

# As 30 tendências de negócios que guiarão a sociedade até 2035

Como a tecnologia, a saúde, a educação e o clima vão moldar a maneira como as empresas se relacionarão nos próximos anos.



Luís Rasquilha  
4 de fevereiro de 2025



Como serão os negócios nos próximos dez anos? Pode apostar que muita coisa que já está rolando vai ganhar força – e outras novidades vão surgir.

A computação quântica começará a virar realidade, o ESG deverá ganhar mais uma letra, teremos novas cadeias de valor e valorizaremos novas habilidades e competências. Ambidestria corporativa, a humanização do digital e uma liderança cada vez mais educadora também permeiarão os negócios.

Nos artigos anteriores, apresentei as [forças motrizes](#), as [megatendências](#) e as [tendências comportamentais](#) que dão corpo e direção ao Relatório de Tendências Direção 2035. Neste mês, encerro a série falando de negócios.

São 30 tendências, separadas por seis forças:

1. Tecnologia e conectividade.

2. Ambiente e clima.
3. Política e economia.
4. Social e humano.
5. Saúde e bem-estar.
6. Educação, empresas e negócios.

## **Tendências de negócios para tecnologia e conectividade**

### **Transformação e upskilling digital**

Uma abordagem integrada em que as tecnologias desempenham papel-chave na transformação da estratégia, estrutura, cultura e processos de uma empresa, usando o alcance e o poder da conectividade, da internet e da tecnologia. Espera-se melhorar o envolvimento dos clientes em todos os pontos de contato no ciclo de vida de sua experiência. Para isso, é preciso criar o ambiente correto e a cultura adequada (ou seja, capacitação dos colaboradores) para operarem os negócios de maneira cada vez mais digital.

### **DDE (data driven enterprise)**

Ter bases de dados construídas em anos de resultados consistentes é ótimo, mas, hoje, é fundamental entender que a experiência anterior das empresas não garante sucesso no mercado digital. A hora é a de olhar para o futuro, e não há forma de fazer isso se a companhia não tiver informação qualificada.

Falamos de dados e da habilidade de trabalhá-los. É necessário ter uma cultura guiada por dados, uma cultura data driven, em que captamos as informações (dados) constantemente, e em que eles servem como base para as tomadas de decisão, graças à capacidade de transformar dados em conhecimento aplicável.

### **IA generativa e computação quântica**

IA generativa é o ramo da inteligência artificial que envolve a criação de novos conteúdos, como texto, imagens, música ou código, por meio de modelos de IA. Diferentemente de outras formas de IA, que geralmente se limitam a processar e analisar dados existentes, a IA generativa é capaz de produzir novas informações ou criações que se assemelham a conteúdos humanos.

Ela usa técnicas como redes neurais profundas e modelos de aprendizado de máquina para gerar saídas criativas. É o caso dos conhecidos modelos GPT (como o ChatGPT) e DALL·E.

A computação quântica é uma forma avançada de computação que utiliza as propriedades da física quântica para processar informações de

maneira extremamente rápida e eficiente. Enquanto os computadores tradicionais operam em bits (0 ou 1), os computadores quânticos usam qubits, que podem existir em múltiplos estados ao mesmo tempo, permitindo cálculos paralelos exponenciais. Essa tendência vai alterar todo o contexto empresarial que conhecíamos até agora.

## **Tecnologias de impacto**

A evolução da tecnologia, cada vez mais acessível, transformou mercados, empresas e pessoas. A velocidade de produção e difusão de informação tem impactado e continuará a impactar a forma como as empresas desenvolvem os seus negócios e se relacionam com os seus públicos. Nesse sentido, existe a oportunidade de aplicar o conhecimento atualmente disponível para a criação, facilitação e implementação dessas tecnologias, com conteúdo relevante para clientes e para a sociedade.

## **Interconectividade**

Refere-se à capacidade de diferentes sistemas, redes, dispositivos ou indivíduos se conectarem e interagirem entre si, facilitando o fluxo de informações, dados, comunicação e negócios. Abrange as interações entre tecnologias digitais, empresas, países e até mesmo pessoas, formando redes globais de colaboração e troca.

## **Tendências de negócios para ambiente e clima**

### **E.ESG**

O já conhecido ESG (do inglês para “governança ambiental, social e corporativa”) é uma avaliação da consciência coletiva de uma empresa em relação a fatores sociais e ambientais. Normalmente, essa pontuação compila dados em torno de métricas específicas relacionadas a ativos intangíveis da empresa.

Agora, o ESG deverá ganhar mais uma letra, mais um “E”. É uma denominação com foco econômico, que defende a geração de resultados sustentáveis que permitam manter a performance responsável de forma sistemática.

### **Logística reversa**

Aborda o fluxo físico de produtos, embalagens ou outros materiais, desde o ponto de consumo até o local de origem. Se bem implementada, a logística reversa garante que esse caminho de volta é uma grande contribuição para a melhoria da qualidade de vida do planeta.

## **Transição energética**

Refere-se ao processo de mudança do uso predominante de fontes de energia fósseis (como carvão, petróleo e gás natural) para fontes de energia mais limpas e renováveis (como solar, eólica, hidrelétrica e biomassa). O objetivo dessa transição é reduzir a emissão de gases de efeito estufa, mitigar as mudanças climáticas e promover a sustentabilidade ambiental. Para tal descarbonização, eficiência energética e eletrificação são exemplos de como a transição já é real e impactante dos negócios.

## **Resultados responsáveis (EVA: environment value added)**

O EVA tradicional (“economic value added”, ou “valor econômico adicionado”) é um indicador que demonstra a criação ou destruição de valor. Representa o custo de oportunidade do capital aplicado por credores e acionistas como forma de compensar o risco assumido no negócio.

Agora, com o avanço de conceitos mais sustentáveis e responsáveis, o “E” da sigla ganha um novo significado, de “environment”. Ele trata das compensações de maneira mais sustentável e integrada com o meio ambiente. Ou seja, o “resultado a qualquer custo” perde valor.

## **Urbanização**

Mais da metade da população mundial vive em grandes cidades e, diferentemente do que aconteceu em outras épocas, a maioria das pessoas nasceu nas cidades, o que aprofunda sua relação com elas. Com esse aumento da urbanização, cresce também o interesse que as populações urbanas têm pelos espaços que habitam, que precisam ser mais acolhedores.

## **Tendências de negócios para política e economia**

### **Riscos globais**

Riscos globais são definidos como as ameaças que podem afetar várias regiões ou países ao redor do mundo, com potencial para causar impactos significativos e de longo alcance. Esses riscos podem ser naturais, tecnológicos, econômicos, sociais ou políticos e geralmente exigem cooperação internacional para serem geridos eficazmente. As empresas estarão diante de eventos extremos com uma frequência cada vez maior.

### **Ética**

Com o crescimento do mundo digital, todos estamos cada dia mais expostos. Essa exposição tem aumentado a exigência por práticas mais éticas por parte das empresas. Uma conduta correta na maneira como as organizações interagem com o seu meio será cada vez mais exigida.

### **Governança corporativa**

Refere-se ao conjunto de regras, práticas e estruturas que regulam e orientam a tomada de decisão, a prestação de contas e a gestão das organizações. É uma estrutura essencial para garantir que a empresa seja gerida de maneira ética, transparente e responsável, visando ao interesse de acionistas, colaboradores, clientes e outros stakeholders. O fato de a governança precisar ser cada vez mais customizada/personalizada (e não estandardizada) decorre da crescente complexidade e diversidade das empresas e dos setores em que atuam.

### **Novas cadeias de valor**

As empresas vão criar e entregar produtos e serviços de maneiras novas e eficientes. A ideia é agregar valor a cada etapa do processo, desde a concepção até a entrega ao cliente. Conceitos de gestão como digitalização e automação, integração vertical, economia de plataforma, personalização e customização, modelos de negócio baseados em dados, sustentabilidade e responsabilidade social estão alterando o modelo tradicional empresarial, cunhado no taylorismo.

### **Novos modelos de operação**

É algo diretamente influenciado pela tendência anterior e seus impactos nas empresas. Surgem novos modelos de operação, focando em abordagens modernas e inovadoras que as empresas adotam para melhorar a eficiência, a flexibilidade e a competitividade.

Esses modelos aproveitam tecnologias avançadas e práticas de gestão para transformar como as empresas operam, entregam produtos e serviços e interagem com clientes e parceiros. Conceitos como produção localizada (“nearshoring”), manufatura aditiva (impressão 3D), indústria 4.0, produção sustentável, economia circular e personalização em massa fazem parte dessa transformação dos negócios.

### **Tendências de negócios para social e humano**

#### **Liderança educadora**

A liderança vem se reinventando em um novo contexto organizacional, abandonando as hierarquias rígidas e a autoridade formal. Em vez

disso, ela se concentra em competências que estimulam a adaptação, a inovação, o desenvolvimento de talentos e a construção de culturas organizacionais mais colaborativas.

Nesse contexto, o movimento mais importante é o da liderança educadora, que foca no desenvolvimento dos indivíduos dentro de uma empresa, enfatizando a importância de ensinar, orientar e inspirar os membros da equipe. Em vez de simplesmente gerenciar e supervisionar, um líder educador assume o papel de mentor e facilitador, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo e crescimento pessoal e profissional.

### **Diversidade, inclusão e equidade**

Diversidade nada mais é do que variedade. Está presente em todos os âmbitos da nossa vida, mas quando falamos de empresas, diversidade se refere a pessoas com características, origens e formas de pensar diferentes.

Nunca são pontos fixos. Quer dizer, não é algo que se atinge e fica estático.

Diversidade, no ambiente corporativo, é sempre algo que precisa ser olhado de perto. É algo que precisa evoluir.

Inclusão é a sensação de pertencimento. Apenas a existência de pessoas diversas em uma empresa não significa, necessariamente, que elas se sentirão incluídas naquele ambiente. A inclusão é algo que passa por cultura organizacional, comportamento dos colaboradores e segurança para todos compartilharem suas ideias.

Equidade é busca por igualdade por meio de processos e práticas que entendam que cada jornada é individual. As pessoas não partem do mesmo lugar – enquanto alguns começam com vantagens, outros começam com barreiras.

### **Economia da experiência**

Os produtos por si só já não têm o valor de outros tempos. O consumidor procura algo mais do que aquilo que vem na embalagem.

Todo o processo de compra e consumo deve ser acompanhado por algo único – uma experiência – capaz de estimular os cinco sentidos. A economia da experiência se refere a isso. Como marcas podem oferecer experiências que gerem vendas, reconhecimento e reforço de imagem.

### **Novas competências e habilidades**

As competências comportamentais e de gestão serão cada vez mais importantes na preparação dos gestores. Com a complexidade crescente dos negócios, novas competências e habilidades serão diariamente colocadas na mesa.

## **Cultura da colaboração e inteligência coletiva**

Influenciadas pelo comportamento de colaboração, as empresas estão atuando sobre a cultura corporativa com o objetivo de abrir a roda de discussão e turbinar o que de melhor cada colaborador pode trazer.

## **Tendências de negócios para saúde & bem-estar**

### **Autenticidade**

Refere-se à qualidade de ser verdadeiro, genuíno e honesto. Em termos pessoais, é a capacidade de uma pessoa ser fiel a si mesma, agindo de acordo com suas próprias crenças e valores, sem se deixar influenciar excessivamente por pressões externas.

Em termos culturais, trata da preservação e expressão verdadeira das tradições, práticas e identidades culturais, sem adulterações ou imitações. Em termos profissionais, refere-se à capacidade de um indivíduo ser verdadeiro e coerente em sua identidade, valores e ações dentro do ambiente de trabalho.

Isso inclui transparência, consistência, autoconhecimento e integração de valores pessoais e profissionais. A pessoa que age com verdade mostra os seus sentimentos e opiniões sem temer retaliação.

Ela não possui segundas intenções e, quando quer alguma coisa, expressa a sua vontade para que não haja desentendimentos futuros. Ser autêntico no trabalho pode promover um ambiente mais colaborativo, aumentar a satisfação e melhorar o engajamento e a produtividade.

### **Saúde mental**

Trata do bem-estar emocional, psicológico e social de um indivíduo. É um aspecto fundamental da saúde geral e envolve a capacidade de lidar com as exigências da vida, manter relacionamentos saudáveis e tomar decisões equilibradas.

A saúde mental abrange bem-estar emocional, capacidade de adaptação, relacionamentos saudáveis (pessoais e profissionais), autoconhecimento e autoestima. Por isso, ela é essencial para a performance.

Diversos fatores a influenciam, como genética, ambiente, experiências anteriores e estilo de vida. A manutenção da saúde mental pode ser a base para a diferença entre ter ou não ter sucesso pessoal, profissional e empresarial.

## **Humanamente digital**

É uma abordagem que coloca o ser humano no centro do desenvolvimento e aplicação da tecnologia. Essa perspectiva busca equilibrar o avanço tecnológico com o bem-estar humano, garantindo que as tecnologias sejam criadas e usadas de maneira ética, inclusiva e responsável. O conceito procura equilibrar o progresso tecnológico com a preservação dos valores humanos e a garantia de um futuro mais justo e sustentável para todos.

## **Novos modelos de trabalho**

Os novos modelos de trabalho vêm se desenvolvendo rapidamente nos últimos anos. Após a pandemia, avanços tecnológicos, mudanças nas expectativas dos funcionários e novas necessidades das empresas impulsionaram isso ainda mais.

O 100% presencial, vigente de 1919 a 2019, abriu espaço para novos modelos. Trabalho remoto, híbrido, flexível, por projetos, por competências e tantos outros em desenvolvimento terão impacto crescente na gestão das organizações.

## **Propósito**

Propósito é um conceito poderoso, que atua como eixo central para garantir a longevidade da empresa. Ele pode ser definido como um modo único e autêntico por meio do qual sua marca fará a diferença no mundo.

## **Tendências de negócios para educação, empresas e negócios**

### **Ambidestria corporativa**

A evolução tecnológica, a mudança do comportamento do consumidor, a turbulência política e a incerteza econômica reafirmaram aos gestores a importância da adaptabilidade. A capacidade de se mover em direção a novas oportunidades e se ajustar a mercados voláteis sem prejudicar o negócio atual é algo estratégico.

Para uma empresa ter sucesso a longo prazo, ela precisa dominar a adaptabilidade e o alinhamento, atributo às vezes conhecido como



ambidestria. A ambidestria corporativa fala do equilíbrio entre escala e produtividade com velocidade, inovação e criatividade.

É o equilíbrio constante entre “exploration” e “exploitation”. A primeira trata da busca por novas oportunidades, experimentação e inovação, e a segunda, da melhoria contínua das atividades existentes da organização, como otimização de processos e aumento de eficiência.

### **Negócios de plataforma e de ecossistema**

A dependência de plataformas e ecossistemas tirará as empresas do “eu” e as levará para o “nós”. Todos se integram e se conectam ao longo da cadeia de valor.

O conceito trata da construção de ecossistemas integrados de gestão para melhor entrega e diferenciação no mercado, da adoção de sistemas que se ajustem ao contexto dos clientes e demais players e da integração das funções com transição para um sistema empresarial com o mínimo de silos. Isso gerará plataformas capazes de incorporar pessoas e tecnologias, automatizando os processos.

### **Estratégia prospectiva**

É uma abordagem que busca antecipar o futuro, considerando os cenários e as tendências emergentes como base para tomar decisões. A importância do planejamento estratégico prospectivo está cada vez mais na sua capacidade de tornar a empresa mais preparada para o futuro.

### **Empreendedorismo**

Resultado das crises recentes e da crescente insatisfação com empresas rígidas e engessadas. Muitas pessoas têm abandonado carreiras executivas para se aventurarem na criação dos seus empreendimentos ou abrindo frentes de mudança nas empresas em que atuam.

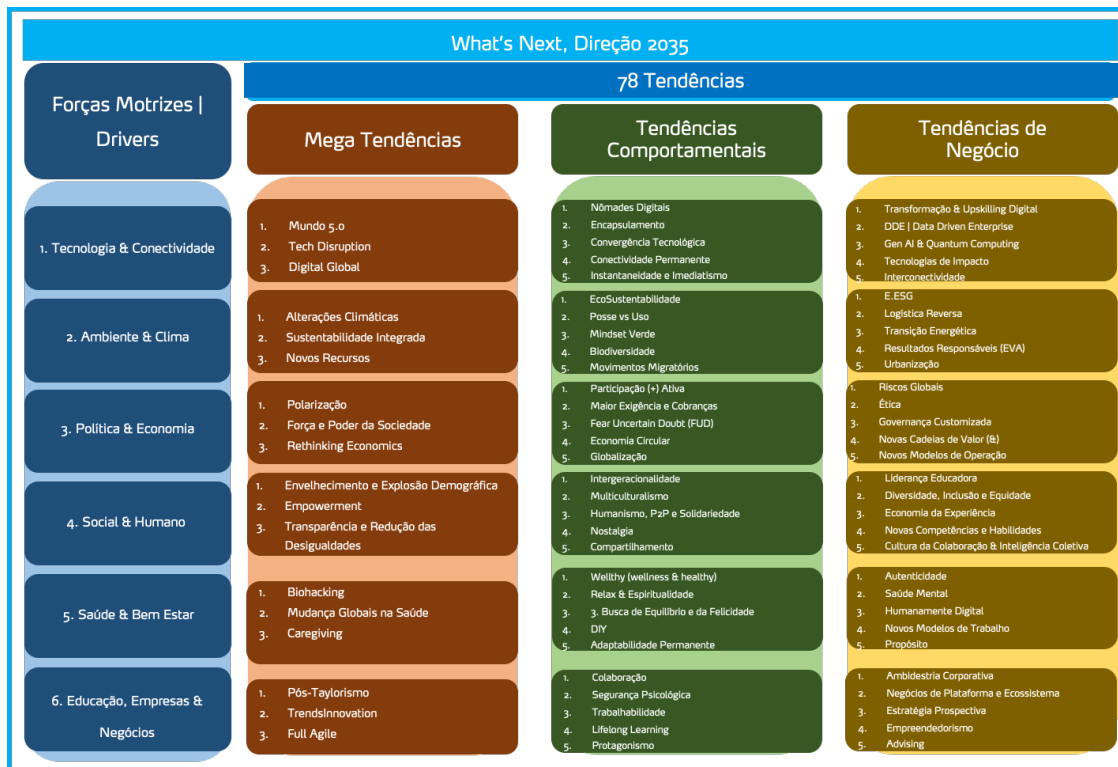
Nunca como agora surgiram tantas empresas e tanta gente se mobilizou para mudar as bases nas quais o mundo se assenta. Os empreendedores do futuro estão mais focados na resolução dos grandes problemas. Se não o fizerem dentro das empresas onde trabalham, criarão novas, que garantirão esse movimento.

### **Aconselhamento**

No pressuposto de que ninguém sabe tudo e todos sabem um pouco, o aconselhamento vem ganhando relevância e crescerá

exponencialmente nos próximos anos. Será uma maneira de enfrentar os desafios que a alta gestão terá no dia a dia dos seus negócios.

Quadro resumo completo das megatendências, tendências comportamentais e tendências de negócio por cada força motriz:



**Luís Rasquilha** 

CEO da Inova TrendsInnovation Ecosystem e professor da Fundação Dom Cabral (FDC), Hospital Albert Einstein e Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (Esalq-USP).