

Ilustrações João Célio Carneschi

AS MEGATENDÊNCIAS QUE MOLDAM O FUTURO

POR **CARLOS MENDONÇA**

O ritmo de mudanças no ambiente de negócios parece cada vez mais intenso. Saber lidar com elas, superar obstáculos e adaptar-se à nova realidade é receita básica para seguir em frente. No cenário atual, porém, o básico já não é suficiente. Não se trata apenas de reavaliar a forma de executar o negócio, mas sua própria finalidade. Para prosperar, as empresas precisam saber identificar as oportunidades geradas, fazendo da inovação um exercício contínuo.

Para compreender esse novo cenário, analisamos na PwC quais aspectos devem provocar maior impacto, alterando substancialmente o ambiente e as relações de negócios. A partir dessa análise, identificamos cinco megatendências globais: mudanças demográficas, deslocamento do poder econômico global, urbanização acelerada, mudanças climáticas e avanços tecnológicos.

Do ponto de vista das empresas, entender a dinâmica desses movimentos é fundamental.

As oportunidades criadas trazem também riscos. Da nova dinâmica na interação com os clientes surgem forças que podem causar grandes perturbações no ambiente e trazem em si as sementes que, bem plantadas, levarão as empresas a inovar, criar e se reinventarem.

As organizações precisam reavaliar radicalmente a forma como funcionam, entender seus públicos estratégicos e serem capazes de implementar mudanças. O sucesso desse esforço está intimamente ligado à capacidade de cumprir certos requisitos: empregar a tecnologia para criar valor de maneiras totalmente novas; capitalizar as mudanças demográficas para desenvolver a força de trabalho do amanhã; atender um mercado consumidor cada vez mais global, diversificado, urbano e exigente; explorar os recursos naturais de maneira sustentável. As empresas que souberem lidar com essas questões estarão mais habilitadas a prosperar.

MUDANÇAS DEMOGRÁFICAS Em 2030, a população mundial deverá chegar a 8,3 bilhões de pessoas, 1,1 bilhão a mais que a atual. Mas esse crescimento não será uniforme em todo o mundo. Duas grandes tendências vão alterar o perfil demográfico global nas próximas décadas: o envelhecimento da população em algumas regiões, notadamente na Europa, e o aumento do contingente de pessoas jovens em outras, como na África, onde a população deverá dobrar até 2050.

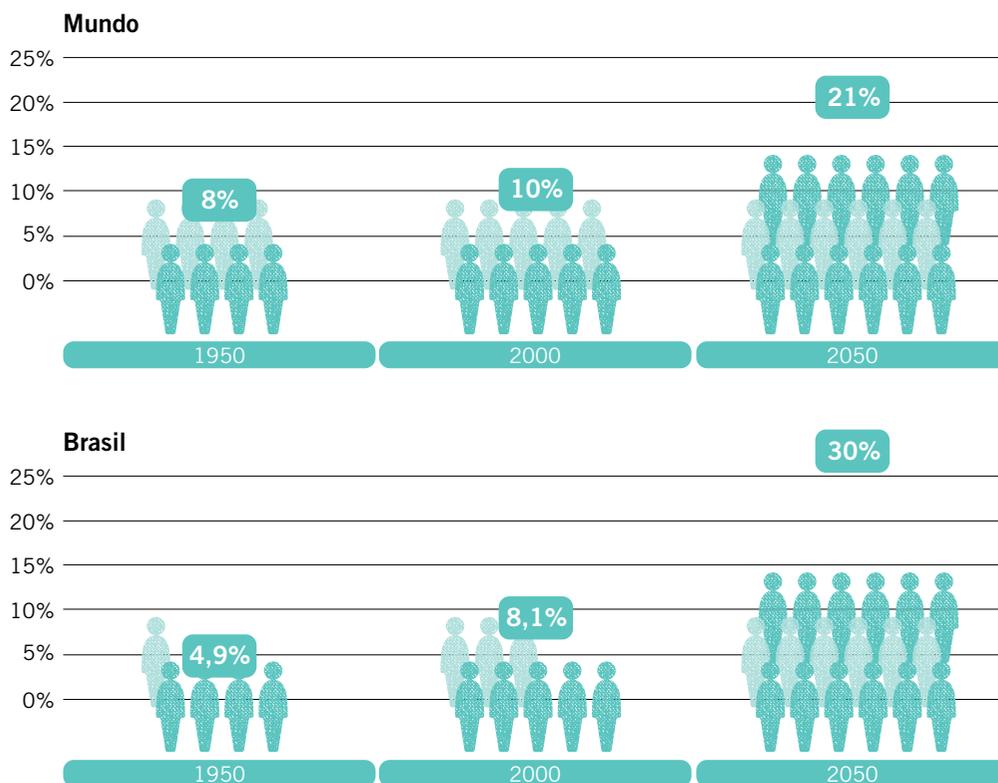
Em países como o Brasil, por exemplo, o bônus demográfico que impulsiona o crescimento econômico deverá acabar na década de 2030. A proporção de pessoas com mais de 60 anos em nosso país chegará a 30% em 2050 – em 2010, a taxa era de 10% (**Figura 1**). Em outras sociedades, como a Índia, onde se verifica uma expansão acelerada da população, o número de jovens chegando ao mercado aumentará nos próximos 20 anos: um milhão de trabalhadores a cada mês.

Esses movimentos demográficos acarretarão mudanças no perfil da população economicamente ativa e terão forte impacto na economia, de maneiras diferentes.

Nos países em que houver um ciclo de expansão da população jovem, será necessário criar condições para alimentar, dar moradia e educar essa massa em crescimento. Nas sociedades onde a proporção de idosos estiver aumentando, os sistemas de saúde, por exemplo, precisarão ser reformulados para lidar com um número maior de participantes e menor de contribuintes. A expansão da classe média (**Figura 2**), prevista para os próximos 15 anos, alarga as perspectivas de negócios em setores como os de saúde, lazer e serviços, em que os consumidores com maior renda costumam gastar.

Em relação à força de trabalho, uma das questões a ser enfrentada é a da qualificação. Nas economias maduras, os trabalhadores mais velhos

FIGURA 1 | PROPORÇÃO DA POPULAÇÃO COM MAIS DE 60 ANOS

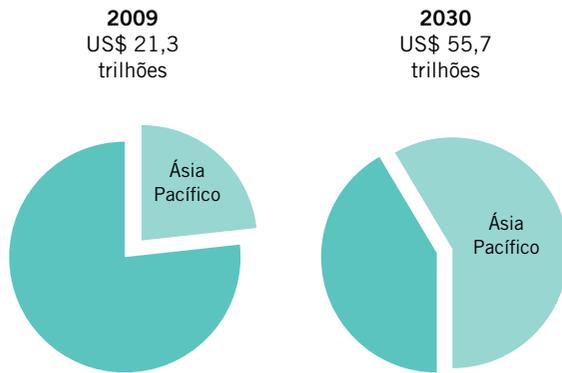


FONTE: RELATÓRIO DA ONU SOBRE O ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO MUNDIAL 1950-2050 E IBGE.

terão de aprender novas competências e permanecer em atividade por mais tempo. Mas isso talvez não seja suficiente para suprir as necessidades de mão de obra, o que poderá levar alguns países a recorrer à imigração. Nos mercados emergentes, onde o número de jovens estará aumentando, qualificá-los para que possam corresponder às necessidades do mercado de trabalho será um dos grandes desafios.

Lidar com os anseios dos trabalhadores do século 21 é outro ponto a ser equacionado. Os jovens que chegam ao mercado desejam se inserir em estruturas mais flexíveis, esperam influenciar os processos de tomada de decisão, preferem trabalhar fora de um ambiente de escritório convencional em muitos casos e, sobretudo, buscam um trabalho que faça sentido para eles. As empresas precisarão saber como atender a essas expectativas para conseguir atrair e reter mão de obra qualificada, sem perder de vista seus objetivos empresariais.

FIGURA 2 | GASTO DA CLASSE MÉDIA GLOBAL (EM US\$ PPP – PARIDADE DE PODER DE COMPRA – DE 2005)



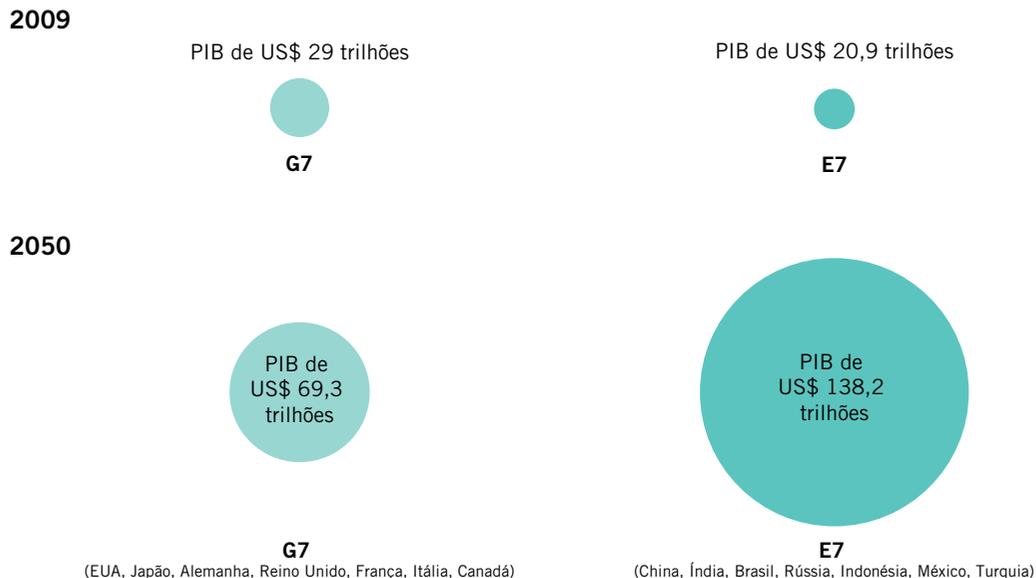
FONTE: DADOS EXTRAÍDOS DO DOCUMENTO DE TRABALHO NÚMERO 285 DO CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DA OCDE, "THE EMERGING MIDDLE CLASS IN DEVELOPING COUNTRIES", JANEIRO/2010.

DESLOCAMENTO DO PODER ECONÔMICO GLOBAL

O relatório da PwC, *The World in 2050*, que faz projeções do crescimento do PIB de 32 das maiores economias do mundo para o período de 2015 a 2050, indica que o poder econômico global das economias avançadas da América do Norte, da Europa Ocidental e do Japão vai se manter ao longo dos próximos 35 anos. Mas mudanças significativas estão em curso.

Em 2030, o PIB combinado dos países emergentes que compõem o E7 (China, Índia, Brasil, Rússia, Indonésia, México e Turquia) terá superado o do G7, que reúne Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França, Itália e Canadá (Figura 3).

FIGURA 3 | PIB DOS PAÍSES DO G7 E DO E7 (EM US\$ PPP DE 2005)



FONTE: ANÁLISE DA PWC.

A China já ultrapassou os Estados Unidos em 2014 e é hoje a maior economia em termos de paridade de poder de compra (PPP). Em 2050, a Índia deverá ocupar a segunda posição nesse ranking e o Brasil, que hoje está em sétimo, passará à quinta colocação. Novas economias emergentes como México e Indonésia serão maiores do que o Reino Unido e a França em termos de PPP, até 2030, enquanto a Turquia poderá tornar-se maior do que a Itália. Nigéria e Vietnã, por sua vez, experimentarão um rápido crescimento até 2050, enquanto Colômbia, Polônia e Malásia possuem grande potencial de crescimento sustentável em longo prazo, nas próximas décadas.

Os dados corroboram um movimento global que vem deslocando o centro de gravidade da economia mundial e dando a ela uma característica multipolar. Em alguns anos, os países emergentes devem responder por 70% do crescimento econômico – hoje a taxa é de 50%.

Esse novo desenho da economia mundial, em que os países emergentes ganham relevo, traz à tona um imenso mercado consumidor para o qual deverão convergir os fluxos globais de comércio e investimento. Já em 2015, a classe média na

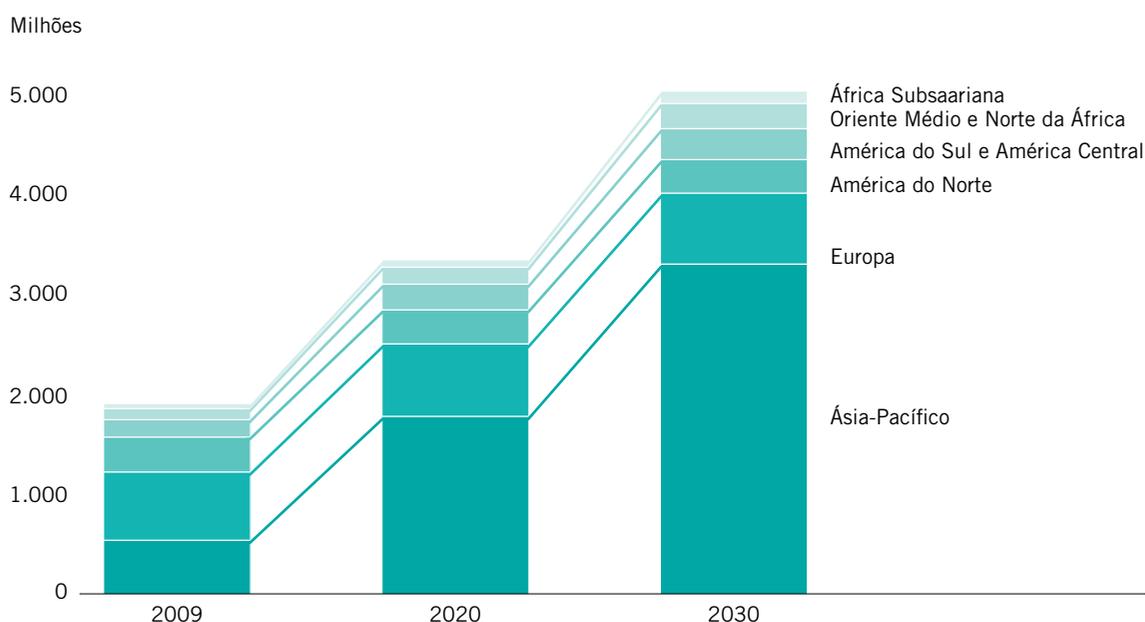
EM ALGUNS ANOS, OS PAÍSES EMERGENTES DEVEM RESPONDER POR 70% DO CRESCIMENTO ECONÔMICO – HOJE A TAXA É DE 50%

região Ásia-Pacífico será maior do que as dos Estados Unidos e da Europa juntas (**Figura 4**).

Os BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China) e outros países em crescimento estão assumindo um novo papel: de centros de produção e trabalho, vêm se transformando em economias orientadas para o consumo.

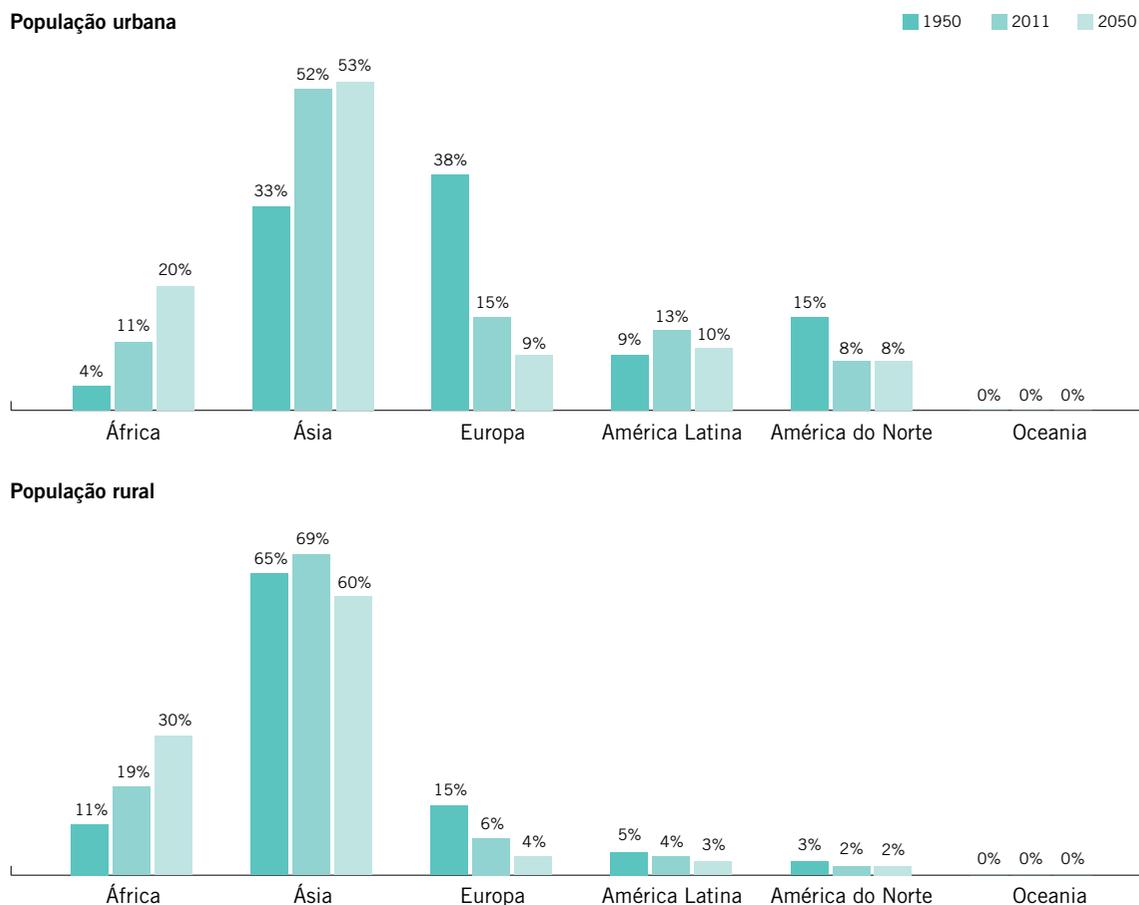
Se por um lado o crescimento desses novos mercados expande as fronteiras de negócios, por outro, a diversidade existente entre eles exigirá das empresas e dos investidores uma abordagem cuidadosa. Para explorar as oportunidades nos novos

FIGURA 4 | A CLASSE MÉDIA GLOBAL ESTÁ SE EXPANDINDO



FONTE: BROOKINGS INSTITUTE.

FIGURA 5 | DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO RURAL E URBANA MUNDIAL



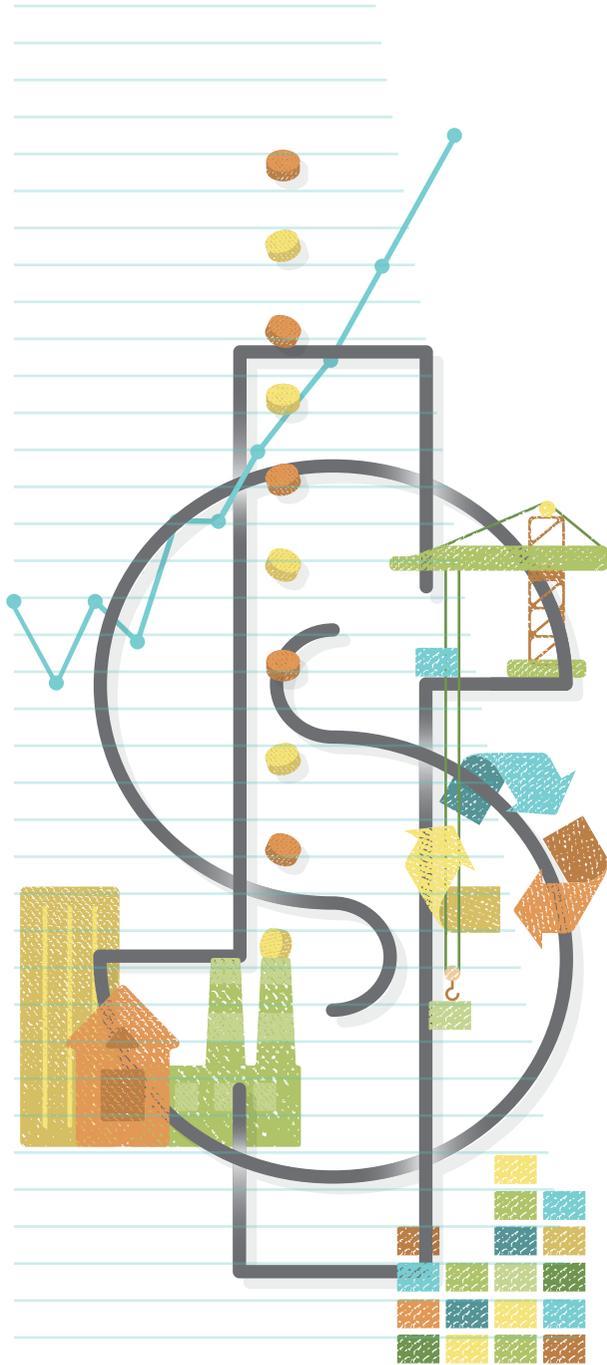
FONTE: PERSPECTIVAS GLOBAIS DE URBANIZAÇÃO: REVISÃO DE 2011, DEPARTAMENTO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA ASSUNTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS (2012).

centros de poder econômicos globais e se tornarem competitivas, as organizações precisarão identificar as características do ambiente político e regulatório de cada um deles, conhecer seus aspectos sociais e suas particularidades culturais.

URBANIZAÇÃO ACELERADA Os números dão bem uma noção do problema: as cidades ocupam 0,5% do planeta, abrigam metade da população do mundo e consomem 75% dos recursos naturais. Em 2011 – ano do último levantamento revisado pela Organização das Nações Unidas (ONU) – 3,6 bilhões de pessoas viviam em cidades, e a projeção é de que esse contingente chegue a 4,9 bilhões até 2030, quando deverão existir 41 cidades com população acima de 10 milhões de habitantes.

Estudos apontam que 95% do crescimento da população urbana mundial ocorrerão em países em desenvolvimento, como o Brasil. A maior parte desse aumento populacional será resultado de fluxos migratórios com origem em áreas rurais (**Figura 5**).

O inchaço das cidades aumentará a pressão sobre os problemas de moradia, transporte, saneamento, segurança, emprego e educação já existentes. Dispor de infraestrutura adequada e oferta de serviços capazes de manter essas metrópoles habitáveis é um dos grandes desafios do século. São questões que dizem respeito tanto ao setor público como às empresas privadas, pois é nas cidades que está a maior parte de seus consumidores e trabalhadores. Equacionar essas questões é fundamental para que se possa criar um ambiente favorável ao desenvolvimento de uma sociedade



SERÁ PRECISO DESENVOLVER ESTRATÉGIAS QUE AJUDEM A ANTEVER E LIDAR COM OS IMPACTOS QUE ESSES AVANÇOS TRARÃO PARA OS NEGÓCIOS

promissora e geradora de talentos, o que, em última análise, é a mola propulsora dos negócios.

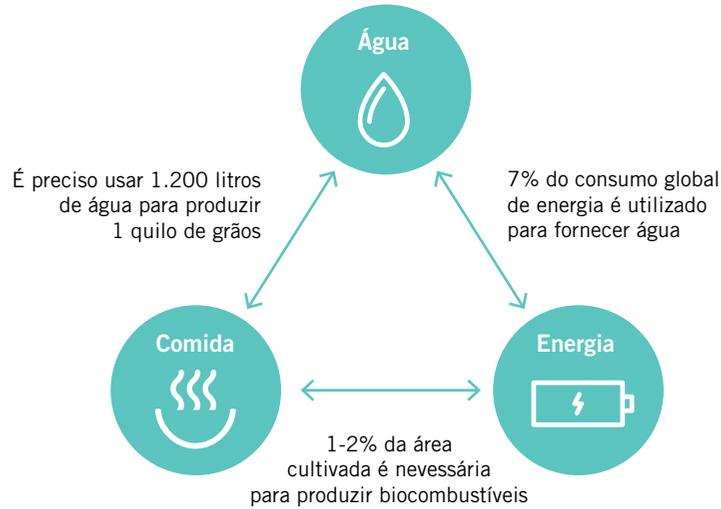
Serão necessários investimentos de grande porte em obras públicas para garantir que esses enormes conglomerados ofereçam qualidade de vida a seus habitantes e evoluam de forma sustentável. Para dar conta de um desafio de tão grande escala, os gestores das megacidades terão que adotar soluções inovadoras e fazer uso intensivo de tecnologia, medidas que também fazem parte da receita para as empresas que quiserem se manter competitivas nesses mercados em transformação.

As empresas serão fortemente impactadas por esse crescimento explosivo, seja pelos possíveis gargalos de infraestrutura que possam vir a afetar o seu desempenho ou brechar os seus negócios, seja pelas novas demandas e hábitos de consumo que surgirão. Para fazer frente a esse cenário, elas deverão tornar-se parte da solução, atuando em conjunto com o poder público. Precisarão também apurar sua visão, para identificar os novos nichos de mercado que se formarão.

MUDANÇAS CLIMÁTICAS E ESCASSEZ DE RECURSOS

Na medida em que o mundo fica mais populoso, urbanizado e próspero, cresce a demanda por alimentos, água e energia. Metade da população do planeta viverá em áreas sujeitas a grande escassez de água, o que tornará países populosos, como a China e a Índia, vulneráveis ao aumento de preços de água, alimentos e energia em 2030 (**Figura 6**). Segundo o Conselho Nacional de Inteligência dos Estados Unidos (NIC), até 2030, a demanda global por energia aumentará 50%, a de água, 40% e a de alimentos, 35%.

FIGURA 6 | RELAÇÃO ENTRE ÁGUA, COMIDA E ENERGIA



FONTE: NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL: GLOBAL TRENDS 2030: ALTERNATIVE WORLDS.

Esses dados estão relacionados a uma das megatendências que vão mudar a face do planeta e impactar fortemente o mundo dos negócios: a escassez de recursos e as mudanças climáticas, duas questões intrinsecamente ligadas ao nosso modelo de desenvolvimento econômico que, entre outros aspectos, tem sua matriz energética baseada principalmente na queima de combustíveis fósseis – carvão, petróleo e gás. Até 2030, as emissões globais de carbono pela queima desses combustíveis devem crescer 16%, enquanto a temperatura média do planeta subirá entre 0,5 °C e 1,5 °C.

Os impactos dessas mudanças, que podem vir a se expressar, por exemplo, na disputa por recursos naturais e na consequente elevação de preços de commodities, preocupa grande parte das empresas. A 17ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC, divulgada em 2014, mostrou que 46% dos entrevistados acreditavam que as mudanças climáticas e a escassez de recursos levaria a transformações de seus modelos de negócios.

As organizações não poderão esperar por iniciativas dos países e dos blocos econômicos para mitigar a situação. A sustentabilidade passará a ter um papel central na estratégia de negócios e as corporações deverão, elas mesmas, repensar a maneira como geram seus produtos ou serviços. Não apenas pela necessidade de diminuir sua

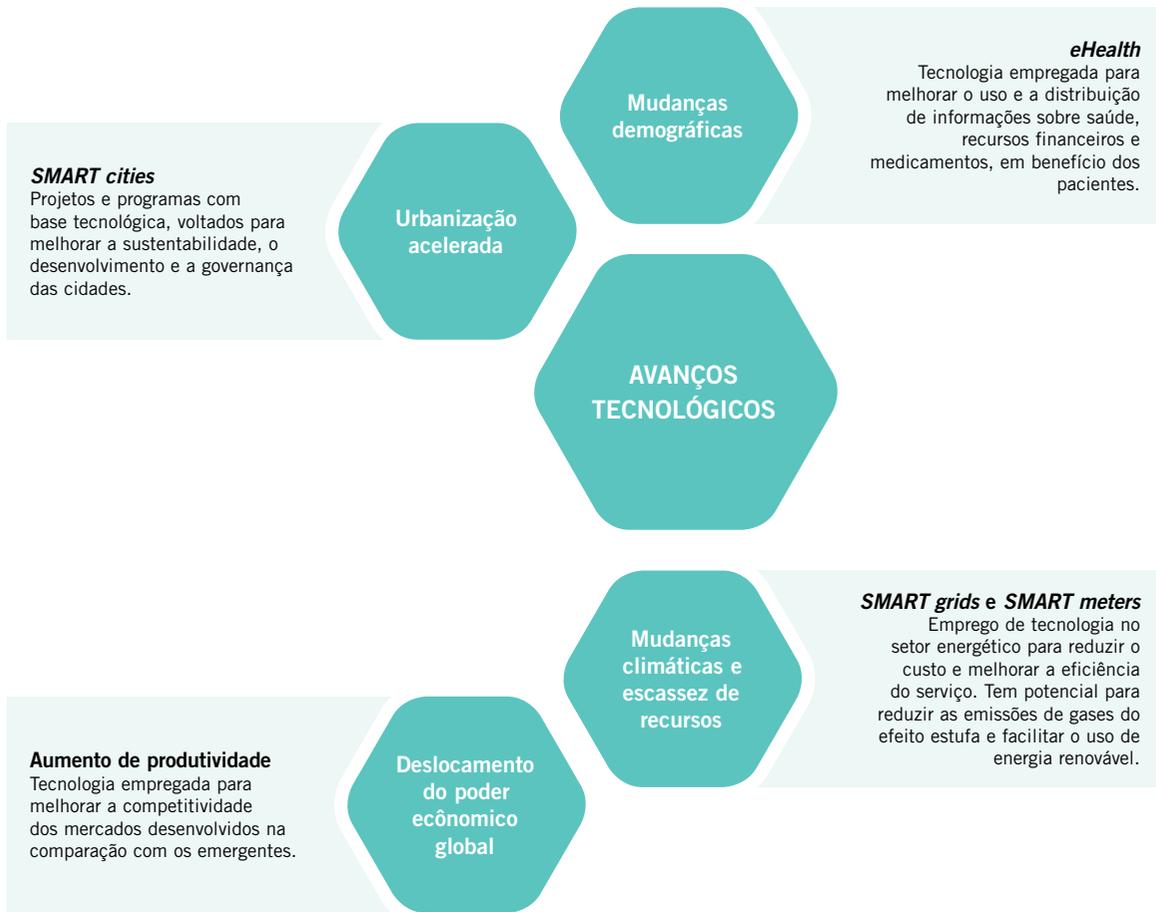
dependência dos recursos naturais, mas também porque crescerá a cobrança de seus clientes, funcionários, parceiros e investidores para que adotem uma postura ambientalmente responsável.

A busca da sustentabilidade passa pelo emprego da tecnologia. Num mundo que buscará cada vez mais soluções inovadoras para combater o desequilíbrio ambiental, as empresas deverão empregar a tecnologia para se adaptar à realidade da escassez de recursos naturais. E mais: a fim de se manterem competitivas, elas precisarão desenvolver estratégias para aproveitar as oportunidades que surgirão na esteira dessas novas tecnologias.

AVANÇOS TECNOLÓGICOS A forma como as empresas criam e oferecem seus produtos e serviços e se relacionam com os diversos *stakeholders* será moldada, cada vez mais, por avanços tecnológicos. Para progredir num ambiente assim, será preciso desenvolver estratégias que ajudem a antever e lidar com os impactos que esses avanços trarão para os negócios.

Muitas empresas já estão cientes de que será necessário incorporar essas mudanças a fim de criar valor para os clientes, uma iniciativa que poderá levar ao redesenho de modelos de operação ou de negócios, para entender, valorizar e integrar a tecnologia em toda a organização.

FIGURA 7 | INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS QUE AJUDARÃO A ENFRENTAR AS DEMAIS MEGATENDÊNCIAS



FONTE: PwC.

Entre os avanços tecnológicos que vêm ocorrendo, as soluções digitais geram forte impacto nas empresas. Especialmente as tecnologias móveis. De acordo com a 18ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC, 81% dos CEOs entrevistados consideram o uso de tecnologias móveis para se relacionar com clientes estrategicamente importantes para suas organizações.

A quase onipresença de dispositivos móveis está revolucionando a capacidade dos clientes de obter informações. Segundo o eMarketer, o número de usuários de celulares em todo o mundo, em 2014, era de 4,55 bilhões, quase 70% da população mundial. Desse total, 1,75 bilhão usavam smartphones cujo volume de tráfego móvel deve

aumentar dez vezes até 2019, segundo o mesmo instituto de pesquisa. O acesso à informação por esses dispositivos transformou o modo como os clientes percebem valor e o tipo de relações que eles querem ter com as empresas.

As possibilidades abertas pelos avanços tecnológicos estendem-se a diversas outras áreas, como nanotecnologia, robótica, biotecnologia, computação de nuvem e *big data*.

Novas tecnologias de produção e de automação, por exemplo, como as impressoras 3D e a robótica, poderão mudar padrões de trabalho, segundo previsão feita pelo Conselho Nacional de Inteligência dos Estados Unidos (NIC) em sua publicação “Tendências Globais 2030: Mundos

Alternativos”. De acordo com o órgão, essas tecnologias elevarão a produtividade, resolverão limitações de trabalho e diminuirão a necessidade de terceirização nos países desenvolvidos. Já nas economias em desenvolvimento, deverão estimular novas capacidades de produção e aumentar a competitividade.

A tecnologia também será capaz de viabilizar soluções para melhorar a qualidade de vida nas grandes cidades e reduzir o consumo de recursos e a degradação. As aplicações são inúmeras. O uso intensivo da análise de dados para melhorar a eficiência dos sistemas de saúde é um deles. A biotecnologia será decisiva para que o agronegócio produza alimentos em maior escala, com maior valor nutricional e maior capacidade de resistir a adversidades climáticas.

Exemplos de descobertas tecnológicas que ajudarão a enfrentar os efeitos de todas as outras megatendências não faltam (**Figura 7**). Mais importante do que identificar as aplicações dessas descobertas, porém, é compreender a forma como as cinco megatendências se relacionam. Porque é a interação entre elas que irá modificar significativamente a sociedade e o cenário de negócios em que as empresas atuam. Juntas, elas estão moldando o futuro.

CARLOS MENDONÇA é sócio da PwC Brasil, onde lidera a área de governança de empresas de capital familiar e empreendedorismo. Atua em auditoria e consultoria, com foco em grandes conglomerados de empresas de controle familiar e fundos de *private equity*.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

PRICEWATERHOUSECOOPERS. Megatendências: uma síntese das implicações. São Paulo: PwC Brasil, 2015. 46 p.

_____. *The World in 2050: will the shift in global economic power continue?* London: PwC, 2015. 44 p.

_____. *17th Annual Global CEO Survey.* London: PwC, 2014. 44 p.

_____. *18th Annual Global CEO Survey.* London: PwC, 2015. 44 p.

