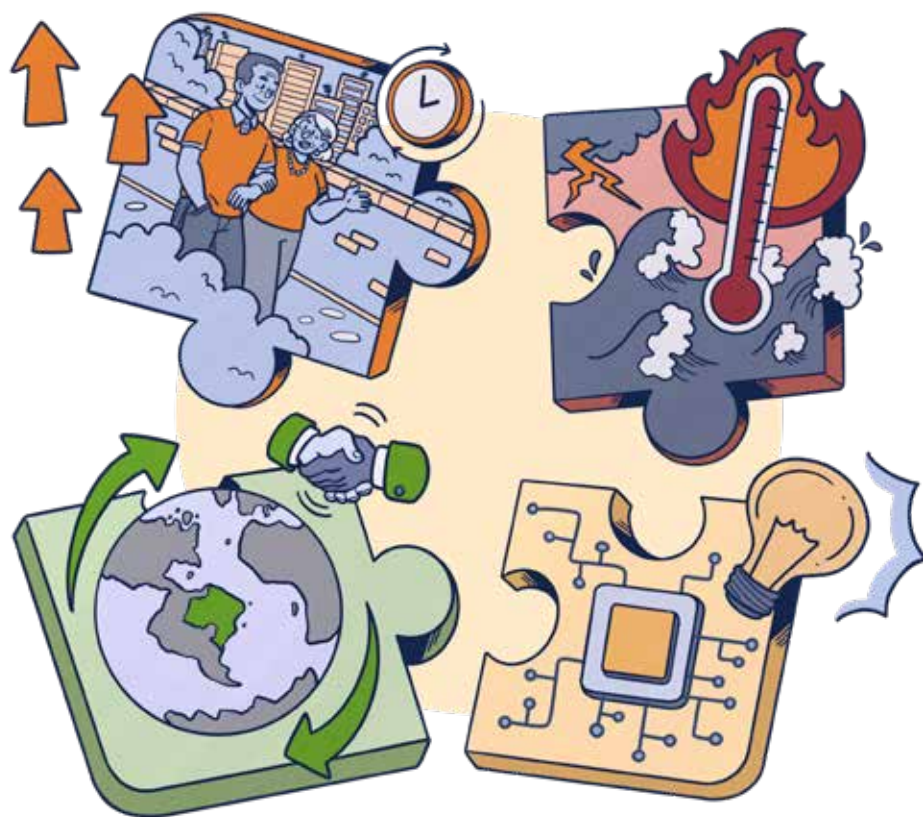




capa

Um mundo mais incerto: quatro forças que redefinem riscos e **oportunidades para o Brasil**

POR **ALDEMIR DRUMMOND E PAULO PAIVA**

Uma frase comumente utilizada nas últimas décadas para refletir o contexto global e o ambiente de operação das empresas foi: “nada é permanente, exceto a mudança”. A utilização desta frase, atribuída ao filósofo grego Heráclito, costumava estar relacionada aos efeitos da globalização e aos seus impactos nas empresas.

Entretanto, olhando em perspectiva, podemos dizer que a globalização deu ao mundo corporativo uma sensação de previsibilidade: cadeias de suprimento se tornaram mais lon-

gas, porém mais eficientes; o comércio cresceu sob regras relativamente estáveis; a tecnologia avançou, mas em ciclos assimiláveis; e a demografia, sobretudo em países emergentes, ofereceu um “vento a favor” de expansão do mercado consumidor e do emprego. Esse mundo não existe mais e o que o substitui parece não ser um novo equilíbrio imediato, mas sim uma transição prolongada, marcada por choques recorrentes, competição estratégica e mudanças estruturais simultâneas.

Para o Brasil, o desafio é duplo. De um lado, o país carrega fragilidades conhecidas: baixa produtividade, desigualdade persistente, gargalos de infraestrutura e um Estado muitas vezes ineficiente e tomado por interesses privados. De outro, possui ativos raros em escala global: capital natural, matriz energética relativamente limpa, capacidade agroindustrial, território e recursos que, num mundo mais inseguro, ganham valor geopolítico. A pergunta que se impõe aos líderes empresariais não é se haverá turbulência, mas como navegar pelos próximos anos, transformando a incerteza em estratégia.

Quatro forças sintetizam esse novo cenário: o envelhecimento populacional, as mudanças climáticas, as inovações digitais e a reorganização geopolítica do mundo. Cada uma delas já está em curso. O que muda agora é a intensidade e, sobretudo, a interação entre elas, uma espécie de “acoplamento” de riscos que torna as decisões mais complexas e aumenta o custo de não agir.

1) ENVELHECIMENTO POPULACIONAL: O FIM DO BÔNUS DEMOGRÁFICO E A URGÊNCIA DA PRODUTIVIDADE O envelhecimento é, talvez, a incógnita mais previsível. Seus sinais são conhecidos há anos: queda das taxas de natalidade e de mortalidade, aumento da longevidade e mudança rápida da estrutura etária. Ainda assim, sua relevância costuma ser subestimada, como se fosse um problema distante, reservado aos países ricos. O Brasil, porém, envelhece antes de enriquecer, o que altera profundamente o horizonte econômico.

A lógica é simples: quando a população em idade ativa cresce, há um impulso natural para o aumento da produção e do consumo. Quando ela desacelera, a economia precisa compensar com ganhos de produtividade. Em outras palavras, o país entra numa fase em que crescer “por expansão” fica mais difícil; passa a depender de crescer “por eficiência”.

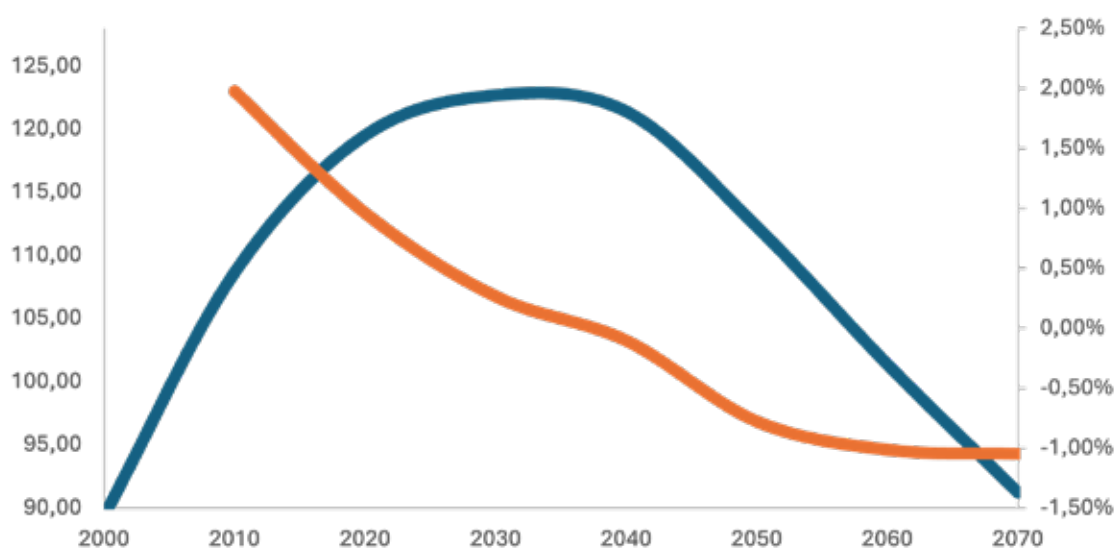
Para se ter uma ideia da rapidez do processo de transição demográfica no Brasil, segundo os Censos Demográficos, o número de filhos por mulher ao longo de seu período reprodutivo caiu de 6,2, em 1950, para 1,6, em 2022.

O Gráfico 1 combina a população em idade ativa (PIA em suas idades mais produtivas, de 20 a 59 anos – curva azul) conforme a enumeração dos censos demográficos de 2000, 2010 e 2022, com projeções quinquenais de crescimento da PIA (curva laranja) de 2023 a 2070.

Segundo dados dos censos demográficos e das projeções populacionais para as próximas décadas (IBGE), verifica-se que a PIA, nas idades mais produtivas (de 20 a 59 anos), passou de 89 milhões, em 2000, para 122 milhões, em 2025. Em 2035, atingirá o seu máximo: 123 milhões. Depois, seguirá diminuindo. Em 2070, voltará, aproximadamente, ao tamanho de 2000. No intervalo de duas gerações (2025-2070), o Brasil perderá cerca de 28 milhões de trabalhadores.

Os desafios para compensar essa queda serão enormes. Primeiro, haverá restrição ao crescimento devido à escassez de mão de obra. Segundo, como a produtividade do trabalho varia com a idade, sendo maior entre os 30 e os 50 anos, mantendo os níveis atuais, a produtividade agregada do trabalho será inferior à atual. Para empresas, isso significa operar num ambiente em que a mão de obra pode se tornar mais escassa em certos segmentos, os custos de saúde e benefícios sociais tenderão a subir e a competição por talentos se intensificará.

GRÁFICO 1 | BRASIL: TAXA QUINQUENAL DE CRESCIMENTO (%) E POPULAÇÃO EM IDADE ATIVA (20-59 ANOS) (PIA) EM MILHÕES – 2000-2070



FONTE: IBGE, CENSOS E PROJEÇÕES

As empresas precisarão tratar a longevidade produtiva como estratégia de pessoas e não como tema periférico do RH. O mundo do trabalho se estende: carreiras se alongam, a requalificação deixa de ser um evento e vira rotina, e a integração de profissionais mais experientes passa a ser uma vantagem competitiva. Em paralelo, a automação e a tecnologia tornam-se respostas naturais, mas não substituem a necessidade de gestão e cultura. A tecnologia aumenta a produtividade quando há clareza nos processos e capacidade de execução.

2) MUDANÇAS CLIMÁTICAS: RISCO FÍSICO, RISCO DE TRANSIÇÃO E RISCO DE COMPETITIVIDADE Os termos “crise ambiental” e “crise climática” são frequentemente utilizados como sinônimos no debate público, mas designam fenômenos distintos, ainda que profundamente interligados. A crise ambiental refere-se ao conjunto amplo de pressões exercidas pelas atividades humanas sobre os ecossistemas naturais, incluindo desmatamento, perda de biodiversidade, poluição do ar e da água, degradação do solo e esgotamento de recursos naturais. Já a crise climática constitui um subconjunto específico desse quadro mais amplo e diz respeito às alterações aceleradas no sistema climático global, provocadas sobretudo pelo aumento das emissões de gases de efeito estufa.

A distinção é relevante porque nem toda degradação ambiental gera, diretamente, mudanças climáticas, mas toda crise climática produz impactos ambientais, econômicos e sociais profundos. A volatilidade do clima não é mais uma abstração: eventos extremos se tornaram mais frequentes, mais intensos e mais caros. Para o Brasil, isso tem um significado imediato: a economia é altamente exposta ao clima, devido à sua geografia, à urbanização desigual e à sua relevância agroindustrial. A questão climática não é um capítulo à parte; é uma variável que afeta a inflação, a energia, a logística, a saúde pública, a infraestrutura e a estabilidade social.

Executivos precisam enxergar três dimensões do risco climático. A primeira é o risco físico: enchentes, secas, ondas de calor, incêndios e perda de produtividade agrícola. Esse risco afeta operações, ativos e cadeias de fornecimento. A segunda é o risco de transição: regulação, precificação do carbono, exigências de rastreabilidade, mudanças no comportamento do consumidor e pressões dos investidores. A terceira é o risco jurídico e reputacional: litígios, barreiras comerciais e restrições de acesso a capital.

A consequência é que “ser competitivo” passa a incluir a capacidade de medir e reduzir as emissões, rastrear a origem dos insumos, comprovar a conformidade e adaptar os pro-

cessos. Em setores exportadores, o tema deixa de ser reputação e passa a ser condição para o acesso a mercados. E, no mercado doméstico, a pressão virá pela via do custo: energia, seguros, infraestrutura e financiamento tendem a incorporar o prêmio do risco climático.

Ao mesmo tempo, o Brasil tem aqui uma oportunidade rara. Poucos países combinam uma matriz elétrica relativamente limpa com potencial de expansão em renováveis, capacidade agroindustrial e um estoque de capital natural que pode ser convertido em vantagem econômica, desde que isso seja feito com estratégia de agregação de valor. O futuro climático não premia igualmente exportadores de recursos brutos e países capazes de transformar ativos naturais em produtos industriais, tecnologia, inovação e renda. Aqui está uma oportunidade imediata para crescermos de forma sustentada e que se torna ainda mais relevante diante do envelhecimento da população.

Em síntese, enquanto a crise ambiental expressa o esgotamento mais amplo da relação entre sociedade e natureza, a crise climática representa seu aspecto mais sistêmico e urgente. Reduzir seus riscos não é apenas uma questão ambiental, mas também um imperativo econômico, social e político. A forma como essa transição será conduzida definirá não apenas o futuro do clima, mas também as bases do desenvolvimento nas próximas décadas. Em outras palavras, o Brasil pode ser parte do problema ou da solução. Para o destino do país, incluindo o setor empresarial, a diferença entre uma postura defensiva e uma postura estratégica será decisiva. Descarbonização, eficiência energética, agricultura regenerativa, bioeconomia e novos materiais não são apenas “tendências”; são caminhos viáveis para o reposicionamento competitivo.

3) INOVAÇÕES DIGITAIS: PRODUTIVIDADE, PODER DE MERCADO E UMA NOVA DESIGUALDADE A revolução digital, intensificada pela inteligência artificial, não é apenas uma onda tecnológica. É uma reorganização do modo como o valor é criado e capturado. Em muitos setores, não será o maior produtor que vencerá, mas quem controla a interface com o cliente, quem detém os dados e quem define os padrões da rede. O poder econômico migra para plataformas, ecossistemas e modelos baseados em escala digital.

Para o Brasil, o digital é promessa e ameaça. Promessa, porque pode destravar a produtividade em serviços, indústria e governo, reduzindo desperdícios, ampliando a eficiência e acelerando a inovação. Ameaça, pois pode aprofundar a distância entre as empresas que conseguem incorporar tecnologia e as que ficam presas a modelos analógicos. O risco é o

país se dividir entre uma economia “de ponta”, conectada ao mundo e competitiva, e uma economia “residual”, informal e de baixa produtividade.

Nas empresas, a discussão sobre IA precisa amadurecer rapidamente. Não se trata de experimentar por curiosidade, mas de aplicar com foco: automação de processos, atendimento, análise de risco, manutenção preditiva, planejamento, precificação, prevenção de fraudes, logística. Há ganhos reais, mas exigem governança, qualidade dos dados, segurança e um plano de adoção que inclua as pessoas.

A dimensão humana é crucial. A tecnologia não substitui apenas tarefas; ela transforma ocupações. O desafio para executivos é duplo: preparar a empresa para capturar produtividade e, ao mesmo tempo, evitar que a transição gere desorganização interna, perda de confiança e aumento de rotatividade. Em um país desigual, o risco social da transformação digital é significativo: sem educação e requalificação, a tecnologia amplia as distâncias.

Aqui, o papel das empresas tende a crescer. Parcerias com sistemas educacionais, programas internos de capacitação, academias corporativas e redes de formação técnica não serão filantropia; serão investimento em sobrevivência competitiva. A pergunta “temos gente preparada?” passa a ser tão importante quanto “temos capital disponível?”.

4) REORGANIZAÇÃO GEOPOLÍTICA: O RETORNO ECONOMIA POLÍTICA A geopolítica voltou ao centro porque o mundo se tornou menos integrado e mais competitivo. O comércio internacional continua relevante, mas agora é atravessado por disputas estratégicas: tecnologia, energia, minerais críticos, alimentos, dados e infraestrutura. Cadeias globais de valor, antes desenhadas apenas por custo e eficiência, passam a ser redesenhadas por segurança, confiabilidade e alinhamento político.

Para o Brasil, isso cria um ambiente ambíguo. Por um lado, o país é um grande fornecedor de alimentos, energia e recursos – ativos que ganham valor em um mundo inseguro. Por outro lado, enfrenta riscos de concentração de mercados, volatilidade cambial, barreiras não tarifárias e exigências crescentes de conformidade ambiental e trabalhista.

Para empresas, a geopolítica não é mais um tema distante, do Itamaraty. Ela entra no balanço por meio de custos logísticos, risco de fornecimento, padrões de certificação, sanções, mudanças regulatórias e instabilidade nos mercados estratégicos. Diversificar fornecedores e mercados torna-se um princípio de resiliência. Compliance internacional e rastreabilidade deixam de ser “burocracia” e passam a ser infraestrutura de acesso à receita.

Além disso, a geopolítica influencia a tecnologia. A disputa por semicondutores, por infraestrutura digital e por padrões de IA cria dependências e vulnerabilidades. Empresas que não tratarem cibersegurança e governança de dados como prioridade podem descobrir tarde demais que a confiança, ativo invisível, é a primeira a ruir em ambientes instáveis.

O Brasil, como potência média, tem a vantagem de poder dialogar com diferentes blocos. Mas essa vantagem só se converte em prosperidade se houver estratégia econômica clara e capacidade de execução interna. Num mundo fragmentado, países previsíveis e eficientes atraem investimento. Países erráticos pagam juros mais altos, perdem cadeias produtivas e exportam talentos.

O PONTO DECISIVO: AS QUATRO FORÇAS NÃO ATUAM SEPARADAMENTE O que torna o momento atual particularmente desafiador é que esses vetores se reforçam. O envelhecimento pressiona a produtividade e o gasto público; a tecnologia pode compensar a perda de produtividade, mas exige qualificação; o clima impõe custos e reconfigura vantagens comparativas; a geopolítica altera mercados e impõe padrões. Isto multiplica a complexidade. Avanços contínuos demandam estratégia e interação colaborativa entre governos, setor privado e instituições do terceiro setor.

Diante das oportunidades que se apresentam ao país, os governos devem atuar como coordenadores de expectativas e criadores de condições para que investimentos produtivos ocorram em larga escala. Devem criar narrativas e medidas econômicas coerentes, desenvolvendo uma infraestrutura integrada para *clusters* produtivos voltados à agregação de valor em setores em que o Brasil tem vantagens comparativas.

Para a sociedade, o desafio contemporâneo não é frear a inovação, mas governá-la. Cabe às sociedades orientar o avanço tecnológico para a promoção da prosperidade, da inclusão e da preservação ambiental – e não para a exclusão social, a violência, o controle político, o extermínio de populações ou a degradação da natureza. O bem-estar de todos deve ser o objetivo supremo do uso da inovação.

Para as empresas, a agenda central deixa de ser apenas crescimento e passa a incluir resiliência. Resiliência não no sentido defensivo, de “sobreviver”, mas no sentido estratégico, de construir capacidade de adaptação contínua e realizar investimentos consistentes em inovação e tecnologia. A agregação de valor no país depende, fundamental-

mente, de uma maior integração das empresas brasileiras às cadeias internacionais, operando sob padrões competitivos, técnicos e ambientais exigentes. A empresa que atravessará bem a década será aquela que sabe operar em cenários, reduzir vulnerabilidades e capturar oportunidades que surgem justamente quando o mundo perde estabilidade.

O terceiro setor tem um papel fundamental na produção de conhecimento aplicado, indicadores e métricas que permitam avaliar a competitividade, a produtividade e os impactos ambientais e sociais das cadeias produtivas emergentes. A ausência de métricas confiáveis aumenta os riscos, alimenta desconfiças e dificulta o financiamento de projetos. Esses atores também podem atuar como pontes entre governo, empresas e territórios, facilitando diálogo, construindo consensos e reduzindo conflitos. Em estratégias baseadas em recursos naturais, questões territoriais, ambientais e sociais são particularmente sensíveis, e sua má gestão pode inviabilizar projetos economicamente viáveis.

O QUE MUDA PARA EMPRESAS NO BRASIL: SEIS MOVIMENTOS ESTRATÉGICOS Primeiro, a gestão de risco precisa se tornar uma competência central. Isso significa planejar para cenários, realizar *stress tests*, revisar a exposição ao clima e à geopolítica, mapear as dependências críticas e fortalecer a governança. A era da eficiência pura cede espaço à da eficiência com redundância inteligente.

Segundo, produtividade e tecnologia devem ser tratadas como execução, não como discurso. IA e automação precisam de casos de uso, metas, responsáveis e indicadores. A pergunta não é “temos um laboratório?”, mas “quanto reduzimos de custos, de tempo e de erros em processos-chave?”.

Terceiro, as pessoas se tornam o ativo mais escasso. Retenção, requalificação e longevidade produtiva serão diferenciais. Empresas que aprenderem a integrar talentos mais experientes, ao mesmo tempo em que formarem novas competências digitais, criarão uma vantagem difícil de copiar.

Quarto, a descarbonização deve ser entendida como competitividade. Eficiência energética, rastreabilidade, gestão de emissões e inovação de produto não são custos inevitáveis; podem ser fonte de margem, de acesso a mercados e de redução do risco de capital.

Quinto, a estratégia de mercado passa a incluir geopolítica e padrões internacionais. Diversificar destinos, antecipar regulações, investir em certificações e construir reputação institucional não é “acessório”: é infraestrutura para competir.

Sexto, atuar junto com os governos e o terceiro setor. A atuação das empresas junto aos governos não pode mais se limitar a interesses individuais ou setoriais. A necessidade de um ambiente e de infraestrutura melhores para os negócios, a possibilidade de desenvolver cadeias produtivas que agreguem mais valor ao país e a necessidade de maior integração com a economia internacional, incluindo acordos comerciais mais amplos, exigem uma atuação em parceria entre governos, empresas e organizações do terceiro setor.

CONCLUSÃO: UM FUTURO MENOS ESTÁVEL EXIGE MAIOR AMBIÇÃO E MAIS COLABORAÇÃO

O mundo contemporâneo não oferece o conforto da estabilidade. Oferece, em troca, algo mais exigente: a necessidade de escolher. O Brasil pode atravessar essa década reagindo a crises, improvisando soluções e perdendo oportunidades. Ou pode tratá-la como uma janela de reposicionamento, na qual seus ativos – água, energia limpa, agroindústria, minerais críticos, adaptabilidade – sejam convertidos em produtividade, indústria, inovação e renda.

A incerteza não é uma exceção; é o novo normal. Exatamente por isso, uma ambição de longo prazo, a criação de condições para transições, o desenvolvimento contínuo de capital humano, a atuação colaborativa entre setores e a capacidade de execução são fundamentais. Temos a oportunidade e a necessidade de dar direção em um período de grande instabilidade. A capacidade de fazê-lo certamente será um diferencial competitivo e uma alavanca poderosa para um futuro mais próspero.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

Arbache, Jorge e Drummond, Aldemir. Como acelerar e escalar o crescimento econômico do Brasil? O papel da industrialização das vantagens comparativas. Belo Horizonte: Imagine Brasil, Fundação Dom Cabral, (2025). https://imaginebrasil.fdc.org.br/front/content?content_id=005ad9d9-8523-44c6-a95d-ead0d4028e38

Brown, Gordon; El-Erian, Mohamed A; e Spence, Michael. Permacrisis: A Plan to fix a Fractured World. London: Simon & Schuster, 2023.

Fernandes, Fernando e Paiva, Paulo. Revisitando os impactos fiscais da dinâmica demográfica sobre o RGPS: Muito além dos ajustes de curto prazo. Belo Horizonte: Imagine Brasil, Fundação Dom Cabral, Políticas Públicas, (2026). https://imaginebrasil.fdc.org.br/front/content?content_id=71f328c6-7bd0-4f3d-9f16-5677d02a810b.

Rodrik, Dany. Shared Prosperity in a Fractured World: A New Economics for the Middle Class, the Global Poor, and Our Climate. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2025.

World Economic Forum (WEF). A Spirit of Dialogue. Davos: WEF Annual Meeting 2026: A Spirit of Dialogue. 2026. <https://www.weforum.org/press/2026/01/annual-meeting-2026-a-spirit-of-dialogue-ceb3ae9c08/>.

ALDEMIR DRUMMOND é professor e diretor do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral. É PhD em Administração pela Universidade de Cambridge (ENG). É também coordenador da iniciativa Imagine Brasil, da FDC, e é *Vice-Chair* do *Board* do UNICON (*University Consortium for Executive Education*).

Paulo Paiva é professor associado da Fundação Dom Cabral e presidente de honra do Conselho de Relações de Trabalho da FIEMG. Mestre em demografia econômica pela University of Pennsylvania (USA). É membro da equipe técnica da iniciativa Imagine Brasil. No governo Federal foi ministro do Trabalho e do Planejamento e Orçamento.