido consegue atravessar uma quebra de safra, manter seus compromissos e preparar o próximo plantio. Sem cobertura adequada, uma seca, enchente ou geada pode comprometer anos de investimentos e transformar uma dificuldade produtiva em uma crise financeira.

Também precisamos solucionar a situação dos produtores que cresceram e hoje vivem entre dois mundos. Muitos ultrapassaram determinados limites da agricultura familiar justamente porque investiram, aumentaram a produtividade e ampliaram sua produção. Porém, ainda não possuem escala financeira para acessar em condições adequadas as linhas destinadas à agricultura empresarial. Não podemos punir quem cresceu. Uma política agrícola moderna precisa acompanhar a evolução das propriedades, garantindo mecanismos de transição e acesso ao capital para que pequenos e médios produtores possam continuar avançando.

Da mesma forma, precisamos compreender que competitividade não termina na porteira. O mercado internacional tornou-se mais protecionista. Tarifas, subsídios, exigências ambientais e barreiras sanitárias passaram a integrar uma disputa cada vez mais intensa pelos mercados globais. O produtor brasileiro pode ser extremamente eficiente dentro da propriedade e perder competitividade por fatores sobre os quais não possui qualquer controle. Por isso, uma estratégia de longo prazo precisa incluir uma política permanente de comércio exterior e defesa comercial, com inteligência de mercado, abertura de novos destinos, diplomacia econômica, defesa sanitária e respostas rápidas diante de práticas desleais. Não podemos esperar uma crise acontecer para decidir como reagir. Planejamento significa antecipar cenários.

Precisamos, portanto, substituir a cultura da emergência pela cultura do planejamento. Dez anos devem ser o ponto de partida, não o limite. O país precisa saber qual agro pretende ter em 2035, 2040 e 2050 e definir desde agora quais investimentos, tecnologias e políticas serão necessários para chegar lá. O produtor não pede garantia de lucro. Não pede que o Estado elimine os riscos inerentes à atividade. Pede condições para planejar, competir e investir. Previsibilidade gera confiança. Confiança gera investimento. Investimento gera produtividade. Produtividade gera renda, empregos, competitividade e desenvolvimento. Essa é a corrente que precisamos fortalecer.

O Brasil já demonstrou que sabe produzir. O produtor brasileiro já provou que sabe inovar, competir e preservar. Agora precisamos construir uma política pública compatível com essa capacidade.

Não por uma safra. Não por um mandato. Por, pelo menos, uma década e pelo futuro do país.

INOVAÇÃO PARA TRANSFORMAR O AGRO PAULISTA

Rede de Centros de Excelência e Polos de Saúde consolida estratégia do Sistema Faesp/Senar para aproximar conhecimento, tecnologia, qualificação e prevenção das famílias rurais

Por Redação

O futuro da agropecuária será definido pela capacidade de transformar conhecimento em produtividade, tecnologia em renda e inovação em oportunidades para quem vive e trabalha no campo. Em São Paulo, esse futuro já começa a ganhar forma por meio de uma das mais ambiciosas iniciativas do Sistema Faesp/Senar: a implantação de sete Centros de Excelência – abertos a alunos de todo o país, concebidos para aproximar pequenos e médios produtores das novas tecnologias, ampliar a qualificação profissional e criar polos regionais de desenvolvimento. Paralelamente, o Projeto Saúde no Campo, estruturado em parceria com o Einstein Hospital Israelita, amplia a atenção à prevenção e aos cuidados com a população rural. São duas frentes que convergem para o mesmo objetivo: preparar o agro paulista para um novo ciclo de desenvolvimento, sem perder de vista seu maior patrimônio — as pessoas.

A inovação deixou de ser uma escolha para se tornar uma condição de competitividade. Mudanças climáticas, custos de produção, escassez de mão de obra, exigências ambientais, transformação digital e mercados consumidores cada vez mais atentos à origem e à qualidade dos alimentos impõem novos desafios às propriedades. Produzir mais continua sendo importante, mas já não é suficiente. É preciso produzir melhor, reduzir desperdícios, administrar custos,

Foto: Divulgação Faesp

utilizar os recursos naturais de maneira eficiente, incorporar tecnologia e agregar valor à produção. É nesse cenário que os Centros de Excelência assumem papel estratégico: criar ambientes permanentes de formação, experimentação, disseminação de conhecimento e aproximação entre o que existe de mais avançado em pesquisa e aquilo que efetivamente pode ser utilizado dentro da propriedade.

O projeto do Sistema Faesp/Senar parte também de uma característica fundamental da agropecuária paulista: sua diversidade. São Paulo reúne cadeias produtivas altamente desenvolvidas e realidades regionais muito diferentes. Cana-de-açúcar, citricultura, pecuária, grãos, café, frutas, hortaliças, florestas, seringueira, cacau e inúmeras outras atividades convivem em um território marcado por diferentes condições produtivas. Por isso, a estratégia não é concentrar conhecimento na capital, mas interiorizar a inovação, criando estruturas próximas dos produtores e conectadas às vocações econômicas de cada região.

Entre os projetos que materializam essa visão estão os Centros de Excelência de Cana-de-Açúcar e Bioenergia, em Ribeirão Preto; e Big Data, Inteligência Artificial e Tecnologias Estruturantes, além de Turismo Rural, em São Roque. A rede integra um planejamento mais amplo de sete unidades (Cacau, Banana e Pupunha, em Miracatu, no Vale do Ribeira; Cacau e Seringueira, em São José do Rio Preto; Agricultura Familiar, em Mirante do Paranapanema; e Agricultura Urbana, na capital paulista) e aponta para uma nova concepção de qualificação profissional no campo: preparar o produtor não apenas para a realidade atual, mas principalmente para aquilo que estará presente nas propriedades nos próximos anos.

Em São Roque, a proposta de trabalhar com Big Data, Inteligência Artificial e tecnologias estruturantes aponta diretamente para a agricultura do futuro. Sensores, máquinas conectadas, drones, imagens de satélite, inteligência artificial e análise de grandes volumes de informações estão mudando a forma de produzir. Mas a verdadeira transformação acontece quando essas ferramentas deixam os centros de pesquisa e chegam às propriedades de maneira acessível e aplicável. Tecnologia que não alcança o produtor não cumpre integralmente sua função. O papel do Senar é justamente construir essa ponte entre conhecimento e aplicação prática.

O Turismo Rural, também previsto para São Roque, amplia ainda mais esse conceito. Inovação não significa apenas equipamentos ou sistemas digitais. Significa encontrar novas maneiras de gerar renda e aproveitar o potencial econômico da propriedade. Turismo, gastronomia, cultura, paisagem, produção artesanal e experiências ligadas ao campo podem abrir novas oportunidades, principalmente para propriedades familiares. É diversificação econômica associada à valorização das tradições e das identidades regionais.

Ribeirão Preto, por sua vez, receberá um Centro de Excelência dedicado à Cana-de-Açúcar e Bioenergia, em uma das regiões mais emblemáticas da agropecuária brasileira. O projeto dialoga diretamente com a transição energética mundial. São Paulo é protagonista na produção sucroenergética e reúne conhecimento científico, empresas, produtores e uma cadeia industrial capaz de colocar o estado na vanguarda dos combustíveis renováveis. Etanol, biomassa, biogás, biometano e novas tecnologias relacionadas à descarbonização mostram que a agricultura não é apenas produtora de alimentos: é também parte essencial das soluções para uma economia de baixo carbono.

Em Avaré, a Agroindústria e a Irrigação representam duas vertentes fundamentais dessa transformação. Agregar valor à produção é um dos caminhos mais importantes para ampliar a renda dentro da propriedade, especialmente para pequenos e médios produtores. Transformar matérias-primas, desenvolver produtos, aperfeiçoar processos, atender às normas sanitárias e encontrar novos mercados significa criar alternativas econômicas e reduzir a dependência da comercialização de produtos in natura. Na irrigação, o desafio é igualmente estratégico. Diante da crescente irregularidade climática, a utilização eficiente da água e de tecnologias capazes de garantir maior segurança produtiva ganha importância econômica e ambiental.

Foto: Divulgação Faesp

Foto: Divulgação Faesp

Inovação na prática

Essa rede deverá funcionar ainda como catalisadora de um amplo ecossistema de conhecimento. A aproximação com universidades, institutos de pesquisa, empresas de tecnologia, startups e especialistas permitirá levar ao produtor soluções que muitas vezes já existem, mas ainda estão distantes da realidade cotidiana do campo. Os Centros poderão contribuir para diminuir justamente essa distância entre pesquisa, capacitação e aplicação, transformando ciência em resultado econômico.

A iniciativa ganha ainda mais força quando integrada à Assistência Técnica e Gerencial (ATeG). Inovação precisa estar acompanhada de gestão. Não basta incorporar uma nova tecnologia sem saber qual será seu retorno, assim como não basta aumentar a produção se os custos crescerem em ritmo superior à receita. O produtor do futuro precisa conhecer seus indicadores, controlar despesas, avaliar investimentos, planejar e tomar decisões baseadas em dados. Centros de Excelência, formação profissional e assistência gerencial formam, assim, um conjunto capaz de produzir mudanças estruturais nas propriedades. O desafio é democratizar esse conhecimento. Quando o Sistema Faesp/Senar leva qualificação e inovação ao interior, cria condições para que novas ferramentas também estejam ao alcance de quem possui menor escala produtiva. A inovação precisa ser inclusiva. Caso contrário, em vez de reduzir diferenças, poderá ampliá-las.

Cuidando das pessoas

Mas nenhuma transformação será completa se não cuidar das pessoas responsáveis por fazê-la acontecer. É por isso que a estratégia de inovação do Sistema também se conecta aos sete Polos de Saúde (Caiuá, Guaratinguetá, Penápolis, Cardoso, Capão Bonito, Mineiros do Tietê e Batatais), desenvolvidos em parceria com o Einstein Hospital Israelita. A iniciativa reforça uma visão que precisa estar presente em qualquer projeto para o futuro do campo: produtividade, tecnologia e desenvolvimento devem caminhar lado a lado com qualidade de vida.

A população rural enfrenta características próprias quando o assunto é acesso à saúde. Distâncias maiores, rotina intensa de trabalho e dificuldade de deslocamento podem fazer com que exames preventivos sejam adiados. Levar atendimento e orientação para mais perto dessas pessoas significa atuar antes que problemas se agravem. Prevenção é qualidade de vida, mas também é uma política essencial para a sustentabilidade social do meio rural.

Os Polos de Saúde avançam justamente nessa direção. A parceria com o Einstein aproxima a excelência da medicina de produtores, trabalhadores e famílias rurais, fortalecendo ações preventivas e ampliando o acesso à informação. A iniciativa já alcançou dezenas de milhares de pessoas no campo, demonstrando a dimensão que esse trabalho pode assumir quando combinado à capilaridade do Sistema e dos Sindicatos Rurais.

Os sete Centros de Excelência e os sete Polos de Saúde simbolizam, portanto, uma visão de desenvolvimento que vai além da produção. Estamos falando de preparar pessoas, modernizar propriedades, gerar oportunidades, promover saúde, incorporar conhecimento, estimular novos negócios e criar condições para que as famílias continuem no campo com renda, segurança e dignidade. Trata-se de pensar simultaneamente na competitividade das cadeias produtivas e na qualidade de vida de quem sustenta essas cadeias.

São Paulo já reúne algumas das condições mais favoráveis do País para liderar essa transformação. Possui universidades e centros de pesquisa reconhecidos internacionalmente, um dos maiores parques industriais da América Latina, infraestrutura logística, mercado consumidor, empresas de tecnologia e uma agropecuária extremamente diversificada. O grande desafio é conectar esses ativos cada vez mais diretamente ao produtor rural.

É exatamente essa ponte que a Faesp e o Senar estão construindo. Uma ponte entre ciência e campo, tecnologia e renda, qualificação e oportunidade, produtividade e sustentabilidade, saúde e qualidade de vida. O objetivo não é apenas acompanhar as transformações que já estão acontecendo no mundo. É preparar São Paulo para liderá-las.

Foto: Divulgação Faesp

Foto: Divulgação

LIDERANÇA FEMININA GANHA FORÇA NO CAMPO E AMPLIA CONEXÕES COM AS CIDADES

Em sua quarta edição, encontro promovido pela Faesp reuniu 5,7 mil participantes em Ribeirão Preto para discutir gestão, empreendedorismo, saúde e sucessão rural

Por Redação

A presença feminina na gestão das propriedades, nos negócios e nas entidades representativas do agronegócio ganhou destaque no 4º Encontro Estadual de Mulheres do Agro, realizado em 28 de agosto, em Ribeirão Preto. Promovido pela Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de São Paulo (Faesp), por meio da Comissão Semeadoras do Agro, o evento reuniu 5,7 mil participantes, organizadas em 109 caravanas de municípios paulistas.

Foto: Divulgação

> O nosso compromisso é oferecer ferramentas práticas para que a mulher do campo assuma com segurança a gestão da sua propriedade e conquiste sua autonomia financeira".
> Juliana Farah

Foto: Divulgação

Foto: Divulgação

Realizado em parceria com o Senar-SP e o Sebrae-SP, por meio do programa Sebrae Delas, o encontro abordou empreendedorismo, governança, novas tecnologias, inteligência de mercado e sucessão familiar. A programação também abriu espaço para questões relacionadas ao autocuidado, à saúde mental e ao bem-estar.

A mobilização é resultado do trabalho desenvolvido durante todo o ano pela Comissão Semeadoras do Agro. Presidido por Juliana Farah, o grupo percorre sindicatos rurais com ações de capacitação técnica, estímulo à formalização de negócios e cuidados preventivos com a saúde das famílias do campo.

"O nosso compromisso é oferecer ferramentas práticas para que a mulher do campo assuma com segurança a gestão da sua propriedade e conquiste sua autonomia financeira. Cada encontro estadual mostra que o trabalho realizado de ponta a ponta nos municípios está dando frutos, conectando produtoras, gerando oportunidades reais de negócios e valorizando o papel que elas sempre desempenharam no agronegócio", destaca Juliana.

"Hoje é um dia de muita emoção. Fazer esse encontro é um grande desafio, mas é também motivo de enorme satisfação", resume.

Autonomia e saúde

Foto: Divulgação

Para o presidente do Sistema Faesp/Senar-SP, Tirso Meirelles, o encontro representa a continuidade das ações realizadas pela Comissão Semeadoras do Agro nos sindicatos rurais.

"Trabalhamos o empreendedorismo feminino, a independência financeira e a autoestima das mulheres. Além disso, levamos programas de saúde preventiva, como o projeto Semear é Cuidar, que hoje conta com ações de prevenção aos cânceres de mama, colo do útero e pele, porque a saúde das produtoras rurais vem em primeiro lugar", afirma.

Meirelles também relaciona o acesso ao conhecimento e à geração de renda ao enfrentamento da violência contra a mulher.

"Nosso país ostenta, vergonhosamente, uma das mais altas taxas de feminicídio. Por isso, acreditamos no conhecimento e no empreendedorismo como ferramentas de emancipação das mulheres", acrescenta.

Conhecimento e oportunidades

A programação contou com a participação da atriz Mariana Xavier, que tratou de autocuidado, diversidade e saúde mental; de Fernanda Hernandes, que falou sobre equilíbrio, bem-estar, propósito e constância; e da apresentadora Ana Hickmann, com temas relacionados à transformação e ao empreendedorismo.

O encontro recebeu ainda 20 expositoras de diferentes regiões do estado. O espaço permitiu a apresentação de produtos, a troca de experiências e a criação de contatos comerciais entre produtoras e empreendedoras.

Com representantes dos setores público e privado, federações e cooperativas, o evento evidenciou uma mudança importante no agronegócio paulista: as mulheres ampliam sua participação nas decisões, assumem a administração das propriedades e ocupam posições de liderança.

Esse movimento ultrapassa os limites das propriedades rurais. Ao aproximar o campo das cidades, ajuda a tornar mais conhecida a participação feminina na produção de alimentos, na economia, na preservação ambiental e no desenvolvimento das comunidades.

Foto: Divulgação

> Trabalhamos o empreendedorismo feminino, a independência financeira e a autoestima das mulheres. Além disso, levamos programas de saúde preventiva, como o projeto Semear é Cuidar, que hoje conta com ações de prevenção aos cânceres de mama, colo do útero e pele, porque a saúde das produtoras rurais vem em primeiro lugar".
>
> Tirso Meirelles

Com informações da Faesp/Senar-SP.

SENAR-SP LANÇA CURSOS DE DRONES PARA LEVAR AINDA MAIS TECNOLOGIA AO CAMPO

Capacitação irá preparar produtores e trabalhadores rurais para o uso de uma tecnologia que ganha espaço na gestão e produtividade das propriedades

Foto: Divulgação Faesp

Foto: Divulgação Faesp

Por Redação

O Senar-SP lançou, na última sexta-feira (28), em Ribeirão Preto, durante o 4º Encontro Estadual das Mulheres do Agro, o novo curso Pilotagem e Operações com Drone, iniciativa que amplia as ações do Sistema Faesp/Senar para aproximar os pequenos produtores rurais das novas tecnologias. Gratuito, assim como os demais cursos oferecidos pelo Senar, o treinamento terá 24 horas de duração, com turmas de oito a 12 participantes, e foi desenvolvido para capacitar produtores, familiares e trabalhadores rurais a operar drones de maneira segura, eficiente e de acordo com a legislação. O objetivo é permitir que uma tecnologia cada vez mais presente na agricultura também esteja ao alcance dos pequenos e médios produtores, contribuindo para aumentar eficiência, produtividade e rentabilidade.

A nova capacitação integra um movimento mais amplo de inovação, que inclui a implantação dos sete Centros de Excelência, a ampliação da assistência técnica e gerencial e ações voltadas à modernização das propriedades. A estratégia é fazer com que tecnologias que antes pareciam restritas às grandes propriedades possam chegar a quem mais precisa ganhar escala, reduzir custos e produzir melhor. No caso dos drones, as possibilidades vão da geração de imagens para planejamento e acompanhamento do plantio à avaliação de índices de vegetação, monitoramento de rebanhos, apoio no combate a incêndios e pulverização agrícola.

> “A tecnologia precisa chegar ao pequeno e médio produtor. Não basta falar em inovação: precisamos dar condições para que quem está no campo aprenda a utilizar essas ferramentas e consiga transformá-las em produtividade, redução de custos e renda. Esse novo curso de drones segue exatamente esse caminho.”
>
> Tirso Meirelles

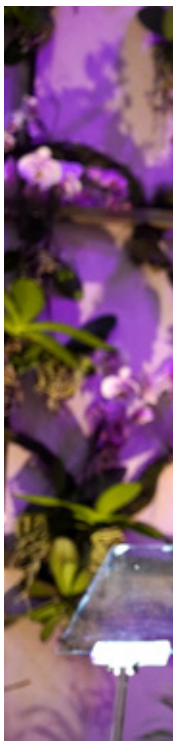
Na agricultura, os drones permitem realizar operações com maior precisão e alcançar áreas de maneira rápida, oferecendo novas possibilidades para a aplicação de defensivos agrícolas e fertilizantes e para o acompanhamento das lavouras. O equipamento também pode ser empregado na coleta de dados e no monitoramento das áreas de plantio por meio de câmeras e sensores, apoiando decisões mais precisas dentro da propriedade. "A tecnologia precisa chegar ao pequeno e médio produtor. Não basta falar em inovação: precisamos dar condições para que quem está no campo aprenda a utilizar essas ferramentas e consiga transformá-las em produtividade, redução de custos e renda. Esse novo curso de drones segue exatamente esse caminho", destaca o presidente do Sistema Faesp/Senar, Tirso Meirelles.

O conteúdo foi estruturado para que o participante avance dos conhecimentos básicos à operação do equipamento. O programa aborda os diferentes modelos de drones, componentes, sensores e sistemas de navegação, além das normas da ANAC, DECEA, ANATEL e Mapa. Na parte prática, estão previstos inspeção e calibração dos equipamentos, treinamento de pilotagem em simulador, cadastro da aeronave, avaliação das condições climáticas, planejamento da missão, solicitação de autorização de voo pelo SARPAS NG e execução do voo. O aluno também aprende procedimentos de segurança, inspeção pós-voo, armazenamento de imagens e vídeos e utilização de checklists operacionais.

Voltado a produtores rurais, familiares de produtores, trabalhadores rurais e seus familiares, o curso não exige capacitação anterior. Os participantes devem ter entre 18 e 65 anos, ensino fundamental — anos iniciais — concluído e noções de informática, além de condições compatíveis com a operação segura do equipamento. Com a nova formação, o Senar-SP reforça a estratégia de democratizar o acesso à inovação e preparar o produtor para uma agropecuária cada vez mais conectada, eficiente e sustentável. A proposta é fazer da tecnologia uma ferramenta concreta de gestão e competitividade, conectando a capacitação oferecida nos Sindicatos Rurais à estrutura de inovação dos Centros de Excelência e levando conhecimento para dentro das propriedades paulistas.

Foto: Divulgação Faesp

USO DE DRONES NA PULVERIZAÇÃO AGRÍCOLA IMPULSIONA A SUCESSÃO FAMILIAR E A INDEPENDÊNCIA FINANCEIRA NO CAMPO



Tecnologia alia inovação ao trabalho no agronegócio, conectando gerações de produtores rurais e criando novas oportunidades de atuação profissional com alta rentabilidade

Por Redação

A empresária e prestadora de serviços Rafaela Moisés, da empresa Bonanza Aerocampo, identificou no uso de drones de pulverização uma oportunidade para atuar no agronegócio de forma independente, trabalhando em parceria com o pai, que é produtor rural. Rafaela palestrou na última sexta-feira, dia 28 de agosto de 2026, na edição deste ano do evento Semeadoras do Agro, organizado pela Faesp/Senar, em Ribeirão Preto.

A escolha pela tecnologia permitiu integrar a inovação às rotinas da propriedade familiar, fortalecendo o processo de sucessão no campo sem a necessidade de disputar espaços na gestão tradicional da fazenda. A atuação com equipamentos tecnológicos aproximou a jovem do cotidiano produtivo da família, unindo a prestação de serviços externos ao suporte técnico direto na propriedade. Segundo a especialista, o uso dessas ferramentas atua como uma ponte entre diferentes gerações no ambiente rural. "Nada casa melhor do que com os jovens, com os sucessores, do que a tecnologia", afirmou.

A consolidação da carreira no setor de pulverização aérea exige constante capacitação técnica e regularização perante os órgãos fiscalizadores. Para atuar na área, a profissional estuda a operação de aeronaves não tripuladas desde 2022 e possui duas licenças de Cadastro de Piloto Remoto (CAR), documento necessário para a pilotagem regularizada. Além disso, a atividade demanda o cumprimento de diretrizes da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (Decea) e de órgãos de vigilância ambiental. A qualificação contínua é apontada como a principal exigência para suprir a demanda por mão de obra especializada no agronegócio e garantir a permanência no mercado. "O caminho é qualificação, buscar cursos e ter essa habilitação que chama CAR", declarou.

A alta rentabilidade proporcionada pela prestação de serviços de precisão com drones garantiu a autonomia financeira da profissional dentro do setor agropecuário. O retorno econômico da atividade permite o custeio de despesas pessoais e investimentos de alto valor de forma autônoma. A ascensão desse nicho de mercado demonstra o potencial de remuneração para trabalhadores capacitados a operar tecnologias avançadas no meio rural, suprindo gargalos operacionais das proprie-

Fotos: Divulgação

> Esse evento é incrível, ele é gratuito, então ele consegue realmente trazer todas as mulheres do agro”
>
> Rafaela Moisés, da Bonanza Aerocampo

dades e agregando valor aos serviços prestados. A independência conquistada por meio do trabalho técnico valida a viabilidade econômica do segmento para novos empreendedores. “Hoje eu tenho a minha independência financeira, eu consigo fazer inclusive viagens internacionais pagando sozinha”, ponderou.

Durante sua participação como palestrante no encontro Semeadoras do Agro, evento promovido pela Faesp/Senar, com apoio do Sebrae-SP, Rafaela Moisés destacou o alcance da iniciativa para a formação de mulheres no setor produtivo. A edição reuniu um público estimado em cinco mil participantes, figurando como a maior audiência já atendida pela palestrante em suas apresentações institucionais. O caráter gratuito do evento foi apontado como fator decisivo para garantir o acesso de trabalhadoras e produtoras rurais a conteúdos sobre inovação, legislação e gestão. A reunião massiva de público reflete o interesse crescente da comunidade agrícola por soluções tecnológicas aplicadas ao campo. “Esse evento é incrível, ele é gratuito, então ele consegue realmente trazer todas as mulheres do agro”, finalizou.

GAFFFF SÃO PAULO 2026 LEVA DEBATES GLOBAIS, NEGÓCIOS E CULTURA DO AGRO À CAPITAL PAULISTA

Maior festival de cultura agro do mundo acontece nos dias 1º e 2 de outubro, no Nubank Parque, com mais de 35 painéis e 100 palestrantes

Foto: Divulgação

Por Redação

O Global Agribusiness Festival (GAFFFF) retorna a São Paulo nos dias 1º e 2 de outubro, no Nubank Parque, reunindo em um mesmo espaço lideranças empresariais, produtores, especialistas, autoridades e representantes de diferentes segmentos do agronegócio. O evento tem a expectativa de receber mais de 30 mil visitantes, com uma programação diversas de debates sobre os grandes temas que estão transformando o setor, feira de negócios, inovação, gastronomia e entretenimento.

Criado pela DATAGRO, consultoria agrícola com mais de 40 anos de atuação em mais de 50 países, o GAFFFF tem o propósito de ampliar o diálogo sobre o agro e aproximar o campo da cidade e busca apresentar a dimensão econômica, tecnológica e cultural de uma atividade presente em diferentes aspectos da vida cotidiana. E neste ano o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) de São Paulo será um dos co-realizadores, com uma programação especial no Palco Faesp, além do apoio a cerca de

50 produtores expositores e uma área dedicada exclusivamente às Semeadoras do Agro.

"São Paulo é o principal centro de negócios do país e, ao mesmo tempo, está profundamente conectado ao agronegócio. Realizar o GAFFFF, na capital paulista, ajuda a aproximar ainda mais todos os elos da cadeia produtiva, mostrando que o agro também faz parte da dinâmica econômica e cultural de uma grande metrópole como é São Paulo", afirma Luiz Felipe Nastari, diretor de Comunicação da DATAGRO.

Para esta edição, o Fórum terá mais de 35 painéis e mais de 100 palestrantes, distribuídos em palcos simultâneos. Temas como geopolítica e comércio agrícola, perspectivas para commodities, mudanças climáticas, rastreabilidade das cadeias agroalimentares, neutralidade de carbono, agricultura regenerativa, financiamento, inteligência artificial, mecanização e automação no campo, pecuária sustentável e novos modelos de produção.

Entre os nomes apresentados na programação estão Mary Robinson, primeira mulher a ocupar a Presidência da Irlanda e ex-Alta Comissária das Nações Unidas para os Direitos Humanos; Mariangela Hungria, pesquisadora da Embrapa e vencedora do World Food Prize de 2025; Roberto Rodrigues, ex-ministro da Agricultura e professor emérito da FGV; além de executivos, pesquisadores e especialistas de empresas e organizações ligadas às diferentes cadeias do agronegócio.

> São Paulo é o principal centro de negócios do país e, ao mesmo tempo, está profundamente conectado ao agronegócio. Realizar o GAFFFF, na capital paulista, ajuda a aproximar ainda mais todos os elos da cadeia produtiva, mostrando que o agro também faz parte da dinâmica econômica e cultural de uma grande metrópole como é São Paulo"
>
> Luiz Felipe Nastari, diretor de Comunicação da DATAGRO.

Foto: Divulgação

Crescimento e geração de negócios

O evento também é um espaço de relacionamento e geração de negócios, reunindo grandes empresas, instituições financeiras, AgTechs, startups e produtores. O modelo busca aproximar diferentes elos da cadeia e criar oportunidades para apresentação de tecnologias, novos produtos, serviços e soluções para o setor.

Em 2026, o GAFFFF ampliou sua presença em 2026 ao levar o festival pela primeira vez para Mato Grosso. Realizada em Sorriso, entre 23 e 26 de julho, a edição reuniu mais de 15 mil visitantes, alcançou mais de 80 horas de conteúdo, contou com mais de 140 palestrantes e uma feira de negócios com mais de 109 marcas.

A edição de 2025 contabilizou ainda mais de 90 horas de conteúdo técnico, mais de 200 palestrantes, mais de 210 empresas, mais de 100 agricultores familiares e mais de 15 atrações musicais. Segundo dados divulgados pela organização, foram gerados mais de R$ 1,8 bilhão em negócios durante o evento.

Do campo à mesa

O festival explora uma das conexões mais diretas entre o agronegócio e o consumidor: o alimento. A Arena de Fogo volta a destacar o churrasco e diferentes técnicas de preparo, com aulas e experiências gastronômicas conduzidas por especialistas e assadores, além de uma ampla oferta de alimentação durante os dois dias de evento.

A programação dedicada à música e à cultura ligada ao campo. Para 2026, estão previstas apresentações de Fiduma & Jeca, Edson & Hudson e Rionegro & Solimões, levando a música sertaneja ao encerramento da programação diária.

Por aqui passam
os maiores nomes da política
e do empresariado brasileiro.

Saiba como se tornar membro e pertencer ao mais seleto ecossistema empresarial do país.

Protagonistas® do Brasil 360°

PRÓXIMAS EDIÇÕES