GEOPOLÍTICA E DESENVOLVIMENTO

O mundo conspira a favor do Brasil

Não podemos errar



Júnior José Boeri

Sobre esta edição

O mundo conspira a favor do Brasil

Não podemos errar

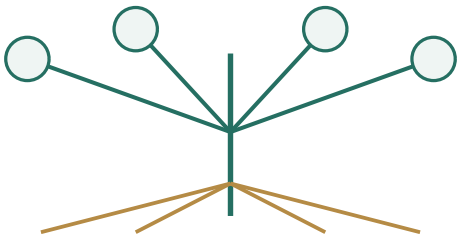
Júnior José Boeri

Edição ampliada e ilustrada para leitura em tela
Novembro de 2026

Este manuscrito reúne uma visão de desenvolvimento para o Brasil a partir das transformações geopolíticas do século XXI e das conexões propostas no Moderniza Pará. Os dados e as situações institucionais foram consultados até 14 de novembro de 2026. As fontes estão reunidas ao final; interpretações, argumentos e propostas pertencem ao campo do ensaio. Os exemplos de situações econômicas servem à explicação dos conceitos e não representam promessas de resultados.

As ilustrações sintetizam conceitos. Os fluxos e ciclos representam relações possíveis, e não previsões automáticas. As artes foram produzidas com apoio de inteligência artificial e receberam composição editorial com legendas e conexões vetoriais.

Dedicatória



Ao meu pai, José Boeri.

Com amor e gratidão por fazer parte das minhas raízes e da caminhada que me trouxe até aqui.

Ao pensar no país que podemos deixar para as próximas gerações, volto também à história de onde vim. Nenhum futuro se constrói sem reconhecer aqueles que participaram do nosso começo.

Dedico estas páginas ao senhor, com o desejo de transformar o que recebi em trabalho, responsabilidade e esperança.

Prefácio



Este livro nasceu de uma inquietação que o trabalho tornou concreta: por que um país com tantas possibilidades ainda exige tanto esforço de quem deseja produzir, estudar, empreender e viver com dignidade? Essa pergunta me acompanha quando observo uma empresa, uma cidade ou as decisões que mudam a economia mundial.

Minha experiência de gestão me ensinou a desconfiar do pessimismo que paralisa e do entusiasmo que dispensa preparação. Uma oportunidade pode estar diante de nós e continuar fora do alcance se não houver gente preparada, organização e capacidade de decidir. O país precisa construir as condições para realizar seu potencial.

Escrevo a partir do Pará, onde a distância entre riqueza e desenvolvimento aparece com nitidez. Mineração, rios, floresta, alimentos e diversidade cultural convivem com necessidades de educação, saneamento e saúde. Essa realidade torna mais urgente a pergunta sobre como organizar o que temos e o que precisamos construir.

As mudanças internacionais acrescentam uma dimensão nova a essa tarefa. Segurança de abastecimento, energia, tecnologia e recursos naturais ocupam o centro de decisões empresariais e nacionais. Na minha leitura, capacidades brasileiras podem encontrar nesse movimento uma combinação especialmente favorável. É esse encontro que o título expressa.

Escrevo para defender uma escolha. Podemos aproveitar uma fase favorável e sair dela apenas com mais exportações, ou construir conhecimento, empresas competitivas, serviços melhores e poder de

compra. A diferença estará no que aprendermos, no que preservarmos e na maneira como os benefícios alcançarem a população.

Organizar o Moderniza Pará me ajudou a pensar essas relações. Educação conversa com produção; infraestrutura conversa com cidades; pesquisa conversa com indústria; turismo conversa com conservação e renda local. Ao ampliar essa visão para o Moderniza Brasil, proponho uma direção comum, capaz de orientar diferentes regiões e atravessar governos.

Adoto uma janela estratégica de vinte a trinta anos como hipótese de urgência. O compromisso de planejamento de vinte anos é uma proposta para agir dentro desse horizonte. A primeira expressa minha avaliação sobre a oportunidade; o segundo organiza o esforço que depende de nós. Ambos precisam aprender com a realidade.

Quero estimular uma conversa exigente e aberta. O leitor encontrará fatos acompanhados de fontes, interpretações discutíveis e propostas que precisam ser julgadas pelos resultados. A discordância faz parte da democracia; não pode nos impedir de reconhecer tarefas necessárias sob qualquer governo.

O futuro também será construído na escola, na empresa, na comunidade e na qualidade das instituições. Escrevo porque acredito que podemos ligar esses lugares a um propósito: aproveitar a oportunidade do nosso tempo e deixar um país mais capaz do que aquele que recebemos.

Júnior José Boeri

Sumário

Toque nos títulos para navegar. O link “Sumário”, no rodapé, permite voltar a esta página.

Dedicatória ii

Prefácio iii

A janela que não podemos perder 1

O mundo em transformação 7

1. A herança e a capacidade de escolher 7
2. O século que desfez certezas 12
3. O custo de depender de poucos 17
4. Um país entre potências 21
5. A inteligência artificial e o valor do conhecimento 27
6. Quem organiza aquilo que vemos 32

As vantagens que podemos transformar 37

7. A força de uma combinação 37
8. Alimentos e água em um mundo preocupado com abastecimento 43
9. A energia que pode mudar nossa posição 48
10. O que fica depois que o minério sai 53
11. A floresta como conhecimento 58
12. Um país que pode ser conhecido de muitas maneiras 63

O trabalho que depende de nós 68

13. A educação que amplia a liberdade 68

14. O custo de produzir e o tempo do investimento 72
15. A política que consegue construir 77
16. Uma Justiça em que se possa confiar 81
17. A terra e o direito de planejar o futuro 86

O desenvolvimento acontece nos lugares 90
18. A riqueza que ainda precisamos construir 90
19. O lugar dos pequenos na economia grande 94
20. A cidade em que a prosperidade precisa aparecer 98
21. O Pará como lugar de observação 103

Um compromisso com o futuro 106
22. Moderniza Brasil 106
23. A continuidade que aprende 127
24. O tempo da oportunidade 131

Epílogo | O futuro que decidimos construir 139

Sobre o autor 142

Referências essenciais 143

A janela que não podemos perder



O alinhamento entre necessidades globais e capacidades brasileiras é a imagem que abre esta reflexão.

Há uma pergunta que acompanha minha maneira de olhar para o Brasil. Como um país com tantos recursos, tanta gente capaz e tantas possibilidades continua encontrando dificuldade para transformar sua riqueza em uma vida melhor para a maioria da população? A pergunta nasce da observação do trabalho, das empresas, das cidades e das escolhas públicas. Quem administra um negócio aprende que potencial e resultado são coisas diferentes. Entre os dois existem decisões, pessoas, recursos e tempo. Com um país, essa distância é ainda maior.

Escrevo a partir da minha visão de empresário e cidadão, construída em contato com a realidade de Parauapebas e do Pará. Esse lugar de observação importa. Em uma região ligada a cadeias minerais de alcance mundial, é possível perceber como uma decisão distante repercute perto de casa. O investimento movimenta fornecedores, salários, comércio e construção. Uma mudança de mercado altera expectativas. Ao mesmo tempo, a presença de grandes riquezas convive com necessidades de

infraestrutura, formação e serviços. Essa convivência entre abundância e carência está no centro deste livro.

Minha tese é que as transformações do século XXI estão aumentando o valor estratégico de capacidades que o Brasil reúne. Alimentos, água, energia, minerais, biodiversidade e território voltaram ao primeiro plano de disputas que também envolvem conhecimento, tecnologia e confiança. A pandemia, os conflitos internacionais e a revisão das dependências produtivas tornaram mais visível aquilo que muitas vezes parecia garantido. A expansão da inteligência artificial acrescentou urgência e novas formas de concentração de poder.

Há uma imagem que traduz essa visão: o alinhamento dos planetas. Imagine corpos que percorrem trajetórias diferentes e, vistos de determinado ponto, parecem encontrar uma mesma direção. Uso essa imagem para pensar a geopolítica. As necessidades do mundo mudam, os países reorganizam suas prioridades e capacidades antes dispersas passam a se relacionar de outra maneira. Nessa convergência, o Brasil pode ocupar uma posição especialmente favorável. A imagem fala de uma possibilidade histórica que precisa ser percebida enquanto está diante de nós.

Nessa analogia, os países seguem suas próprias órbitas. China, Estados Unidos, países europeus e outros parceiros têm interesses, disputas e escolhas que não coincidem inteiramente. Não precisamos esperar que pensem da mesma maneira para identificar oportunidades de cooperação. Uma economia procura segurança no abastecimento; outra deseja diversificar fornecedores; empresas buscam energia, matérias-primas, conhecimento e mercados. O Brasil precisa reconhecer onde essas procuras encontram capacidades que possuímos ou podemos construir. O alinhamento relevante ocorre entre necessidades e possibilidades, mesmo em um mundo atravessado por diferenças.

> **É esse encontro que, na minha visão, forma um alinhamento perfeito de oportunidades para o Brasil.**

O título expressa essa convergência, sem pressupor uma intenção de outros países de favorecer o nosso. As oportunidades podem coincidir; convertê-las em benefícios para a população exige conhecimento, investimento, instituições e capacidade de execução.

> **Como diz o ditado popular, "o cavalo está passando arreado".**

A imagem é simples e poderosa: a oportunidade tem movimento próprio e pode seguir viagem enquanto discutimos se vale a pena aproveitá-la. Mas estar arreado não significa que o cavalo escolherá nosso destino. Precisamos saber conduzir. Educação, infraestrutura, segurança jurídica, reformas e planejamento são parte desse preparo. Agir com rapidez exige direção, competência e disposição para corrigir o percurso. A pressa que interessa ao Brasil é a de começar o trabalho que demora a produzir resultados.

O otimismo que defendo exige trabalho.

Algumas de nossas vantagens são naturais; outras foram construídas por pesquisa, investimento e esforço de gerações. Precisamos preservar ambas. Um recurso pode existir e permanecer economicamente inacessível. Uma oportunidade pode ser conhecida e acabar ocupada por outro país. Uma fábrica pode chegar e formar poucos vínculos com a economia ao redor. Uma exportação pode crescer sem que a população tenha melhores condições para viver.

Ao desenvolver o Moderniza Pará, procurei organizar uma visão que aproxima as possibilidades do território da capacidade de realizar. Esse trabalho é a base do Moderniza Brasil apresentado neste livro. O capítulo dedicado à proposta nacional desenvolve suas conexões e mostra como o método pode ser adaptado a realidades distintas.[1]

O Moderniza Brasil que proponho ao longo destas páginas é um compromisso de longo prazo. Um país precisa saber o que pretende construir e como diferentes governos contribuirão para essa construção. Isso requer participação da sociedade, instituições confiáveis e espaço para corrigir decisões. O desenvolvimento atravessa mandatos; seus resultados precisam continuar sendo examinados por quem vive suas consequências.

Este livro acompanha esse percurso. Começa pelas transformações do mundo, examina as vantagens brasileiras, enfrenta os obstáculos internos e chega a uma visão de continuidade. Os exemplos servem para tornar os conceitos concretos. As fontes reunidas ao final sustentam os fatos centrais; as interpretações e as propostas expressam a visão defendida neste ensaio. O horizonte de vinte anos utilizado na discussão nacional é uma proposta de planejamento, e não uma previsão de resultados assegurados.

Quero discutir um Brasil capaz de negociar com autonomia, produzir com mais conhecimento e oferecer oportunidades mais amplas. A medida desse avanço deverá aparecer na vida comum: na segurança para trabalhar, no tempo disponível para a família, no aprendizado de uma criança, no atendimento de saúde e na possibilidade de escolher o próprio caminho.

O mundo pode aumentar a procura por aquilo que possuímos. Transformar essa procura em desenvolvimento será uma realização brasileira.


AS CONEXÕES DA OPORTUNIDADE
O Brasil diante de um mundo em transformação
ÁGUA + AGRO
Alimentos e agroindústria
ENERGIA RENOVÁVEL
Indústria e tecnologia
BIODIVERSIDADE
Bioeconomia e pesquisa
MINERAIS
Transformação e inovação
PAISAGENS + CULTURA
Turismo e serviços
ESCALA + DIPLOMACIA
Comércio e investimentos
MODERNIZA BRASIL
Educação e ciência • Infraestrutura e logística
Reformas • Segurança jurídica • Planejamento
TRANSFORMAR POTENCIAL EM QUALIDADE DE VIDA

PARTE I

O mundo em transformação

CAPÍTULO 01

A herança e a capacidade de escolher



Herança → **Instituições** → **Escolhas**

A herança influencia o ponto de partida; as escolhas alteram o percurso.

A força de uma herança está na maneira como ela continua operando mesmo quando já não recebe o mesmo nome. Um país pode mudar de regime, ampliar direitos e criar novas instituições, enquanto antigas desigualdades encontram formas diferentes de se reproduzir. Por isso, compreender a formação brasileira exige mais do que uma sequência de datas. É necessário observar quem teve acesso à terra, ao conhecimento, ao crédito e à participação nas decisões.

O modelo colonial organizou a economia em torno de interesses externos e de uma distribuição profundamente desigual de poder. A escravidão marcou o trabalho, a propriedade e as relações sociais. Seus efeitos não se encerraram com a abolição. A liberdade formal chegou sem

assegurar, por si só, educação, patrimônio ou condições equivalentes de inserção econômica. Quando gerações começam a corrida de lugares muito diferentes, o tempo não corrige sozinho a distância entre elas.

A herança colonial também pode ser percebida na relação entre quem produz e quem decide. Em uma organização econômica voltada a atender interesses externos, a infraestrutura tende a ligar a origem da mercadoria ao ponto de saída. Os vínculos entre comunidades, os serviços cotidianos e a circulação interna podem receber menos atenção. Essa imagem ajuda a formular uma pergunta atual: nossas decisões conectam atividades ao desenvolvimento do território ou apenas facilitam a retirada de seus produtos? A pergunta deve alcançar tanto empresas quanto governos.

> **Há uma diferença entre possuir uma riqueza e dominar as relações que determinam seu valor.**

Quem conhece o mercado, financia a operação, controla a tecnologia ou organiza a distribuição pode capturar parcela importante do resultado sem estar próximo da matéria-prima. A emancipação econômica exige ampliar nossa participação nessas funções. Exportar continuará sendo fundamental. O desafio é usar essa relação para adquirir capacidade, em vez de apenas renovar a dependência de decisões tomadas fora.

A educação ajuda a enxergar essa estrutura. O ensino colonial era organizado conforme a posição social dos grupos. A formação das elites tinha finalidades distintas da instrução destinada aos demais. A monarquia portuguesa manteve a educação universitária de seus súditos brasileiros concentrada na metrópole, enquanto a América espanhola criou universidades ainda no período colonial. Essa diferença importa, mas não prova que uma colonização espanhola teria produzido alfabetização ampla no Brasil. As instituições espanholas também serviam à administração e às hierarquias da colonização.[2]

A conclusão que me interessa é mais profunda do que uma comparação entre nacionalidades. O acesso restrito ao conhecimento ajudava a preservar uma ordem social. Quando poucos dominam a leitura, os registros, as regras e as técnicas, esses poucos dispõem de uma vantagem que ultrapassa a escola. Eles interpretam contratos, controlam informações e ocupam posições de comando. A exclusão educacional transforma desigualdades econômicas em desigualdades de voz.

Depois da independência, as escolhas passaram progressivamente a ser feitas por instituições brasileiras. A persistência do atraso educacional não pode ser explicada apenas pelo colonizador. Houve prioridades nacionais, disputas distributivas e decisões que favoreceram determinados grupos. Reconhecer isso evita uma conclusão confortável: a de que nosso destino foi decidido há séculos e pouco restaria a fazer. A responsabilidade pelo futuro começa quando admitimos a margem de escolha do presente.

O atraso educacional participa dessa história por um mecanismo cumulativo. Uma família que teve acesso limitado à escola pode encontrar mais dificuldade para acompanhar o aprendizado dos filhos, interpretar exigências burocráticas ou reconhecer determinadas oportunidades. Isso não representa ausência de inteligência nem de vontade. Representa uma distribuição desigual de instrumentos. Quando o poder público oferece educação de qualidade, ele ajuda a interromper a transmissão dessa desvantagem entre gerações.

O progresso alcançado também precisa aparecer na análise. No Censo de 2022, o IBGE encontrou uma taxa de analfabetismo de 7% entre pessoas de quinze anos ou mais, abaixo dos 9,6% registrados no Censo de 2010. Ainda eram 11,4 milhões de pessoas nessa condição.[3] Esses números, referentes àqueles levantamentos, mostram avanço e uma tarefa inconclusa. Saber ler um bilhete é uma conquista essencial, mas a participação plena na economia contemporânea exige compreensão de textos, raciocínio, conhecimentos digitais e capacidade de aprender continuamente.

Por isso, minha crítica ao passado não se resume a cobrar uma dívida histórica abstrata. Ela procura identificar quais mecanismos de exclusão continuam funcionando. Se o acesso ao conhecimento depende demasiadamente da renda familiar, se o crédito favorece apenas quem já possui patrimônio e se as regras são mais compreensíveis para quem pode pagar especialistas, a desigualdade encontra maneiras de se renovar. A reforma dessas relações é uma tarefa do presente.

Também precisamos reconhecer o que conseguimos construir. A existência de pesquisa aplicada, empresas complexas, profissionais qualificados e capacidade industrial mostra que a sociedade brasileira é capaz de aprender e produzir conhecimento. O problema está em ampliar o alcance dessas capacidades. Ilhas de excelência convivendo com serviços precários produzem um país que surpreende em algumas atividades e desperdiça talentos em muitas outras.

Defendo uma leitura da história que permita aprender sem transformar o país em réu permanente de si mesmo. Há pouco proveito em alternar entre a celebração de uma grandeza natural e a condenação de uma incapacidade nacional. Ambas podem terminar na passividade. Na primeira, o sucesso parece inevitável. Na segunda, o fracasso parece inevitável. O trabalho de desenvolver um país começa quando abandonamos as duas certezas.

> **O conhecimento tem ainda uma relação direta com a liberdade.**

Uma pessoa que compreende as alternativas disponíveis consegue escolher melhor, reconhecer riscos e resistir à manipulação. A educação amplia a capacidade de participar da economia e de julgar o poder. Por isso, tratar o aprendizado apenas como preparação de mão de obra seria insuficiente. O trabalhador também é cidadão, consumidor, pai, mãe e participante de uma comunidade.

Essa perspectiva altera a pergunta inicial. Além de indagar o que fizeram conosco, precisamos perguntar o que estamos fazendo com o que recebemos. Uma geração não escolhe todas as condições de sua existência. Escolhe, porém, parte importante da herança que deixará.

CAPÍTULO 02

O século que desfez certezas



Choques diferentes recolocaram segurança e resiliência no centro da economia.

A integração econômica das últimas décadas do século XX alimentou a expectativa de que o comércio aproximaria interesses e tornaria o mundo mais previsível. Empresas poderiam distribuir etapas de produção, consumidores teriam acesso a mais produtos e os países encontrariam vantagens na cooperação. Essa expectativa tinha razões concretas. A circulação de bens, conhecimento e capital ampliou possibilidades. O erro esteve em imaginar que a integração econômica dissolveria as disputas de poder.

Os atentados de 11 de setembro de 2001 mostraram uma forma de vulnerabilidade que o poder militar convencional não conseguira impedir. No dia seguinte, o Conselho de Segurança das Nações Unidas reconheceu os ataques como ameaça à paz e à segurança internacionais. O episódio passou a orientar novas prioridades de segurança e cooperação contra o terrorismo.[4] Seu significado para este livro está na quebra de uma expectativa: sistemas sofisticados também podem ser atingidos em pontos que não haviam recebido atenção suficiente.

A crise financeira de 2008 revelou outro tipo de interdependência. Riscos acumulados em operações financeiras se transmitiram entre instituições e economias. A circulação de crédito, que sustentava negócios e consumo, tornou-se um canal de propagação da instabilidade. Estudos do Fundo Monetário Internacional registram perdas persistentes de produção depois da crise, inclusive em países que não estiveram no centro das falências bancárias.[5]

Os dois acontecimentos tinham causas diferentes. A lição comum não é que toda integração seja perigosa. É que o risco pode viajar pelos mesmos caminhos que transportam benefícios. Uma rede amplia oportunidades e também exige mecanismos de proteção. A qualidade de uma conexão depende da capacidade de continuar funcionando quando alguma de suas partes encontra dificuldades.

A pandemia tornou essa questão cotidiana. A distância entre uma fábrica e um hospital, entre um porto e uma indústria, deixou de ser apenas uma informação logística. Restrições de circulação, paralisações e alterações repentinas da demanda comprometeram entregas. O abastecimento passou a depender de decisões sanitárias, capacidade produtiva e transporte ao mesmo tempo. Empresas redescobriram o valor de conhecer seus fornecedores além do primeiro contrato.[6]

As guerras e as tensões entre potências acrescentaram restrições comerciais e políticas à conta econômica. Passou a importar não apenas a eficiência do fornecedor, mas a possibilidade de acesso continuado ao produto. A escolha de uma tecnologia pode criar dependência de manutenção, peças, atualizações e conhecimento que permanecerão em outro lugar. A decisão inicial acompanha o comprador durante muitos anos.

A invasão russa da Ucrânia, em 2022, tornou especialmente visível a ligação entre energia e alimentos. O Banco Mundial registrou o choque sobre mercados de combustíveis, grãos e fertilizantes. O encarecimento do gás natural também pressionou a produção de fertilizantes, transmitindo custos entre setores.[7] Para um país produtor de alimentos, esse

encadeamento impede uma leitura simplista: o preço de venda pode melhorar enquanto o custo de produzir aumenta. O saldo depende da atividade, dos contratos e do acesso aos insumos.

Os problemas do transporte marítimo reforçaram essa lição. A UNCTAD examinou, em 2024, a combinação entre ataques a embarcações no Mar Vermelho, tensões no Mar Negro e restrições ligadas à seca no Canal do Panamá. Rotas mais longas exigiram mais tempo e capacidade de transporte.[8] Um evento político e um fenômeno climático, ocorrendo em regiões diferentes, puderam alcançar o mesmo contrato de entrega. A economia global mantém suas conexões mesmo quando os governos procuram reduzir dependências.

O Brasil deve interpretar essas experiências como incentivo à preparação. Diversificar fornecedores de insumos essenciais, conhecer rotas alternativas e desenvolver competências locais amplia a margem de resposta. É preciso comparar o custo dessa proteção com o risco que ela reduz. Um estoque que parece caro durante a normalidade pode preservar uma operação durante a crise. Uma capacidade nacional que depende permanentemente de proteção, por sua vez, pode impor custos maiores do que o problema que pretendia resolver. O julgamento precisa considerar cada cadeia.

Governos e empresas começaram a dar maior peso à capacidade de resistir aos choques. Isso não significa uma marcha uniforme para a produção doméstica de tudo. A tentativa de eliminar qualquer dependência externa pode criar custos elevados e novas fragilidades. A diversificação entre parceiros confiáveis, a transparência sobre a origem dos insumos e a preparação para emergências podem produzir proteção com mais eficiência do que o isolamento.[6]

O que mudou ao longo desse percurso foi o lugar da segurança dentro da decisão econômica.

Durante muito tempo, uma empresa podia tratar determinada estabilidade internacional como condição de fundo. A energia chegaria, a rota permaneceria aberta, o pagamento seria processado e o componente estaria disponível. Quando essas condições entram em disputa, a própria decisão sobre onde produzir precisa ser revista. O preço continua importante, mas passa a dividir atenção com riscos que antes pareciam distantes.

Para um país que pretende atrair investimento, a segurança de abastecimento precisa ser demonstrável. Tranquilidade diplomática perde força se a operação enfrenta energia instável, logística imprevisível ou contratos difíceis de executar. O ambiente internacional pode tornar o Brasil mais interessante, enquanto problemas internos continuam adiando a decisão. A vantagem externa abre a conversa; a organização doméstica influencia o fechamento do negócio.

A reorganização internacional também altera o comportamento dos governos. Quando uma tecnologia é considerada estratégica, sua produção deixa de ser examinada apenas pela eficiência comercial. Passa a envolver capacidade militar, proteção de informações e influência sobre outros países. A disputa pode ocorrer por subsídios, controle de exportações, padrões técnicos ou restrições a investimentos. Para o Brasil, compreender essas motivações é indispensável para negociar condições que não sejam desfeitas pela primeira mudança de orientação do parceiro.

Há uma dimensão social nessas escolhas. Cadeias mais resistentes podem custar mais, e esse custo precisa ser distribuído. Consumidores, empresas e contribuintes podem pagar partes diferentes da proteção. Uma política que apoia determinado setor deve explicar o benefício coletivo esperado e por quanto tempo será necessário o apoio. O medo da

dependência não pode se tornar uma justificativa permanente para qualquer privilégio.

Vejo nessa transformação um convite para o Brasil desenvolver uma competência diplomática e econômica mais integrada. Precisamos compreender a preocupação de quem compra e a capacidade de quem produz. Um país que responde a necessidades reais tem mais espaço para negociar. O desafio será aproveitar esse espaço para construir uma economia que continue competitiva mesmo quando a sensação de emergência internacional diminuir.

> **A interpretação de que o mundo se tornou menos previsível não autoriza um planejamento menos cuidadoso.**

Ela pede o contrário: escolhas capazes de suportar diferentes cenários. Uma infraestrutura útil para vários setores tende a oferecer mais proteção do que uma obra inteiramente dependente de uma única aposta. Uma população com boa formação básica se adapta melhor do que trabalhadores preparados apenas para uma tecnologia específica.

Os acontecimentos deste século recolocaram uma pergunta que a euforia da integração havia deixado em segundo plano: quem tem capacidade de garantir aquilo de que depende? O Brasil dispõe de recursos para participar dessa resposta. Para fazê-lo, precisa compreender como a busca de segurança está reorganizando a produção e a confiança entre os países.

CAPÍTULO 03

O custo de depender de poucos



Concentração → **Diversificação** → **Resiliência**

Diversificar exige conhecer os elos que existem além do primeiro fornecedor.

Uma cadeia produtiva é uma relação de confiança distribuída. O fabricante espera o componente, o componente depende de um material, o material depende de energia e transporte. Essas relações desaparecem da vista no produto acabado e voltam a aparecer quando uma etapa deixa de funcionar. Até fornecedores diferentes podem depender da mesma fábrica ou do mesmo insumo. Conhecer essas ligações é o primeiro passo para avaliar o risco real de concentração.

A concentração pode trazer ganhos importantes. Empresas próximas compartilham fornecedores, trabalhadores especializados, conhecimento e infraestrutura. Essa proximidade ajuda a explicar a força de determinados centros industriais. Distribuir uma fábrica pelo mapa não reproduz automaticamente o conjunto de capacidades existente ao redor da localização original. A transferência de produção envolve tempo, aprendizado e custos que anúncios políticos costumam subestimar.

A China ocupa uma posição central em muitas dessas redes. Seu papel não pode ser reduzido à ideia de mão de obra barata. Escala, infraestrutura, fornecedores, capacitação e capacidade de coordenar investimentos fazem parte da explicação. Quem deseja competir precisa examinar esse conjunto. Um subsídio isolado dificilmente compensa a ausência de um ambiente produtivo funcional.

Ao mesmo tempo, a dependência de poucos centros de produção expõe compradores a interrupções e disputas. A revisão de fornecedores decorre dessa tensão entre a eficiência da concentração e a segurança da diversificação. A OCDE observa que a maior parte dos fluxos comerciais permanece relativamente diversificada, embora existam concentrações relevantes em segmentos específicos. Portanto, é necessário identificar produtos e etapas, em vez de afirmar que toda a produção mundial está nas mãos de um único país.[9]

> **Há uma diferença entre mudar a rota de uma mercadoria e desenvolver uma nova capacidade produtiva.**

Um produto pode passar a ser exportado por outro país e continuar utilizando os mesmos componentes e tecnologias de origem. O comércio muda de aparência, mas a dependência permanece. Estudos do FMI sobre países que conectam blocos comerciais chamam atenção para essa distinção.[10]

Para o Brasil, o objetivo deve ser formar competências que façam sentido econômico. Podemos participar de cadeias nas quais nossas vantagens reduzam custos, aumentem a segurança ou melhorem a qualidade ambiental. Isso exige examinar a etapa em que conseguimos competir. Em alguns casos, será a produção de um insumo; em outros, o processamento, um equipamento, um serviço de engenharia ou um sistema de gestão.

O debate industrial perde qualidade quando considera inferiores todas as atividades ligadas a recursos naturais e superiores todas as atividades digitais. Uma operação agropecuária pode incorporar ciência sofisticada. Uma exportação de software pode gerar pouco valor local se depende inteiramente de tecnologia e propriedade intelectual externas. O critério deve observar a produtividade, o conhecimento acumulado, as conexões criadas e a parcela de renda que permanece na economia.

Também é preciso olhar para o tempo de formação dessas capacidades. Uma indústria pode receber proteção temporária para aprender. Se a proteção não produz aprendizado, o custo passa a recair continuamente sobre consumidores e outras empresas. A política precisa reconhecer esse risco desde o início. Apoios devem ser julgados pelos resultados que ajudam a construir, inclusive pela possibilidade de competir depois que o estímulo diminui.

A diversificação também precisa valer para nossas vendas. Depender excessivamente de um comprador deixa o produtor vulnerável a preços, exigências e decisões que não controla. Ampliar mercados exige qualidade, informação, logística e acordos. Uma carteira de clientes diversificada dá mais autonomia para negociar, mas sua construção depende de esforço comercial e adaptação dos produtos.

Uma instalação industrial produz efeitos diferentes conforme a relação que estabelece com o lugar. Pode importar quase todos os componentes, contratar poucos serviços locais e enviar suas decisões para uma sede distante. Pode também desenvolver fornecedores, compartilhar exigências técnicas com instituições de formação e criar demanda por engenharia, manutenção e pesquisa. Nos dois casos há investimento, mas a capacidade transmitida à economia ao redor é diferente.

Para compreender essa diferença, imagino uma empresa brasileira que começa fornecendo uma peça simples a um grande comprador. A exigência de qualidade obriga a melhorar medição, desenho e controle de processo. A regularidade da compra permite investir em máquinas. Os trabalhadores aprendem novas técnicas. Com o tempo, essa empresa pode

atender outros clientes e projetar soluções próprias. O ganho inicial se transforma em aprendizado que deixa de depender inteiramente de uma única relação comercial.

Também precisamos abandonar uma visão estreita sobre o que significa industrializar. O produto físico pode concentrar menos valor do que seu projeto, seu programa de controle, os serviços de manutenção e a relação com o cliente. A fábrica e os serviços avançados podem se fortalecer mutuamente. O interesse nacional é ampliar a capacidade de participar dessa combinação, e não disputar apenas a localização da montagem final.

O investimento estrangeiro pode acelerar esse aprendizado quando encontra empresas locais capazes de interagir. Essa capacidade precisa ser preparada. A transferência de conhecimento não ocorre automaticamente com a entrada de capital, e o investidor não possui obrigação espontânea de desenvolver toda a economia anfitriã. Cabe ao país construir condições e negociar compromissos proporcionais, preservando concorrência e oferecendo um ambiente em que a cooperação faça sentido para os participantes.

> **Por isso, uma política de atração de empresas deve ser julgada depois da inauguração.**

Interessa saber se surgiram novas competências, se fornecedores melhoraram, se o trabalho se tornou mais qualificado e se a infraestrutura serve a outras atividades. Benefícios tributários podem influenciar a escolha inicial, mas uma relação econômica duradoura depende de vantagens que continuem existindo quando o incentivo terminar.

Essa discussão nos leva à diplomacia. Nenhuma cadeia opera fora das relações políticas. O Brasil precisará negociar com países que cooperam em algumas áreas e disputam outras. A autonomia necessária para aproveitar essa condição dependerá tanto do que dizemos nas mesas internacionais quanto daquilo que conseguimos entregar dentro de casa.

CAPÍTULO 04

Um país entre potências



Parcerias → Cooperação → Autonomia

Autonomia se constrói com relações diversas e capacidade de negociação.

O Brasil precisa negociar com o mundo a partir de seus interesses e de princípios que sustentem relações confiáveis. Essa posição exige discernimento. Países podem ser parceiros comerciais importantes e divergir em segurança, tecnologia ou direitos. A diplomacia trabalha justamente nesse espaço em que os interesses não coincidem por completo.

A ideia de sermos amigos de todos expressa uma disposição brasileira para o diálogo, mas seria insuficiente como estratégia. Relações internacionais envolvem assimetrias de poder, pressões e condições. Um parceiro pode comprar nossa produção e proteger seu mercado industrial. Outro pode oferecer tecnologia e limitar o acesso ao conhecimento necessário para utilizá-la com autonomia. É preciso examinar a relação inteira, inclusive aquilo que ela pode restringir no futuro.

Defendo uma postura de cooperação ampla com capacidade de escolha. Isso inclui manter relações produtivas com Estados Unidos, China, União

Europeia e outras regiões, sem tratar qualquer vínculo como autorização para abandonar os demais. A autonomia será maior quando dispusermos de mercados diversificados, reservas de competência técnica e instituições domésticas confiáveis. Um país despreparado negocia a partir da urgência. Um país organizado pode comparar alternativas.

A rivalidade entre Estados Unidos e China mostra como a reorganização comercial pode alterar oportunidades sem encerrar a interdependência. A Organização Mundial do Comércio identifica enfraquecimento relativo dos vínculos comerciais diretos entre as duas economias e riscos de fragmentação em grupos geopolíticos.[11] Parte das relações procura novos caminhos. A existência desses caminhos, porém, não garante que todos os países intermediários se tornem mais autônomos ou capturem atividades de maior valor.

Para o Brasil, o relacionamento com a China deve ser pensado além da venda imediata de produtos. Interessa ampliar mercado, atrair investimento e negociar vínculos que fortaleçam competências brasileiras. Um comprador de grande escala oferece oportunidades, mas a dependência excessiva reduz alternativas. A pergunta que precisamos fazer em cada parceria é o que ela permite desenvolver aqui: formação, engenharia, fornecedores, pesquisa, serviços ou acesso a novos clientes.

O relacionamento com os Estados Unidos exige o mesmo discernimento. A cooperação científica, empresarial e tecnológica pode ampliar capacidades. Divergências comerciais devem ser tratadas pela negociação e pela defesa consistente de nossos interesses. Não cabe presumir que uma afinidade política ocasional elimine conflitos econômicos, nem que uma divergência diplomática torne inútil toda cooperação. O país precisa preservar relações institucionais capazes de atravessar essas oscilações.

A Europa também deve ser observada em suas duas dimensões: mercado e fonte de exigências. Padrões de qualidade, ambientais e de rastreabilidade podem estimular melhorias e, simultaneamente, representar custos de adaptação. Devemos negociar regras proporcionais, preparar empresas e questionar medidas que funcionem como proteção

disfarçada. Cumprir requisitos de maneira competitiva pode abrir mercado; aceitá-los sem avaliar seus efeitos pode restringir a participação de produtores menores.

A diversificação precisa alcançar outros parceiros. Há possibilidades de aproximação econômica e científica com Índia, países africanos, Oriente Médio e Sudeste Asiático. Cada mercado possui necessidades, instituições e riscos próprios. A ligação cultural ou a complementaridade aparente pode iniciar uma conversa, mas o negócio dependerá de conhecimento e presença. Uma diplomacia econômica consequente aproxima essa informação de empresas que, sozinhas, não teriam condições de explorar mercados distantes.

A defesa da paz também tem dimensão econômica. Guerras destroem vidas e capacidades produtivas, desviam recursos e criam incerteza. Mesmo quando algum setor exportador obtém ganho temporário, o conjunto da economia pode enfrentar custos mais altos e menor demanda. Nosso interesse de longo prazo está em um sistema no qual o comércio e a cooperação possam ocorrer com previsibilidade.

Isso não significa dispensar defesa, proteção de infraestrutura ou segurança cibernética. A capacidade de proteger o próprio território e os sistemas de que dependemos ajuda a preservar a autonomia. Uma economia conectada expõe portos, redes elétricas, comunicações e informações a riscos diversos. A disposição para negociar precisa conviver com a preparação para resistir a pressões e interrupções.

A América do Sul ocupa um lugar decisivo nessa visão. A proximidade permite pensar em infraestrutura compartilhada, complementaridade produtiva e serviços regionais. O Mercosul oferece um espaço para ampliar escala e coordenar parte dessas relações. A integração precisa avançar por projetos concretos e compromissos capazes de atravessar diferenças políticas entre os países e mudanças de governo.

Uma conexão regional de energia ou transporte pode ampliar alternativas de abastecimento e acesso a mercados. Sua utilidade depende

do serviço que oferece: uma estrada atravessando fronteiras precisa de procedimentos aduaneiros, segurança, manutenção e regras de operação. A integração anunciada em discursos precisa se transformar em uma viagem que acontece, uma carga que chega e um contrato que pode ser cumprido.

O mesmo cuidado vale para a circulação de trabalhadores. Reconhecimento de qualificações, documentação, idioma e acesso a serviços influenciam a experiência real de quem se desloca. A mobilidade pode aproximar necessidades e competências, mas não deve se apoiar na exploração de pessoas com menor proteção. Um mercado regional mais integrado será socialmente mais sólido se permitir que a cooperação econômica ocorra dentro de condições dignas.

O acesso a mercados maiores amplia possibilidades, mas também exige capacidade de competir. O acordo comercial entre Mercosul e União Europeia passou a ter aplicação provisória em maio de 2026, segundo o acompanhamento oficial do Siscomex. Sua vigência definitiva e os instrumentos mais amplos de parceria seguem procedimentos próprios.[12] A abertura oferece oportunidades, porém seus efeitos dependerão do setor, das regras de origem, das exigências de qualidade e do ritmo de adaptação.

> **Um acordo não substitui produtividade.**

A empresa que ganha acesso a um mercado ainda precisa fabricar, transportar, financiar e entregar. A negociação externa e a preparação interna devem avançar juntas. Caso contrário, o país celebra portas abertas que poucas empresas conseguem atravessar. Pequenos e médios negócios precisam de informação acessível e apoio à preparação comercial para participar dessa expansão.

Também devemos distinguir soberania de autossuficiência absoluta. Nenhum país complexo produz sozinho tudo de que necessita em

condições igualmente eficientes. A autonomia consiste em reduzir dependências críticas, ampliar opções e preservar a capacidade de decidir. Para algumas atividades, isso exigirá produção nacional. Para outras, contratos confiáveis e fontes alternativas poderão oferecer melhores resultados.

A capacidade de escolher parceiros também depende de como financiamos nossas relações com o exterior. Um projeto pode ter receita em reais e dívida em moeda estrangeira. Se o câmbio mudar, a obrigação financeira pode crescer em relação ao faturamento. O país pode receber equipamentos e capital sem ter eliminado essa vulnerabilidade. A composição dos contratos, dos prazos e das receitas faz parte da autonomia econômica, ainda que pareça um detalhe distante da diplomacia.

Reservas internacionais, acesso a financiamento e confiança nas instituições podem ampliar a margem de resposta diante de choques. Nenhum desses elementos concede liberdade ilimitada. A autonomia é uma capacidade construída em graus: quanto mais alternativas temos e quanto melhor conhecemos os custos de cada escolha, menor é a necessidade de aceitar a primeira condição oferecida. Essa lógica vale para uma empresa e, com diferenças importantes, para um país.

Há espaço ainda para o Brasil exercer influência pela capacidade de apresentar soluções. Conhecimento sobre agricultura tropical, sistemas de saúde, energia e conservação pode sustentar cooperação com países que enfrentam problemas semelhantes. A influência construída dessa maneira depende de instituições que conseguem entregar. Um compromisso de cooperação sem recursos, continuidade ou pessoas preparadas perde força e prejudica a confiança que pretendia criar.

Essa visão de autonomia tem um fundamento prático. Quero um Brasil capaz de cooperar sem ficar paralisado pelo receio de desagradar a todos e capaz de discordar sem destruir relações úteis. Isso exige prioridades claras, preparação e coerência. A liberdade de negociar cresce quando o

país sabe o que procura e possui condições internas para sustentar sua escolha.

A reputação brasileira é um recurso que merece cuidado. A previsibilidade das regras, o cumprimento de contratos, a qualidade dos produtos e a consistência ambiental influenciam a confiança. Uma promessa internacional perde força quando não encontra sustentação interna. Diplomatas negociam melhor quando empresas, órgãos públicos e instituições de pesquisa conseguem cumprir o que o país apresenta como capacidade.

> **O mundo em disputa abre espaços, mas não distribui lugares por simpatia.**

Precisamos ocupar os nossos com conhecimento sobre o que oferecemos e sobre o que buscamos. Essa preparação se torna ainda mais importante quando o poder passa a depender de tecnologias capazes de reorganizar a produção, o trabalho e a própria circulação de ideias.

CAPÍTULO 05

A inteligência artificial e o valor do conhecimento



O valor da inteligência artificial depende do conhecimento de quem a utiliza.

A inteligência artificial chega a uma sociedade que ainda distribui de maneira desigual o acesso às ferramentas mais básicas de aprendizagem. Essa combinação merece atenção. Uma tecnologia capaz de ampliar a capacidade de analisar, escrever, programar e organizar informações pode abrir oportunidades para muita gente. Pode também aumentar a distância entre quem consegue utilizá-la bem e quem permanece fora de seus benefícios.

Seu efeito econômico depende da forma de aplicação. Ter acesso a uma ferramenta não significa reorganizar uma empresa para produzir melhor. É necessário compreender o problema, dispor de informações adequadas e verificar o resultado. Um sistema pode gerar respostas convincentes e erradas. A facilidade de produzir conteúdo aumenta a importância da capacidade humana de avaliar sua qualidade. Quanto mais abundante a informação, mais valioso se torna o discernimento.

Imagine uma pequena empresa tentando reduzir perdas de estoque. Uma aplicação de IA pode identificar padrões de venda e sugerir reposições. Para funcionar, depende de registros confiáveis, conhecimento sobre a operação e acompanhamento das decisões. Se os dados estiverem errados ou se uma mudança local não aparecer no histórico, a recomendação pode aumentar a perda. Mesmo uma análise correta só cria valor quando modifica compras, exposição e reposição. É preciso definir quem decide e como o resultado será acompanhado.

Esse exemplo permite olhar para o trabalho com mais precisão. Uma ocupação reúne tarefas diferentes. Algumas podem ser automatizadas; outras exigem interação humana, responsabilidade, presença física ou julgamento contextual. A Organização Internacional do Trabalho ressalta que indicadores de exposição à IA não equivalem a previsões de desaparecimento de empregos. A transformação das tarefas é um resultado importante a considerar, ao lado dos riscos de substituição.[13]

> **Para o trabalhador, a diferença entre oportunidade e ameaça depende em parte das condições de adaptação.**

Quem recebe formação, tempo para aprender e participação na mudança tem mais condições de ocupar novas funções. Quem apenas recebe a notícia de que sua atividade perdeu valor enfrenta uma transição muito mais difícil. A política de desenvolvimento precisa observar esse intervalo entre a inovação que chega e a capacidade das pessoas de acompanhá-la.

Também há uma dimensão de concentração internacional. A pesquisa, a infraestrutura de computação e o desenvolvimento de modelos avançados estão distribuídos de maneira muito desigual. A UNCTAD destaca essa concentração de capacidades em poucas economias e empresas.[14] O Brasil precisa escolher onde pode construir competência, quais dependências

deve acompanhar e como ampliar o acesso à tecnologia para seu tecido produtivo.

Essa experiência ajuda a distinguir adoção tecnológica de dependência tecnológica. Utilizar uma plataforma pode ser a solução mais eficiente, mas a empresa precisa compreender quais dados consegue recuperar, quais processos conseguirá manter e o que acontece se o preço ou as condições de acesso mudarem. Quanto mais profundamente uma ferramenta organiza a operação, maior é o custo de substituí-la. O planejamento deve considerar essa continuidade desde a escolha inicial.

Para o Brasil, a questão estratégica é onde construir competência própria. Podemos desenvolver aplicações para agricultura, saúde, logística, educação e serviços públicos, áreas nas quais o conhecimento do problema possui grande valor. Isso não significa que toda a infraestrutura tenha de ser nacional. Significa ampliar a participação brasileira no desenho das soluções, na avaliação de seus efeitos e na formação de profissionais capazes de adaptá-las.

No setor público, a IA pode contribuir para organizar informações, apoiar a análise de demandas e identificar inconsistências. O benefício depende de objetivos claros e de avaliação. Uma decisão que afeta um direito exige possibilidade de contestação e responsabilidade humana identificável. Automatizar um procedimento incompreensível pode apenas tornar o problema mais rápido. O cidadão precisa conseguir saber como uma conclusão foi alcançada e onde pode pedir sua revisão.

A infraestrutura física da IA também interessa ao Brasil. Centros de processamento utilizam eletricidade, equipamentos, redes e, conforme a tecnologia de resfriamento, recursos hídricos. A Agência Internacional de Energia identifica o aumento dessa demanda e os gargalos de conexão elétrica como questões relevantes para a expansão do setor.[15] Nossa base renovável pode ser uma vantagem, desde que o projeto considere disponibilidade, custo, confiabilidade e efeitos sobre outros usuários.

Receber um centro de dados pode trazer investimento, mas a riqueza que fica no território depende das conexões criadas.

A construção movimenta trabalho temporário; a operação tem outro perfil. Formação profissional, fornecedores, pesquisa e desenvolvimento de aplicações locais precisam entrar na avaliação. O interesse nacional está em participar da economia do conhecimento com capacidade crescente, e não apenas em fornecer espaço e eletricidade.

O trabalho mudará de forma desigual. Um profissional experiente pode usar a tecnologia para aumentar sua produção, enquanto alguém em início de carreira perde tarefas que antes serviam como aprendizado. As organizações precisam pensar nessa passagem. Se as atividades iniciais forem automatizadas sem criar novos caminhos de formação, poderá faltar experiência futura justamente nas funções que exigem julgamento. A preparação de pessoas merece atenção tão cuidadosa quanto a compra de sistemas.

A distribuição dos ganhos é outra escolha central. Maior produtividade pode resultar em melhor remuneração, redução de preços, expansão de serviços, mais tempo disponível ou concentração de renda. O resultado depende de concorrência, relações de trabalho, tributação e capacidade de negociação. Essa distribuição também influencia o mercado consumidor: produzir mais com menos horas de trabalho não assegura que as famílias terão condições de comprar mais. Formação, novas oportunidades e participação nos ganhos precisam acompanhar a modernização.

Minha aposta é que parte da prosperidade tecnológica poderá se transformar em procura por viagens, convivência e novas experiências. Isso exige que as pessoas disponham de renda e tempo livre; a tecnologia, sozinha, não entrega nenhum dos dois de forma igual. O Brasil pode se preparar para esse cenário com uma indústria mais produtiva e com serviços turísticos capazes de acolher uma demanda que cresce pela vontade de viver algo, além de adquirir um objeto.

O país tem uma escolha importante. Pode assistir à transformação como consumidor de soluções decididas em outros lugares ou construir condições para utilizá-las com autonomia, desenvolver aplicações e participar do conhecimento que as sustenta. Essa escolha começa na educação e se prolonga na pesquisa, na infraestrutura e nas regras que organizam o poder digital.

CAPÍTULO 06

Quem organiza aquilo que vemos



Informação, atenção e comportamento formam relações que precisam ser compreendidas.

As redes sociais mudaram a maneira como pessoas, empresas e instituições encontram seu público. Uma mensagem pode atravessar distâncias em segundos. Um pequeno negócio pode apresentar seu produto sem possuir uma estrutura tradicional de publicidade. Um cidadão pode registrar um problema e chamar atenção para uma situação que antes permanecia invisível. Essa ampliação da comunicação tem valor econômico e democrático.

Ao mesmo tempo, a abundância de conteúdo tornou sua distribuição uma forma de poder.

Entre publicar uma mensagem e ser visto existe uma seleção. Plataformas organizam essa seleção por sistemas de recomendação, regras de uso e modelos comerciais. O que aparece na tela resulta de decisões técnicas e empresariais, além das escolhas feitas pelo próprio usuário.

A influência não exige que uma empresa diga explicitamente em quem alguém deve acreditar. A frequência com que um assunto aparece, a ordem em que as informações são mostradas e os incentivos oferecidos aos produtores de conteúdo já alteram o ambiente do debate. A atenção é limitada. Quando um sistema consegue direcioná-la, participa da formação das prioridades percebidas pela sociedade.

As grandes empresas de tecnologia reuniram capacidades importantes de investimento, infraestrutura e inovação. Muitos de seus serviços reduziram custos e facilitaram atividades. Uma empresa pequena pode utilizar ferramentas que antes exigiriam uma estrutura própria cara. Essa contribuição precisa ser reconhecida para que o debate sobre limites não se transforme em rejeição genérica à inovação.

As plataformas digitais possuem uma característica que ajuda a explicar sua força: o serviço pode se tornar mais valioso quando mais pessoas o utilizam. Um vendedor encontra compradores porque eles já estão ali; os compradores permanecem porque encontram vendedores. Essa relação pode facilitar a vida dos usuários e criar uma dificuldade para concorrentes novos. Uma alternativa tecnicamente boa pode não oferecer a mesma rede de contatos, conteúdo ou clientes.

O problema econômico aparece quando essa posição permite impor condições que os participantes têm pouca capacidade de recusar. Uma empresa constrói sua presença em determinado ambiente, investe em comunicação e aprende suas regras. Se o acesso ao público muda de forma

abrupta, parte de seu esforço pode perder valor. A dependência se torna especialmente importante quando o mesmo intermediário controla informações sobre o mercado e compete com quem utiliza seus serviços.

Isso não autoriza presumir que tamanho seja sempre sinônimo de abuso. Empresas grandes também podem diluir custos e financiar serviços úteis. A questão é observar comportamentos, barreiras de entrada e possibilidades de escolha. Regras de concorrência precisam alcançar a estrutura real da atividade. A proteção da inovação inclui a possibilidade de que novas empresas contestem posições estabelecidas, inclusive quando trabalham em escala muito menor.

A discussão sobre regulação exige objetivos definidos. Concorrência, privacidade, proteção contra fraudes e transparência têm problemas distintos e pedem respostas proporcionais. Uma regra vaga pode gerar insegurança ou favorecer os agentes que já possuem estrutura para cumprir exigências complexas. A qualidade regulatória deve considerar os efeitos sobre novos participantes, pequenos negócios e usuários, além dos grandes fornecedores.

Na circulação de informações, o cuidado precisa ser ainda maior. Desinformação, perseguição e incitação à violência podem causar danos concretos. Ao mesmo tempo, o poder de decidir o que pode circular exige limites e possibilidade de revisão. As diretrizes da UNESCO para plataformas digitais defendem proteção à liberdade de expressão, transparência e responsabilização, observando também os riscos de medidas estatais arbitrárias.[16]

Na política, a lógica da atenção cria outro desafio. Uma mensagem que provoca reação intensa pode circular mais do que uma explicação cuidadosa. O incentivo de quem publica passa a depender do comportamento que o sistema recompensa. Quando indignação e medo oferecem retorno constante, lideranças e produtores de conteúdo podem adaptar seu discurso a esse ambiente. A sociedade acaba discutindo dentro de condições que influenciam o tipo de mensagem que chega até ela.

Para o Brasil, essa agenda se relaciona diretamente com a pacificação política. A convivência democrática depende da capacidade de reconhecer divergências legítimas. Quando qualquer discordância é tratada como prova de desonestidade, desaparece o espaço de negociação. As redes podem ampliar esse comportamento, mas ele também é alimentado por lideranças, instituições e escolhas individuais. A responsabilidade não cabe a um único ator.

A responsabilidade também é nossa. Compartilhar algo porque confirma uma preferência transfere para outras pessoas o risco de uma informação que não examinamos. A educação para o ambiente digital deve desenvolver hábitos de verificação, capacidade de reconhecer incerteza e disposição para corrigir um erro. Esses hábitos ajudam a proteger a liberdade de expressão porque tornam a sociedade menos dependente de uma autoridade única que declare o que pode ser considerado verdadeiro.

Há ainda um efeito sobre o planejamento. Políticas que só aparecem depois de anos disputam atenção com fatos imediatos. Uma escola que melhora seu aprendizado gradualmente pode receber menos destaque do que uma inauguração. Um plano de desenvolvimento precisa tornar visíveis resultados que não cabem em uma imagem de poucos segundos. Indicadores acessíveis e prestação de contas ajudam a aproximar o tempo longo da experiência cotidiana.

O Brasil precisa aproveitar os meios digitais para ampliar a participação, sem entregar a eles toda a definição de suas prioridades.

A reunião de uma comunidade, o trabalho técnico, o debate parlamentar e a avaliação de uma política têm funções que não se resolvem pelo volume de reações. A popularidade instantânea é uma informação sobre atenção; não é, sozinha, uma medida de qualidade pública.

O poder tecnológico continuará se transformando. Nossa tarefa é construir capacidade para utilizá-lo, compreendê-lo e estabelecer limites legítimos. Uma população mais preparada e instituições mais confiáveis terão melhores condições de decidir o que fazer com as possibilidades abertas. Essa preparação se conecta às vantagens materiais que o país já possui, mas precisa aprender a organizar.

PARTE II

As vantagens que podemos transformar

CAPÍTULO 07

A força de uma combinação



As vantagens brasileiras ganham força quando funcionam em conjunto.

> **O valor estratégico do Brasil não depende de ocupar o primeiro lugar em todos os rankings.**

Está na combinação de território, recursos, capacidade produtiva, mercado e diversidade. Cada elemento pode encontrar equivalentes em outros países. O interesse surge quando vários deles se relacionam no mesmo espaço e podem sustentar atividades diferentes.

Um território continental oferece escala, mas também impõe distâncias. Um litoral extenso permite conexões com o mundo, mas precisa de portos, acessos e serviços. A disponibilidade de recursos naturais cria possibilidades, mas não elimina a necessidade de pesquisa e investimento.

A geografia entrega condições iniciais; a sociedade decide como transformá-las.

Nossa diversidade climática amplia as possibilidades produtivas e turísticas. Ao mesmo tempo, o Brasil enfrenta secas, enchentes, deslizamentos, ondas de calor e outros eventos que afetam a vida e a economia. Há ocorrência de neve em partes do Sul, atividade sísmica no território e registro de furacão, como o Catarina, em 2004. A baixa frequência de determinados fenômenos não equivale à ausência de risco.[17]

Uma visão séria das vantagens brasileiras precisa incorporar essa realidade. A infraestrutura construída para um padrão climático que já não se comporta da mesma maneira pode perder segurança. A produção dependente de chuva exige adaptação e gestão. A proteção das cidades não pode ser tratada como gasto acessório, porque uma interrupção destrói patrimônio, compromete renda e pode custar vidas.

A água, a floresta e a produção também se relacionam. A conservação de ecossistemas ajuda a preservar condições das quais atividades econômicas dependem. Isso torna insuficiente uma discussão em que cada setor calcula apenas seu resultado imediato. Uma decisão sobre uso do solo pode produzir efeitos sobre outros usuários da água e sobre regiões distantes. A economia opera dentro de um território compartilhado.

O mercado interno é outra parte dessa combinação. Uma população numerosa cria demanda por moradia, serviços, alimentos, equipamentos e infraestrutura. Entretanto, o tamanho do mercado depende também da renda e de sua distribuição. Pessoas com necessidades não atendidas representam demanda potencial, mas sua transformação em consumo depende de trabalho, produtividade, serviços públicos e condições de financiamento.

Por isso, reduzir desigualdades pode ampliar oportunidades econômicas. Quando uma família passa a ter renda mais estável, muda a maneira de comprar, cuidar da saúde e investir na educação. Quando um bairro recebe infraestrutura, negócios locais encontram condições melhores para operar.

Esses efeitos precisam ser examinados com atenção aos custos e aos resultados, mas mostram que inclusão e dinamismo produtivo podem se fortalecer mutuamente.

A língua portuguesa facilita a comunicação em grande parte do território. Essa característica convive com uma diversidade linguística que merece reconhecimento. O Censo 2022 identificou 295 línguas indígenas.[18] A integração nacional deve preservar essa riqueza, porque pertencimento não exige apagar diferenças. O conhecimento existente nas comunidades também pode contribuir para compreender territórios e modos de vida que a administração central conhece pouco.

A cultura e o acolhimento que associamos ao Brasil têm valor, mas não dispensam enfrentar violência, discriminação e intolerância. O desenvolvimento precisa tornar a convivência mais segura para todos. A capacidade de receber bem um visitante deve corresponder à capacidade de respeitar quem já vive aqui. Uma imagem positiva será mais sólida quando encontrar respaldo nas relações cotidianas.

O tamanho de um país também cria a possibilidade de distribuir riscos. Regiões com atividades e características diferentes podem responder de maneiras distintas ao mesmo choque. Essa diversidade oferece proteção quando existe integração suficiente para que pessoas, mercadorias e conhecimento circulem. Sem integração, o território amplo pode apenas reunir economias que convivem com dificuldades semelhantes e têm pouca capacidade de se apoiar.

A abundância também pode produzir acomodação.

Quando um recurso oferece retorno imediato, parte da sociedade pode considerar desnecessário investir em competências cujo resultado demora mais. O investimento público passa a acompanhar o ciclo da receita, e empresas deixam de explorar alternativas que parecem menos lucrativas naquele momento. A mesma vantagem que ajuda a crescer pode, nessas condições, retardar a diversificação. O problema está na maneira como reagimos à abundância.

Por isso, o desenvolvimento exige distinguir renda de patrimônio. Uma receita elevada em determinado ano permite consumir mais, mas não significa que nossa capacidade produtiva tenha aumentado na mesma proporção. Quando uma parcela dessa receita financia formação, infraestrutura útil e novos negócios, ela ajuda a criar um patrimônio que poderá produzir renda futura. A escolha envolve a convivência entre necessidades imediatas e a responsabilidade de não esgotar todas as possibilidades no presente.

O valor de nossas vantagens também depende das regras internacionais. Um produto pode ser abundante e ter dificuldade de acesso a mercados por exigências de qualidade, origem ou impacto ambiental. A capacidade de demonstrar como produzimos se torna parte da capacidade de vender. Isso dá importância econômica à informação confiável, às instituições de certificação e à organização de cadeias que incluam pequenos produtores.

Vejo o Brasil como um país capaz de combinar escala e variedade. Podemos desenvolver grandes estruturas de produção e preservar espaço para negócios especializados, culturas regionais e formas comunitárias de organização. A política de desenvolvimento precisa reconhecer essa pluralidade. A força de um território aparece quando atividades diferentes conseguem compartilhar capacidades e quando a expansão de uma não destrói as condições de existência das demais.

Também possuímos instituições científicas, empresas e profissionais que acumulam conhecimento. É importante lembrar isso para não descrever o país apenas como um estoque de natureza. Nossas vantagens incluem capacidades construídas. A pesquisa que adaptou técnicas a condições locais demonstra o valor do investimento persistente em conhecimento. Esse aprendizado pode orientar novas áreas, desde que existam continuidade e avaliação.

A combinação brasileira é promissora porque permite integrar atividades. Energia renovável pode apoiar indústria; pesquisa pode elevar produtividade agrícola; infraestrutura pode servir a produção e turismo; serviços avançados podem atender várias cadeias. O resultado não surge da simples proximidade desses recursos. Depende da capacidade de aproximar pessoas, projetos e interesses em relações que funcionem ao longo do tempo.


BRASIL
UMA COMBINAÇÃO QUE ATRAI O MUNDO
Recursos naturais, diversidade e oportunidades
ÁREA AGRÍCOLA
Escala para produzir alimentos
FLORESTAS
Biodiversidade e bioeconomia
ÁGUA DOCE
Rios, bacias e aquíferos
RIQUEZA MINERAL
Indústria e transformação
LITORAL ATLÂNTICO
Mar, portos e conexão global
RELAÇÕES COMERCIAIS
Parceiros em todo o mundo
POTENCIAL PARA DESENVOLVER
TURISMO DIVERSO
Natureza, cultura e experiências
ENERGIA RENOVÁVEL
Água, sol e vento
IDIOMA COMUM
O português conecta o país
PLURALIDADE RELIGIOSA
Diversidade e convivência
VANTAGENS GEOGRÁFICAS
Baixa exposição a grandes sismos
Furacões raros
DEMOCRACIA
Voto, pluralismo e instituições
NOSSOS DIFERENCIAIS PRECISAM VIRAR PROSPERIDADE.
O Brasil também enfrenta enchentes, secas e outros extremos climáticos.

CAPÍTULO 08

Alimentos e água em um mundo preocupado com abastecimento



Alimentar envolve uma cadeia que começa nos recursos e chega às pessoas.

Produzir alimentos é participar de uma necessidade que nenhum país pode adiar indefinidamente. Essa condição dá importância estratégica à agricultura e à pecuária, mas também exige responsabilidade. A segurança alimentar envolve disponibilidade, qualidade e acesso. Um país pode exportar muito e ainda conviver com famílias que não conseguem comprar uma alimentação adequada. A posição internacional e a vida doméstica precisam ser observadas juntas.

O Brasil reúne escala produtiva e experiência em agricultura tropical. Sua produtividade combina condições naturais com pesquisa, manejo, sanidade, máquinas e organização. Compreender essa combinação ajuda a escolher onde investir para produzir melhor sem reduzir a estratégia ao aumento da área ocupada.

A história da agricultura tropical brasileira oferece uma demonstração concreta de que vantagens podem ser construídas. A Embrapa Cerrados

descreve o desenvolvimento de técnicas de correção de solos, variedades adaptadas e seleção de bactérias para fixação de nitrogênio como parte da superação de limitações produtivas da região.[19] O exemplo mostra a importância da pesquisa aplicada. Também exige reconhecer os efeitos ambientais e sociais da expansão territorial, porque produtividade e ocupação do solo precisam ser examinadas em conjunto.

> **A lição que retiro dessa experiência é que conhecimento transforma a maneira de utilizar recursos.**

A terra continua sendo necessária, mas sua capacidade econômica depende de informação, tecnologia e organização. Essa relação pode orientar o próximo avanço: recuperar áreas, melhorar manejo, reduzir perdas e elevar o valor dos produtos. O ganho será mais consistente se ampliar o resultado obtido com recursos já utilizados e preservar as condições de produção futura.

A recuperação de áreas degradadas é uma possibilidade importante. Pesquisas da Embrapa identificam oportunidades de melhorar a utilização de terras já abertas, inclusive com ferramentas de monitoramento e avaliação.[20] A execução exige financiamento, assistência e condições adequadas a cada local. Recuperar uma área pode demandar tempo até que o investimento produza retorno, e esse intervalo precisa caber na vida econômica do produtor.

A discussão sobre produção animal e vegetal também deve considerar as conexões entre as atividades. Rações, pastagens, grãos, resíduos e processamento podem formar sistemas mais eficientes quando planejados conforme as condições locais. Não há uma solução única para todo o país. Uma técnica adequada a determinada região pode fracassar em outra por diferenças de clima, solo, escala ou acesso a mercado.

O abastecimento depende do que acontece depois da colheita e da criação.

Armazenagem, refrigeração, transporte e processamento influenciam perdas e preços. Uma produção maior pode trazer pouco benefício ao produtor se a falta de estrutura o obriga a vender no pior momento. A organização logística muda seu poder de negociação e a qualidade do alimento que chega ao consumidor.

No caso de produtos perecíveis, o tempo participa diretamente do custo. Uma viagem longa, uma estrada ruim ou uma falha de energia pode reduzir a qualidade antes da venda. A infraestrutura necessária inclui manutenção e operação confiável. Um armazém sem gestão, uma unidade de processamento sem matéria-prima regular ou uma câmara fria sem energia estável não resolve o problema que justificou sua construção.

A água atravessa toda essa discussão. O Serviço Geológico do Brasil informa que o país concentra cerca de 12% da água doce superficial disponível no planeta.[21] Esse dado não deve ser confundido com a participação brasileira em toda a água doce existente, incluindo gelo e estoques subterrâneos. Também não significa que a água esteja disponível em igual quantidade onde vivem as pessoas ou onde se pretende produzir.

A distribuição desigual exige gestão. A mesma bacia pode atender abastecimento humano, irrigação, indústria, navegação e geração de energia. Em períodos de escassez, os usos entram em tensão. Conhecer a disponibilidade, reduzir desperdícios e proteger as fontes são condições para tornar essa riqueza confiável. A abundância nacional não dispensa escolhas locais cuidadosas.

Os aquíferos acrescentam uma reserva importante, mas sua exploração também possui limites. A reposição da água, a qualidade e os efeitos sobre outros usuários precisam ser considerados. A ideia de estoque inesgotável pode incentivar decisões difíceis de corrigir. Uma política de

desenvolvimento deve valorizar a informação sobre a água tanto quanto a obra que permite utilizá-la.

A dependência de insumos é outro ponto estratégico. Uma potência agrícola pode continuar vulnerável a fertilizantes, equipamentos ou tecnologias produzidos em poucos lugares. Reduzir essa vulnerabilidade exige avaliar produção doméstica, alternativas de manejo, pesquisa e diversificação de fornecedores. O caminho adequado depende do custo e da segurança oferecida por cada combinação.

Também precisamos fortalecer a posição dos produtores menores. Cooperativas, assistência técnica e acesso organizado a compradores podem ampliar escala sem exigir que cada família se transforme em uma grande empresa. A comercialização conjunta pode reduzir custos, desde que a organização tenha boa gestão e regras claras. O cooperativismo funciona melhor quando seus participantes compreendem tanto os direitos quanto as responsabilidades.

No caso da produção animal, o planejamento precisa considerar alimentação, saúde dos rebanhos, condições de criação e acesso a estruturas adequadas de processamento. Na produção vegetal, diferentes culturas exigem soluções distintas de conservação e comercialização. A diversidade impede uma política que trate toda a agricultura como atividade homogênea. O país pode ganhar com escala em algumas cadeias e com diferenciação, qualidade e identidade em outras.

A agregação de valor deve ser examinada pelo resultado econômico completo. Processar perto da origem pode reduzir perdas e criar empregos, mas exige energia, mercado, escala e gestão. Uma estrutura sem volume suficiente pode aumentar custos e consumir a renda que pretendia ampliar. A decisão precisa nascer do encontro entre capacidade de produzir e capacidade de vender.

O mercado internacional valoriza regularidade, rastreabilidade e cumprimento de exigências. Essas condições devem ser vistas como parte da capacidade produtiva. A qualidade precisa ser demonstrável. Uma cadeia que consegue identificar origem e acompanhar padrões tem mais condições de preservar mercados e responder a problemas. A informação se torna um componente do próprio produto.

Defendo que a força brasileira em alimentos seja acompanhada por maior processamento, conhecimento e segurança no abastecimento interno. O objetivo é ampliar a renda de quem produz, a competitividade das empresas e o acesso da população a produtos adequados. Uma potência alimentar se torna mais completa quando sua capacidade de fornecer ao mundo encontra expressão na qualidade da alimentação de seu próprio povo.

CAPÍTULO 09

A energia que pode mudar nossa posição



A energia cria oportunidades quando a produção encontra uma rede capaz de entregá-la.

> **Uma vantagem energética se realiza quando a energia chega ao usuário com preço, qualidade e previsibilidade.**

A existência de rios, sol ou vento é apenas o começo. Entre o recurso e a atividade econômica existem equipamentos, redes, contratos, financiamento e operação. Essa distância explica por que um país pode possuir boas condições naturais e ainda enfrentar dificuldades para transformar energia em competitividade.

O Brasil já dispõe de uma base elétrica com forte participação renovável. Segundo a Empresa de Pesquisa Energética, as fontes renováveis responderam por 86,8% da oferta interna de eletricidade em 2025. Na

matriz energética total, que inclui combustíveis utilizados em transportes e outros usos, a participação permaneceu próxima de metade.[22] Distinguir eletricidade de toda a energia consumida é necessário para avaliar com precisão o ponto de partida.

Essa base pode favorecer atividades interessadas em reduzir emissões. Mas uma indústria compara também custo, estabilidade do fornecimento e acesso aos mercados. A origem renovável da eletricidade ganha valor quando se combina com essas condições. Uma política industrial apoiada em energia precisa examinar a conta inteira, inclusive os encargos e os investimentos necessários para conectar o consumidor.

A hidreletricidade faz parte de nossa experiência acumulada. Sua contribuição envolve geração e, em determinados sistemas, capacidade de apoiar o equilíbrio da rede. O aproveitamento futuro exige avaliar cada projeto, seus efeitos sociais e ambientais e as condições hidrológicas. Modernizar estruturas existentes pode oferecer possibilidades diferentes das de abrir novos empreendimentos. A escolha deve comparar alternativas, em vez de presumir que todo potencial técnico precisa ser utilizado.

A expansão eólica e solar amplia opções, mas também exige adaptação do sistema. O momento em que a energia é produzida nem sempre coincide com o momento de maior necessidade. Linhas de transmissão, armazenamento, gestão da demanda e outras fontes de flexibilidade ajudam a lidar com essa diferença. A Agência Internacional de Energia aponta justamente a necessidade de integrar a expansão renovável à rede e à operação do sistema brasileiro.[23]

Há espaço também para biocombustíveis e outros aproveitamentos de recursos locais. O Brasil acumulou conhecimento nessa área, e novas aplicações podem ser estudadas em transportes e processos industriais. A avaliação precisa considerar o uso do solo, a produtividade, os custos e as emissões ao longo da cadeia. A qualidade ambiental deve ser demonstrada, não apenas associada ao nome de uma tecnologia.

O hidrogênio de baixas emissões é uma possibilidade frequentemente discutida. Seu potencial depende de compradores, infraestrutura, escala e competitividade frente às alternativas. Produzir algo tecnicamente possível não significa encontrar um mercado disposto a pagar pelo produto. Projetos precisam examinar a demanda real e os usos em que a solução oferece vantagem, especialmente onde outras formas de reduzir emissões são mais difíceis.[23]

Também existe uma questão distributiva. Uma matriz competitiva para grandes empreendimentos não pode conviver indefinidamente com acesso precário e contas difíceis de pagar para parte da população. A política energética precisa discutir como os custos são distribuídos. Benefícios concedidos a um grupo podem aparecer na conta de outro, e essa transferência deve ser conhecida e justificada.

Para organizar essa expansão, precisamos separar potência instalada de energia efetivamente entregue. A primeira indica capacidade de geração; a segunda depende de quando e como essa capacidade é utilizada. Uma indústria que funciona continuamente precisa de fornecimento compatível com sua operação. A complementaridade entre fontes, a flexibilidade e a rede ajudam a transformar disponibilidades diferentes em atendimento confiável.

O Operador Nacional do Sistema Elétrico explica que restrições de geração podem ser necessárias quando a produção disponível não coincide com o consumo ou quando existem limites de segurança e operação. Essas restrições são conhecidas como curtailment.[24] O fenômeno mostra por que ampliar a oferta e ampliar o aproveitamento da oferta são tarefas relacionadas, mas distintas. A expansão precisa considerar o sistema que receberá a energia e a demanda que poderá utilizá-la.

Essa realidade abre oportunidades industriais que merecem estudo cuidadoso. Certos processos podem adaptar parte do consumo aos momentos de maior disponibilidade. Outros exigem funcionamento contínuo e toleram poucas interrupções. A relação entre o perfil da demanda e o perfil da geração influencia a localização e o desenho de

novos investimentos. O planejamento pode aproximar atividades compatíveis, sem presumir que qualquer grande consumidor resolverá os desafios da rede.

A vantagem ambiental também depende de como será reconhecida pelo mercado. Uma empresa pode procurar energia de menores emissões para cumprir compromissos de seus clientes ou atender exigências de produção. O benefício comercial precisa ser demonstrado por critérios confiáveis. É arriscado construir um projeto inteiro sobre a suposição de que todos os compradores pagarão um preço maior apenas por uma característica ambiental. A competitividade deve ser examinada com diferentes possibilidades de demanda.

O desenho financeiro deve acompanhar o tempo desses investimentos. Redes e instalações podem exigir muitos anos de operação para remunerar o capital aplicado. Mudanças abruptas de regras ou a transferência pouco clara de custos afetam a confiança. A previsibilidade necessária não dispensa revisão; exige que a revisão seja fundamentada e considere os compromissos assumidos. A energia pode ajudar a alongar o horizonte econômico do Brasil quando o próprio setor oferece condições para planejar.

> **Para pequenos negócios, a confiabilidade muitas vezes é tão importante quanto o preço.**

Uma interrupção pode comprometer refrigeração, atendimento, equipamentos e produção. O prejuízo se espalha pela operação. Por isso, a qualidade da distribuição merece atenção ao lado das grandes obras de geração. A modernização que chega ao comércio, à escola e à unidade de saúde também participa da produtividade nacional.

O Brasil pode usar sua posição energética para construir uma economia mais diversificada. Essa possibilidade pede continuidade regulatória, preparo técnico e escolhas responsáveis. O recurso natural oferece uma base favorável. O resultado dependerá da capacidade de transformar essa base em serviço confiável e em novas competências produtivas.

CAPÍTULO 10

O que fica depois que o minério sai



Extração → Transformação → Competências → Legado

O desenvolvimento mineral se mede também pelo que permanece no território.

> **A mineração torna especialmente visível a diferença entre extrair riqueza e construir desenvolvimento.**

O produto sai do território, circula por cadeias internacionais e se transforma em bens utilizados em muitos lugares. A pergunta para quem vive na região produtora é o que permanece. Renda, arrecadação e empregos têm importância imediata. Conhecimento, fornecedores, infraestrutura e diversificação determinam uma parte maior do futuro.

O Brasil reúne posições relevantes em diferentes minerais, mas não possui uma liderança única que possa ser resumida como a maior reserva mineral do mundo. As posições variam conforme a substância e a classificação utilizada. O Ministério de Minas e Energia destaca, por exemplo, reservas expressivas de nióbio, terras raras, grafita, ferro e

outros minerais.[25] Comparações precisam indicar o mineral e o conceito empregado.

Uma ocorrência geológica não é igual a uma reserva economicamente aproveitável. É necessário pesquisar, conhecer o material, avaliar métodos, custos e condições de extração. Preços, tecnologia e restrições podem alterar a viabilidade. Essa diferença importa porque o entusiasmo com uma descoberta pode produzir expectativas muito antes de existir um empreendimento capaz de operar.

A demanda por minerais utilizados em tecnologias energéticas e digitais dá novo peso à segurança das cadeias. O interesse internacional por fornecedores diversificados cria possibilidades para o país. Contudo, a posição na extração não garante posição equivalente no processamento. Conhecimento industrial, escala, energia, logística e acesso a compradores influenciam onde as etapas seguintes serão realizadas.[26]

Defendo ampliar a participação brasileira nas etapas em que possamos construir competitividade. Isso exige mais do que exigir que todo minério seja transformado perto da mina. Certos processos dependem de escala, mistura de materiais, acesso a outros insumos e mercados específicos. Uma decisão mal desenhada pode gerar uma instalação permanentemente dependente de apoio. A ambição industrial precisa ser acompanhada por estudo e aprendizado.

Há muito valor também nos serviços e equipamentos ligados à atividade. Engenharia, manutenção, automação, segurança, monitoramento ambiental e pesquisa podem desenvolver empresas e profissionais locais. Essas competências têm a vantagem de poder atender outros setores e regiões. A economia mineral se torna mais duradoura quando o conhecimento acumulado encontra usos além de um único empreendimento.

A regularidade da atividade é outra condição. Rastreabilidade, condições de trabalho, fiscalização e responsabilidade ambiental fazem parte da qualidade econômica da cadeia. Uma produção que depende de

informalidade persistente ou de dano não reconhecido transfere custos à sociedade. A organização de empreendimentos elegíveis precisa distinguir situações, reconhecer direitos e exigir responsabilidade. A legalidade deve oferecer um caminho compreensível para quem pode operar dentro das regras.

A relação com comunidades e com o ambiente merece atenção desde a concepção dos projetos. Água, acesso à terra, deslocamentos e efeitos acumulados não se resolvem apenas pela compensação financeira. A participação ajuda a identificar problemas que não aparecem nos estudos produzidos à distância. A qualidade de uma decisão depende de conhecer quem será afetado e de como os benefícios e os custos serão distribuídos.

O preço por tonelada pode enganar quando os produtos comparados têm composição e custos diferentes. Um material processado pode ser vendido por valor maior e ainda assim oferecer retorno menor depois de considerados energia, reagentes, perdas, capital e logística. A decisão industrial precisa examinar a margem e a capacidade de criar competências. Defender mais transformação no Brasil exige essa disciplina para que a ambição se converta em empresas sustentáveis.

Também convém distinguir o interesse da empresa mineradora do interesse do território. A empresa precisa organizar uma operação viável. O município precisa pensar em moradia, serviços, infraestrutura e renda que poderá continuar depois daquela operação. Há espaços importantes de cooperação, mas os horizontes não são idênticos. A governança regional serve para tornar essa diferença visível e negociar responsabilidades sem presumir que uma parte resolverá espontaneamente todas as necessidades da outra.

Uma cidade que recebe um grande canteiro pode experimentar crescimento rápido do comércio e da demanda por imóveis. A construção e a operação, porém, exigem quantidades e perfis diferentes de trabalhadores. Quando a implantação termina, parte deles se desloca e o consumo muda. Se os investimentos locais foram calculados apenas sobre o auge do canteiro, podem surgir estruturas excessivas e dívidas difíceis de

sustentar. Conhecer essas fases permite preparar fornecedores, formação e serviços antes da transição.

A receita pública associada à atividade deve ser observada com a mesma atenção. Uma política prudente procura converter parte da renda extraordinária em patrimônio coletivo, preservando capacidade de enfrentar períodos menos favoráveis. Isso pode significar infraestrutura de uso amplo, qualificação, preparação de projetos e melhoria de serviços essenciais. A escolha concreta depende das necessidades locais e das regras aplicáveis, mas a ideia é evitar que toda receita temporária crie uma obrigação permanente.

> **O pós-minério começa antes do encerramento da mina.**

Começa quando uma oficina aprende a atender outro setor, quando um profissional adquire uma competência transferível e quando a cidade organiza um novo serviço regional. A diversificação não exige rejeitar a atividade que sustenta o presente. Exige utilizar suas possibilidades para que a comunidade disponha de mais caminhos. Essa é uma das contribuições mais importantes que uma região mineral pode oferecer à visão nacional de desenvolvimento.

Carajás oferece um lugar concreto para pensar essas questões. Sua relevância mineral pode sustentar um debate sobre formação, serviços, transformação e diversificação regional. O interesse do livro não é presumir que toda possibilidade já esteja demonstrada. É defender que a região participe da construção de seu futuro com capacidade técnica e voz, utilizando sua posição atual para ampliar as alternativas de amanhã.

O valor que permanece depois da extração é uma medida importante da qualidade de nossas escolhas. Uma cidade mais preparada, empresas mais capazes e pessoas com formação transferível representam uma riqueza que pode continuar produzindo quando o ciclo mineral mudar. É essa continuidade que deve orientar a ambição brasileira.

CAPÍTULO 11

A floresta como conhecimento



A biodiversidade se transforma em valor com pesquisa, direitos e organização.

A floresta pode ser observada de maneiras muito diferentes. Para alguns, aparece como obstáculo ao uso econômico do território. Para outros, como uma imagem que deve permanecer distante das necessidades de quem vive nela. As duas visões deixam de enxergar relações importantes. A floresta é um sistema vivo, um lugar habitado e uma fonte de conhecimento, além de participar de condições ambientais das quais outras atividades dependem.

O Ministério do Meio Ambiente identifica o Brasil como o país de maior diversidade de espécies e destaca a Amazônia como a maior floresta tropical úmida do mundo.[27] Essa riqueza sustenta possibilidades científicas e econômicas, mas não autoriza afirmar que possuímos uma reserva de medicamentos prontos à espera de coleta. Entre uma espécie e um produto existe uma longa trajetória de pesquisa, testes, desenvolvimento e produção.

O caminho entre biodiversidade e produto pede instituições capazes de atravessar etapas muito diferentes.

Descobrir uma propriedade interessante exige pesquisa. Demonstrar que ela pode ser utilizada envolve outros estudos. Produzir com regularidade requer tecnologia e controle de qualidade. Encontrar compradores depende de mercado e organização. Uma descoberta pode permanecer sem aplicação quando uma dessas ligações não existe, mesmo que o conhecimento inicial seja valioso.

No caso dos medicamentos, a Anvisa descreve a pesquisa clínica como investigação em seres humanos destinada a avaliar segurança e eficácia. A análise para registro considera evidências científicas e a relação entre benefícios e riscos.[28] Essa exigência ajuda a compreender por que uma substância promissora não equivale a um tratamento disponível. O valor econômico exige uma trajetória de comprovação que demanda profissionais, instituições e investimento persistente.

O Brasil pode participar dessa trajetória em posições diferentes. Pode fornecer matéria-prima, desenvolver extratos e ingredientes, realizar pesquisa, produzir tecnologia ou comercializar produtos. Cada posição oferece capacidades e poder de negociação distintos. A ambição deve ser ampliar nossa participação nas etapas em que possamos construir competência, com relações que reconheçam a origem dos recursos e do conhecimento utilizado.

Na indústria de cosméticos, alimentos e materiais, a biodiversidade também pode oferecer possibilidades. O valor comercial depende de qualidade, regularidade, processamento e construção de mercado. Uma comunidade pode conhecer um recurso e ainda assim ter pouca participação na renda do produto final. A organização da cadeia deve

examinar como conhecimento, trabalho e risco são remunerados em cada etapa.

Os conhecimentos de povos indígenas e comunidades tradicionais fazem parte dessa discussão. Sua utilização exige reconhecimento, participação e respeito aos direitos envolvidos. Tratar esse conhecimento como informação sem origem empobrece a relação e pode reproduzir formas antigas de apropriação. Uma economia da biodiversidade deve ampliar a capacidade de decisão de quem participa dela.

Para as comunidades, o desenvolvimento não pode se resumir ao aumento de uma coleta sazonal. É importante compreender quem define preços, quem assume perdas, como os contratos são negociados e se há liberdade para procurar outros compradores. Formação em gestão, organização produtiva e acesso à informação podem fortalecer essa posição. A repartição justa dos benefícios também depende da capacidade de participar das decisões que organizam a cadeia.

> **Também precisamos distinguir conservação de abandono.**

Proteger a floresta exige presença institucional, pesquisa, fiscalização e condições dignas para as populações. Quem mora na região precisa de saúde, educação, comunicação e oportunidades. Uma proposta ambiental que ignore essas necessidades terá dificuldade de construir apoio duradouro. A legitimidade da conservação cresce quando seus benefícios se conectam à vida local.

O território florestal é diverso. Extrativismo, sistemas produtivos sustentáveis, turismo e pesquisa podem ter lugares distintos conforme as condições. Algumas atividades dependerão de escala pequena e identidade local; outras exigirão estruturas de processamento e logística mais amplas. A escolha deve observar a capacidade de reposição dos recursos, a demanda e os efeitos sobre o ambiente e a comunidade.

Existe uma relação delicada entre sucesso comercial e conservação. Uma demanda que cresce rapidamente pode pressionar um recurso além de sua capacidade de reposição. A resposta poderá envolver manejo, cultivo ou outras formas de produção, conforme o caso. Essas escolhas precisam de pesquisa e acompanhamento. Uma economia da biodiversidade será mais sólida quando a expansão do mercado ajudar a sustentar a base natural de que depende.

A regularidade do abastecimento é um desafio econômico concreto. Um comprador industrial precisa conhecer volume, qualidade e prazo. Uma cadeia baseada em recursos naturais precisa respeitar sazonalidade e limites de oferta. Aproximar essas duas realidades exige planejamento, informação e contratos adequados. O investimento em organização pode ser tão importante quanto o investimento em uma máquina.

A conservação também deve ser compreendida por suas relações com outras partes da economia. A água, o solo e as condições climáticas influenciam produção e infraestrutura. Uma decisão que traz retorno privado imediato pode gerar custos a outros usuários. A política pública tem a responsabilidade de tornar esses efeitos visíveis e orientar escolhas que considerem o conjunto.

Há possibilidades de financiamento voltadas a objetivos ambientais, mas cada instrumento possui finalidade e condições próprias. No Moderniza Pará, o Fundo Amazônia aparece como uma referência para projetos alinhados a seus objetivos, ao lado de outras formas de apoio e investimento.[1] A presença de uma atividade na Amazônia não transforma automaticamente qualquer empreendimento em projeto financiável. O trabalho é construir propostas consistentes com o problema e com a fonte adequada.

Defendo que a Amazônia seja um lugar de produção de conhecimento, com possibilidades reais para quem vive nela estudar e trabalhar em atividades científicas e tecnológicas. A proximidade com os problemas e com os recursos pode favorecer perguntas relevantes. Para transformar essa proximidade em competência, são necessários laboratórios, conexões institucionais e continuidade. O patrimônio da floresta inclui possibilidades ainda desconhecidas; a capacidade de investigá-las deve fazer parte do patrimônio brasileiro.

O interesse brasileiro deve combinar conservação e capacidade de produzir ciência. A floresta em pé pode representar uma base de oportunidades, desde que a sociedade invista no trabalho necessário para compreendê-la e utilizar seus recursos de maneira responsável. Seu valor ultrapassa aquilo que já conseguimos vender. Preservar possibilidades de descoberta também é uma decisão econômica de longo prazo.

CAPÍTULO 12

Um país que pode ser conhecido de muitas maneiras



Natureza e cultura → **Experiências** → **Renda local**

A experiência de quem visita pode fortalecer uma economia local diversificada.

O turismo oferece ao Brasil uma oportunidade de transformar diversidade em experiência e renda. Praias, rios, florestas, serras, cidades, gastronomias e manifestações culturais formam um conjunto amplo de possibilidades. A variedade permite imaginar viagens diferentes ao longo do território e do ano. Entretanto, um atrativo natural ou cultural ainda não é um destino preparado para receber pessoas.

A renda que permanece no território depende das relações entre os participantes.

Hospedagem, alimentação, transporte, comércio e produção cultural podem envolver negócios de portes diferentes. Para participar, fornecedores locais precisam conhecer padrões de qualidade, preço e regularidade. Uma grande atração se torna mais valiosa para a comunidade quando aproxima essas atividades e oferece ao visitante razões para consumir os serviços do entorno.

Um destino deve ser pensado também a partir de quem mora nele. O crescimento do fluxo de visitantes pode pressionar água, resíduos, mobilidade e moradia. Se o espaço se torna agradável para quem chega e difícil para quem permanece, a atividade cria tensões que podem comprometer seu próprio futuro. A população local precisa participar da definição do tipo de turismo que deseja receber.

A identidade cultural tem valor econômico, mas não deve ser reduzida a cenário.

Festas, culinária, artesanato e memória possuem significado para seus participantes. O turismo pode ajudar a sustentar essas atividades quando reconhece seus criadores e respeita seu ritmo. A padronização excessiva pode eliminar justamente aquilo que tornava o destino diferente.

A hospitalidade brasileira é uma disposição que pode ganhar força por meio de formação. Atendimento, idiomas, gestão, segurança e acessibilidade são competências aprendidas. O visitante precisa ser acolhido também quando possui deficiência, mobilidade reduzida ou necessidades específicas. Um destino acessível amplia o público e melhora as condições de uso dos espaços pela própria comunidade.

O turismo de natureza exige cuidado com os limites de utilização. Uma trilha, um rio ou uma área sensível pode perder qualidade sob pressão excessiva. Cada destino precisa definir o público e o volume que consegue receber bem. Em alguns, menor fluxo e maior permanência podem produzir resultados melhores. Renda local, qualidade da experiência, satisfação dos moradores e conservação devem orientar a avaliação, ao lado do número de visitantes.

Nas regiões com grandes distâncias, a organização em circuitos pode ampliar a viabilidade. Municípios próximos podem oferecer experiências complementares e compartilhar promoção, formação e infraestrutura. Cada cidade isolada talvez não tenha escala para manter determinados serviços. A cooperação regional permite construir uma viagem mais completa e distribuir benefícios por um território maior.

O calendário também importa. Uma atividade concentrada em poucos dias pode deixar estruturas ociosas durante boa parte do ano. Planejar eventos e produtos complementares ajuda a reduzir essa oscilação, desde que exista demanda. A criação artificial de atrações sem público ou sem relação com o lugar pode produzir despesas permanentes e pouca renda.

No Moderniza Pará, a ideia de turismo integrado procura relacionar identidade territorial, conservação, acesso e negócios locais.[1] A discussão sobre Carajás pode ser entendida nessa perspectiva: explorar possibilidades de conhecimento, natureza e cultura sem presumir que qualquer projeto esteja pronto apenas porque a região possui atrativos. O interesse está em combinar ambição com pesquisa de mercado e respeito ao território.

Um destino turístico é uma experiência construída por muitos participantes. A escolha começa antes da viagem, na qualidade das informações e na facilidade de planejar. Continua no acesso, no atendimento e no que a pessoa consegue fazer com o tempo disponível. A lembrança da visita inclui encontros, deslocamentos e pequenos problemas que foram resolvidos ou ignorados. Nenhum empreendimento

controla sozinho esse conjunto, embora cada um possa influenciar sua reputação.

O Brasil também pode ampliar o turismo associado a negócios, ciência, educação e cultura urbana. Essas modalidades podem se relacionar com atividades produtivas já existentes e gerar demanda por serviços. Uma cidade que organiza bem um encontro profissional pode oferecer ao visitante razões para permanecer mais tempo ou retornar com a família. A integração entre experiências amplia o valor de uma mesma viagem.

> **A inteligência artificial pode apresentar uma paisagem; estar nela é outra experiência.**

Uma imagem não traz o vento no rosto, o encontro com uma comunidade, o sabor de uma comida preparada no lugar ou a sensação de percorrer um rio. É nessa presença que vejo uma vantagem duradoura do turismo. O mundo digital pode despertar o desejo de conhecer aquilo que não cabe inteiro em uma tela.

Essa diferença não torna o setor imune à automação. Reservas, tradução, publicidade e parte do atendimento podem mudar profundamente, alterando ocupações e a distribuição da receita. A oportunidade está em usar a tecnologia para facilitar o acesso e melhorar a operação, enquanto se valoriza a experiência vivida. Turismo não será uma solução automática para todos os empregos transformados pela IA, mas pode integrar uma economia mais diversa.

De norte a sul, podemos organizar uma oferta que acompanhe essa busca por experiências. A floresta amazônica e seus rios, as praias e a cultura do Nordeste, o Cerrado e o Pantanal, as cidades e montanhas do Sudeste, as serras e os diferentes roteiros do Sul permitem viagens com identidades próprias. O valor está também nas pessoas, na história, na comida e na maneira como cada lugar recebe. Nossa diversidade permite

que o visitante tenha motivos para voltar e conhecer outro Brasil dentro do mesmo país.

> **Na minha fé, essa riqueza natural é um presente de Deus.**

Recebemos paisagens que não tivemos de fabricar, mas somos responsáveis por conservá-las e por preparar as condições de acesso. Saneamento, segurança, formação e cuidado ambiental têm custo e exigem trabalho. Valorizar o presente é evitar que a pressa de explorá-lo destrua aquilo que o torna especial.

Quero que o turismo seja uma das bases da prosperidade brasileira depois desta janela de oportunidade. Um destino bem cuidado pode continuar recebendo pessoas enquanto preserva o patrimônio que dá sentido à visita. Essa continuidade depende de adaptação ao clima, qualidade dos serviços e participação das comunidades. Também depende do brasileiro poder viajar pelo próprio país: o turismo interno aproxima territórios, distribui renda e torna nossas riquezas parte da vida de nossa população.

PARTE III

O trabalho que depende de nós

CAPÍTULO 13

A educação que amplia a liberdade



Aprender amplia a capacidade de trabalhar, participar e escolher.

> **O recurso mais importante para aproveitar uma oportunidade é a capacidade de compreendê-la.**

Uma sociedade pode receber investimentos e ainda participar pouco das decisões que determinam seu futuro. A diferença está no conhecimento que consegue produzir, utilizar e distribuir. Por isso, a educação ocupa o centro da visão de desenvolvimento que defendo.

Uma boa formação permite ler o mundo com mais autonomia. A pessoa compreende um contrato, acompanha uma notícia, compara alternativas e reconhece quando precisa procurar ajuda. Essa capacidade tem efeitos econômicos e políticos. Ela amplia a possibilidade de trabalhar melhor e

reduz a dependência de intermediários para interpretar assuntos que dizem respeito à própria vida.

O diagnóstico precisa distinguir acesso, permanência e aprendizagem. Uma criança pode estar matriculada e não conseguir acompanhar a aula. Pode avançar de ano acumulando dificuldades que tornam cada etapa seguinte mais distante. A rede precisa identificar essa trajetória e oferecer apoio antes que ela se transforme em abandono. Medir a presença e observar o aprendizado são responsabilidades complementares.

As condições de aprendizagem começam antes de uma aula específica. Alimentação, saúde, segurança, ambiente doméstico e tempo de deslocamento interferem na experiência escolar. Uma política educacional precisa conversar com as demais políticas. A escola recebe efeitos de problemas que não consegue resolver sozinha, mas pode participar de uma rede capaz de reconhecer dificuldades e oferecer apoio.

O professor ocupa uma posição decisiva nessa trajetória. Sua formação, seu tempo de preparação e as condições da escola influenciam o que consegue realizar. Exigir resultados sem oferecer apoio produz frustração; oferecer recursos sem acompanhar o aprendizado também pode deixar dificuldades intocadas. Uma gestão educacional competente precisa aproximar diagnóstico e resposta, oferecendo formação e instrumentos que tenham relação com o trabalho efetivo em sala de aula.

A educação integral, presente na visão do Moderniza Pará, deve ser compreendida pela qualidade do tempo vivido. A jornada ampliada precisa de projeto pedagógico, profissionais e condições adequadas. Esporte, arte, ciência, leitura e convivência podem reforçar a aprendizagem e desenvolver autonomia. O estudante aprende a comunicar uma ideia, trabalhar com outras pessoas e persistir diante de uma dificuldade. A escola ganha tempo para oferecer experiências que sua origem social, sozinha, talvez não lhe permitisse conhecer.[1]

A formação técnica pode aproximar o estudo das oportunidades existentes no território. Essa aproximação precisa ser dinâmica. Uma

região mineral exige determinadas competências, mas seus jovens também devem poder trabalhar em outras atividades. Cursos excessivamente estreitos podem preparar para uma necessidade imediata e deixar a pessoa vulnerável quando a tecnologia ou a demanda muda. A formação básica sólida permite novas aprendizagens ao longo da vida.

As empresas podem ajudar a identificar necessidades e oferecer experiências práticas. As instituições de ensino preservam a responsabilidade com a formação ampla. Essa cooperação funciona melhor quando as expectativas são claras e quando o estudante é tratado como alguém em desenvolvimento, não como solução barata para uma carência de trabalho. Aprender uma profissão envolve técnica, direitos, segurança e compreensão do contexto.

A universidade e a pesquisa também precisam encontrar caminhos de ligação com a economia e os serviços públicos. Parte do conhecimento tem aplicação imediata; outra parte constrói bases que poderão ser importantes depois. O país precisa de ambas. Exigir retorno comercial rápido de toda pesquisa limita descobertas. Manter o conhecimento permanentemente distante dos problemas concretos também reduz seu alcance social.

A inteligência artificial acrescenta novas exigências, mas reforça capacidades antigas. Perguntar bem depende de compreender o assunto. Avaliar uma resposta exige repertório. Reconhecer uma inconsistência pede atenção e conhecimento. A tecnologia pode apoiar professores e estudantes, desde que seja incorporada com objetivos pedagógicos e acompanhamento. A facilidade de obter um texto pronto não deve ser confundida com a capacidade de pensar.

Para os adultos, aprender precisa ser uma possibilidade real. Quem trabalha, cuida da família e enfrenta deslocamentos longos não dispõe das mesmas condições de um estudante em tempo integral. Horários, formatos e apoio precisam considerar essa vida concreta. A atualização profissional será mais eficaz quando respeitar a experiência acumulada e

oferecer caminhos de aplicação, em vez de tratar o trabalhador como alguém que deve recomeçar do zero.

O envelhecimento populacional torna essa agenda ainda mais importante. As projeções do IBGE indicam aumento da participação dos idosos e mudanças na composição da população ao longo das próximas décadas.[29] Precisaremos aproveitar melhor as capacidades de pessoas em diferentes idades e organizar a transmissão de conhecimento entre gerações. Uma economia dependente apenas da entrada contínua de jovens terá dificuldade para se adaptar.

> **O investimento educacional exige continuidade porque seus efeitos amadurecem ao longo do tempo.**

Mudanças frequentes de direção, sem avaliação, podem interromper o que começava a funcionar. O compromisso com a aprendizagem deve permanecer, enquanto a rede aprende com seus resultados e corrige os métodos que não estão ajudando os alunos.

O Brasil tem muito a ganhar quando deixa de perder talentos por falta de oportunidade. Uma criança não deveria ter seu horizonte definido pela renda dos pais ou pela distância de sua casa até uma boa escola. A formação amplia a liberdade individual e a capacidade coletiva de produzir. É a ligação mais profunda entre desenvolvimento econômico e uma sociedade que oferece às pessoas condições de escolher.

CAPÍTULO 14

O custo de produzir e o tempo do investimento



O investimento precisa atravessar o tempo entre o desembolso e o retorno.

Quem investe troca uma disponibilidade presente por um resultado futuro que ainda não conhece por completo. A decisão envolve confiança sobre demanda, custos, regras e capacidade de execução. Quanto maior a incerteza ou o custo de esperar, mais difícil se torna realizar projetos de maturação longa. Essa relação ajuda a compreender por que oportunidades evidentes podem permanecer sem investimento.

No Brasil, a discussão sobre competitividade precisa observar o conjunto de custos que acompanha a produção. Tributos, transporte, energia, financiamento e exigências administrativas se relacionam. Uma melhora isolada pode ser absorvida por uma dificuldade em outra etapa. A política de desenvolvimento deve examinar o percurso completo de um produto ou serviço, do investimento inicial ao recebimento da venda.

A reforma tributária do consumo representa uma mudança importante nesse ambiente. A adoção de CBS e IBS busca reduzir a fragmentação e a

cumulatividade do sistema, com tributação no destino e regras mais integradas. Sua implantação é gradual: o período de testes começou em 2026 e a conclusão da transição está prevista para 2033.[30] A aprovação abriu um caminho; a qualidade da implantação determinará parte relevante de seus efeitos.

A possibilidade de recuperar créditos e reduzir tributos acumulados ao longo da cadeia pode melhorar a avaliação de investimentos. Mas seria incorreto prometer redução de carga para toda empresa ou setor. A distribuição dos efeitos será diferente conforme a atividade e a situação de cada contribuinte. A simplificação também exige que sistemas, interpretação e atendimento funcionem de maneira confiável.

Durante a transição, empresas precisam adaptar processos enquanto ainda convivem com estruturas anteriores. Pequenos negócios têm menos recursos para absorver essa mudança. Orientação clara, comunicação e coordenação entre autoridades ajudam a reduzir erros e custos de adaptação. Uma reforma desenhada para simplificar no longo prazo precisa ser administrada com cuidado no caminho até lá.

A atração de empresas dependerá dessa melhora em conjunto com outros fatores. O investidor procura mercado, profissionais, infraestrutura e estabilidade. O Brasil pode se tornar mais atraente quando reduz distorções e oferece condições de operar por muitos anos. A tributação será parte dessa decisão, sem substituir as demais condições que tornam um projeto viável.

O financiamento merece o mesmo cuidado. Juros elevados encurtam o horizonte de projetos e aumentam a exigência de retorno. Investimentos com benefícios graduais enfrentam dificuldade maior. Entretanto, o custo do crédito não decorre de uma única decisão. Envolve inflação, risco, prazo, garantias, estrutura do mercado e condições macroeconômicas. Estudos do Banco Central mostram que concorrência e concentração bancária não explicam sozinhas a formação dos spreads.[31]

Defendo uma agenda de redução sustentável do custo de investir. Isso exige discutir a qualidade do gasto público, as condições de financiamento, a segurança dos contratos e a produtividade. A estabilidade de preços protege especialmente quem possui pouca margem para lidar com perdas de renda. Ao mesmo tempo, uma economia que não consegue financiar sua modernização limita o crescimento de sua capacidade produtiva. As duas preocupações precisam participar do debate.

> **O prazo do financiamento deve conversar com o prazo do empreendimento.**

Uma atividade que leva anos para amadurecer dificilmente será bem atendida por crédito curto e sujeito a renovação incerta. Estruturas de longo prazo, capital próprio e diferentes investidores podem compartilhar riscos, desde que os compromissos sejam compreendidos. A aparência de dinheiro disponível não substitui a análise de quem pagará e em que condições.

No Moderniza Pará, o repertório de financiamento distingue crédito, participação societária, garantias, apoio não reembolsável e receita de venda.[1] Essa distinção tem valor conceitual para o Brasil. Crédito precisa ser pago; capital de participação envolve direitos e riscos do investidor; fomento atende objetivos específicos; um comprador oferece mercado. Misturar essas naturezas produz expectativas incorretas e projetos mal estruturados.

O mercado de capitais pode contribuir para conectar poupança e investimento, assim como bancos de desenvolvimento, bancos comerciais e cooperativas. Cada instrumento atende perfis diferentes. A existência de um fundo ou de uma linha não garante que um projeto receberá recursos. O trabalho de preparação é parte da política de desenvolvimento: demonstrar demanda, custos, capacidade de operação e condições de retorno.

Podemos imaginar uma pequena indústria que fornece a um grande comprador e recebe dois meses depois da entrega. Para produzir, ela compra insumos, paga salários e assume custos antes desse recebimento. Se crescer, precisará financiar um intervalo maior em termos de valor, mesmo que a operação continue lucrativa. A expansão pode aumentar a pressão sobre o caixa. O acesso a instrumentos adequados e a práticas de pagamento equilibradas influencia quem consegue aproveitar uma nova oportunidade de mercado.

Nos investimentos de longo prazo, a incerteza pesa de outra maneira. Uma taxa de retorno aparentemente alta pode refletir a expectativa de atrasos, mudanças de regras ou dificuldades para recuperar o capital. Melhorar o ambiente institucional pode reduzir parte dessa exigência. Isso não elimina o risco empresarial, mas ajuda a separar o risco próprio da atividade daquele criado por falhas evitáveis do ambiente em que ela opera.

A política monetária e a política fiscal também participam desse horizonte. O controle da inflação protege o poder de compra e a capacidade de planejar. A organização das contas públicas influencia a confiança e as condições de financiamento. Ao mesmo tempo, o investimento em capacidades produtivas pode contribuir para ampliar a oferta e melhorar resultados futuros. Essas relações exigem análise de contexto. Não existe uma taxa de juros que produza desenvolvimento por si só, nem uma qualidade do gasto que possa ser conhecida apenas pelo tamanho de seu valor.

O orçamento público merece ser observado como uma escolha entre usos alternativos. Um recurso destinado a manter uma estrutura sem resultado deixa de atender outra necessidade. Por outro lado, cortar uma despesa sem compreender sua função pode destruir uma capacidade difícil de reconstruir. A responsabilidade fiscal que defendo exige examinar eficiência, continuidade e benefício. Preservar as condições de financiar o futuro também significa evitar compromissos que não cabem na capacidade de pagamento.

> **O ambiente econômico melhora quando produzir com eficiência se torna um caminho mais seguro do que buscar exceções.**

Regras compreensíveis, competição e financiamento compatível com os projetos permitem que o esforço empresarial se concentre no cliente, na qualidade e na inovação. Essa mudança exige decisões políticas e instituições capazes de sustentá-las ao longo do tempo.

CAPÍTULO 15

A política que consegue construir



Representação, decisão e responsabilidade precisam continuar conectadas.

Uma democracia reúne pessoas que desejam coisas diferentes e discordam sobre como alcançá-las. Essa diversidade não é um defeito a ser eliminado. O desafio está em criar condições para que a divergência produza decisões legítimas e permita convivência depois delas. A qualidade da política aparece na capacidade de transformar conflitos em escolhas que a sociedade consegue compreender e avaliar.

O Brasil precisa pacificar sua vida pública para aproveitar a oportunidade que se apresenta. Pacificar significa reconhecer que o adversário possui direito de participar, que o resultado de uma decisão não encerra todos os debates e que as instituições precisam funcionar também quando contrariam nossa preferência. Uma sociedade em campanha permanente encontra dificuldade para dedicar atenção ao trabalho menos visível de realizar políticas.

As ideologias oferecem interpretações sobre o papel do Estado, o mercado, a liberdade e a distribuição de oportunidades. Podem ajudar a

organizar o pensamento. O problema aparece quando passam a funcionar como autorização para ignorar fatos ou para rejeitar qualquer proposta de outra origem. A lealdade a um grupo não deveria dispensar a responsabilidade de julgar uma medida por seus efeitos.

> **Uma reforma política precisa ser discutida a partir dos incentivos que cria.**

Como os representantes são escolhidos? A quem precisam prestar contas? De que maneira o financiamento e a organização partidária influenciam suas decisões? Essas perguntas são mais úteis do que imaginar que uma única mudança de regra eliminará todos os problemas. Sistemas diferentes distribuem vantagens, custos e riscos de modos distintos.

Os sistemas eleitorais distribuem incentivos de maneiras diferentes. Modelos que aproximam representantes de um território podem facilitar a cobrança local, enquanto formas proporcionais procuram representar melhor a diversidade de preferências. Cada alternativa possui consequências sobre partidos, minorias e a relação entre eleitor e eleito. Uma reforma consistente deve explicitar o problema que pretende resolver e avaliar o conjunto de efeitos, em vez de vender uma mudança isolada como solução universal.

A organização partidária precisa oferecer continuidade programática. Uma legenda pode reunir divergências internas e ainda assim manter critérios claros sobre suas prioridades. Formação política, debate de propostas e participação dos filiados ajudam a criar esse conteúdo. Quando o partido não desenvolve capacidade própria de pensar o país, torna-se mais dependente de figuras individuais e de negociações circunstanciais. O eleitor perde uma referência que poderia ajudá-lo a comparar caminhos.

O financiamento da política exige transparência sobre origem, destinação e resultado do gasto. Recursos públicos ou privados podem influenciar a competição de formas diferentes. A discussão deve considerar

o custo das campanhas, a igualdade de condições e a possibilidade de controle. A informação precisa ser acessível a quem não dispõe de uma equipe técnica para interpretá-la.

A destinação do orçamento também deve ser julgada por critérios públicos. Projetos locais podem ser relevantes, mas sua prioridade precisa dialogar com as necessidades regionais e nacionais. Uma obra escolhida pela capacidade de pressão de seu patrocinador pode deslocar outra de benefício maior. O planejamento compartilhado ajuda a tornar visíveis essas escolhas e os motivos pelos quais um projeto avança antes de outro.

Governabilidade importa porque decisões coletivas exigem maiorias. A negociação faz parte do funcionamento democrático. O que precisa ser combatido é a troca opaca que transforma recursos e posições públicas em benefício particular. A distinção entre negociação legítima e favorecimento indevido depende de regras, transparência e fiscalização. Demonizar toda composição pode dificultar o governo; aceitar qualquer composição destrói a confiança.

A reforma política também deve enfrentar a distância entre a promessa feita durante a campanha e a decisão tomada durante o mandato. O eleitor precisa conseguir identificar compromissos, compreender mudanças de posição e avaliar a contribuição de seu representante. Quando a informação se limita a imagens de entrega ou a conflitos entre personalidades, o trabalho de legislar, fiscalizar e organizar prioridades fica menos visível. A qualidade da representação depende de tornar esse trabalho reconhecível.

A participação entre eleições pode ampliar a qualidade das decisões e preservar a memória dos compromissos públicos. Os conselhos de desenvolvimento, detalhados na estratégia do Moderniza Brasil, são uma possibilidade para organizar essa contribuição. Sua legitimidade depende de complementar a representação eleitoral e permitir que diferentes experiências participem da discussão.[1]

Defendo que o mérito político inclua preparar e continuar.

Um representante que ajuda a organizar um projeto, resolve uma incompatibilidade institucional ou preserva uma ação bem-sucedida participa do desenvolvimento, mesmo sem associar seu nome a uma inauguração. Essa contribuição precisa ser reconhecida pela sociedade. Caso contrário, continuaremos premiando a novidade visível e negligenciando o trabalho que permite às políticas amadurecer.

A pacificação exige também uma mudança de conduta das lideranças. É possível combater uma proposta e reconhecer a legitimidade de quem a defende. É possível admitir um resultado positivo produzido por um adversário sem abandonar convicções. Essas atitudes ajudam a separar interesse público de identidade de grupo. Quando toda cooperação é apresentada como traição, a democracia perde capacidade de construir compromissos duradouros.

Uma política mais madura continuará tendo disputa. A diferença estará em sua capacidade de devolver a atenção aos problemas depois de cada eleição. O país precisa de partidos, lideranças e instituições que consigam trabalhar dentro dessa alternância. Uma visão nacional de desenvolvimento será mais forte quando puder ser aperfeiçoada por governos diferentes e continuar pertencendo à sociedade, em vez de se tornar propriedade de uma corrente política.

Reformar a política, nessa visão, é melhorar a capacidade de decidir e responder pelas decisões. Essa responsabilidade exige instituições que protejam direitos e deem tratamento confiável aos conflitos. A qualidade da Justiça, examinada a seguir, faz parte das condições para que os compromissos públicos e privados tenham consequência.

CAPÍTULO 16

Uma Justiça em que se possa confiar



Uma Justiça confiável combina acesso, previsibilidade e efetividade.

A Justiça participa da vida econômica mesmo quando ninguém pretende iniciar um processo. A expectativa de que um contrato será cumprido, um direito será protegido ou um abuso encontrará resposta influencia decisões antes de qualquer disputa. A confiança nas instituições permite que pessoas e empresas assumam compromissos com menos receio de ficar sem proteção.

Por isso, a reforma do Judiciário deve ocupar lugar central em uma agenda de desenvolvimento. Seu propósito deve ser melhorar o acesso, a qualidade, a duração e a efetividade das decisões. A independência judicial é parte desse objetivo, porque a proteção de direitos precisa alcançar também quem não dispõe de poder político ou econômico para pressionar o julgador.

A demora possui efeitos concretos. Uma família pode permanecer por anos sem resolver uma situação que organiza sua vida. Um trabalhador

pode esperar por um valor importante para sua subsistência. Uma empresa pode deixar recursos comprometidos em uma disputa que impede novas decisões. O tempo do processo é vivido por pessoas cujas necessidades continuam existindo enquanto a instituição analisa o caso.

O diagnóstico precisa reconhecer a complexidade do sistema. O relatório Justiça em Números 2026 registrou redução do estoque de processos em 2025, mas ainda apontou 75,5 milhões em tramitação ao final daquele ano. Houve também uma demanda elevada de novos casos.[32] A combinação mostra que o problema não pode ser explicado apenas pela disposição individual de juízes ou servidores. É necessário examinar como os conflitos chegam, como são tratados e por que se repetem.

Quando milhares de processos discutem uma mesma questão, existe uma oportunidade de melhorar a resposta institucional. Precedentes, organização da informação e tratamento adequado de demandas repetitivas podem reduzir contradições e trabalho desnecessário. O CNJ reconhece a relevância da estabilidade e da coerência das decisões para a segurança jurídica.[33] A aplicação deve considerar as diferenças reais entre os casos, sem transformar padronização em indiferença.

Uma mudança de entendimento pode ser necessária. A sociedade muda, novos argumentos aparecem e interpretações anteriores podem se mostrar inadequadas. O que se exige é fundamentação, transparência sobre os efeitos e respeito aos procedimentos. A previsibilidade não significa imobilidade; significa que a pessoa consegue compreender por que a regra mudou e quais consequências isso produz.

A linguagem também participa do acesso. Uma decisão formalmente disponível pode continuar inacessível para quem não consegue entendê-la. A clareza não elimina o rigor jurídico. Ela permite que o cidadão saiba o que foi decidido, quais razões sustentam a conclusão e que caminhos ainda existem. A comunicação da Justiça deve considerar a experiência de quem a procura, inclusive suas limitações de acesso digital.

A tecnologia pode ajudar a organizar processos, localizar informações e reduzir tarefas repetitivas. Seu uso precisa ser acompanhado por responsabilidade e possibilidade de revisão. Uma ferramenta que apoia o trabalho não assume o dever institucional de julgar. A qualidade da decisão depende de reconhecer fatos, ouvir argumentos e aplicar o direito de maneira fundamentada.

> **A prevenção de conflitos merece atenção semelhante à capacidade de julgá-los.**

Regras administrativas claras, atendimento adequado e cumprimento espontâneo de obrigações podem evitar processos. Conciliação e mediação oferecem caminhos úteis em situações apropriadas, desde que as partes possam participar com liberdade e informação. Um acordo obtido pela vulnerabilidade de alguém não representa necessariamente uma solução justa.

Também é necessário preservar a distinção entre crítica institucional e pressão sobre o resultado de um caso. A sociedade tem direito de examinar o funcionamento do Judiciário. Ao mesmo tempo, a proteção dos direitos exige que decisões não sejam subordinadas à conveniência de governos, empresas ou maiorias ocasionais. Uma reforma consistente deve ampliar a qualidade do serviço e a responsabilidade de quem o exerce.

Para quem depende de uma decisão, o problema costuma começar muito antes da sentença. Existe o custo de reunir documentos, compreender exigências, encontrar orientação e acompanhar o andamento do caso. A dificuldade de acesso pode fazer uma pessoa desistir de um direito ou aceitar condições que não considera justas. A reforma precisa olhar essa experiência completa, porque a existência formal de um caminho não assegura que todos consigam percorrê-lo.

A duração do processo também altera o equilíbrio entre as partes. Quem dispõe de recursos para esperar pode negociar em condições diferentes de

quem necessita de uma resposta imediata. Essa assimetria não significa que todo processo demorado tenha sido conduzido com má-fé. Significa que o tempo produz efeitos econômicos e sociais que precisam entrar na avaliação do serviço. Resolver melhor conflitos repetitivos e evitar procedimentos desnecessários pode reduzir parte desse custo sem sacrificar o direito de defesa.

A resposta precisa combinar agilidade e rigor. Uma decisão rápida, porém mal fundamentada, também pode produzir dano e gerar novas controvérsias. O objetivo é decidir com qualidade dentro de um tempo compatível com a vida real, reconhecendo os efeitos da espera sem sacrificar o direito de defesa.

Nos tribunais que decidem questões constitucionais, o alcance das decisões exige atenção especial à legitimidade institucional. A discussão sobre nomeações, duração das funções, colegialidade e transparência deve considerar independência, experiência e renovação. Um modelo de escolha que reduz um tipo de influência pode criar outro. O debate precisa avaliar esses efeitos ao longo do tempo, preservando a proteção de direitos e evitando que a reforma seja desenhada apenas para alterar um resultado imediato.

A responsabilidade também deve alcançar a gestão. É necessário conhecer onde os processos se acumulam, quais procedimentos geram retrabalho e que estrutura está disponível para cada tipo de demanda. A comparação entre unidades precisa levar em conta diferenças de complexidade e de condições. Cobrar apenas quantidade pode estimular decisões apressadas; ignorar resultados pode perpetuar demora. A avaliação deve ajudar a melhorar o funcionamento e a reconhecer práticas que oferecem resposta mais adequada.

A segurança jurídica protege diferentes interesses ao mesmo tempo. O investidor precisa conhecer as regras; o trabalhador precisa de direitos efetivos; o consumidor precisa de proteção; uma comunidade precisa ser ouvida quando afetada. O desenvolvimento se torna mais sólido quando esses direitos encontram canais confiáveis de reconhecimento e resolução de conflitos.

> **Uma Justiça em que se possa confiar ajuda a alongar o horizonte da sociedade.**

As pessoas conseguem planejar melhor quando acreditam que compromissos e direitos terão tratamento consistente. O Brasil precisa dessa confiança para transformar oportunidades em investimentos duradouros e para assegurar que os benefícios do crescimento sejam construídos dentro de relações legítimas.

CAPÍTULO 17

A terra e o direito de planejar o futuro



Território → Direitos claros → Planejamento

Direitos claros ajudam famílias e produtores a planejar o futuro.

> **Poucas formas de insegurança atingem tão diretamente a vida quanto a dúvida sobre o lugar onde se mora ou trabalha.**

A casa reúne patrimônio, memória e proteção. A terra produtiva recebe esforço e investimento ao longo dos anos. Quando os direitos sobre esses espaços permanecem indefinidos, o futuro se torna mais difícil de planejar.

A regularização fundiária deve ser uma prioridade do desenvolvimento brasileiro. Ela envolve conhecer o território, reconhecer direitos e resolver situações que impedem a segurança de famílias, produtores e investimentos. O processo precisa observar a realidade de cada área.

Imóveis urbanos, terras rurais, patrimônio público e territórios coletivos possuem condições e instrumentos distintos.

No campo, a estabilidade sobre os direitos de uso e propriedade pode favorecer decisões de longo prazo. Recuperar o solo, implantar um cultivo permanente ou investir em estrutura exige confiança de que o trabalho poderá produzir benefícios ao longo do tempo. A regularidade documental também pode facilitar a análise de financiamento, sem substituir a avaliação da atividade e da capacidade de pagamento.

O Incra associa a organização da malha fundiária à segurança jurídica e à prevenção de conflitos. Seus procedimentos de regularização de terras públicas federais incluem requisitos e verificação de condições.[34] Isso mostra que a titulação precisa corresponder a uma situação legítima e reconhecida. O documento será confiável quando o processo que o produz também for confiável.

É importante distinguir cadastro de direito de propriedade. O Cadastro Ambiental Rural reúne informações ambientais, mas não constitui título nem reconhecimento de posse. A informação cadastral também não substitui autorizações ambientais para determinadas atividades.[35] Confundir documentos de funções diferentes pode manter a insegurança sob a aparência de que tudo foi resolvido.

A integração de informações ajuda a identificar sobreposições, limites e situações pendentes. Entretanto, tecnologia e georreferenciamento não resolvem sozinhos uma disputa de direitos. É necessário analisar documentos, ouvir interessados e reconhecer as competências das instituições. A precisão do mapa deve ser acompanhada pela qualidade da decisão sobre o que ele representa.

Nas cidades, regularização e urbanização precisam conversar. Uma família pode receber segurança documental e continuar exposta a enchentes, falta de saneamento ou dificuldade de acesso. A melhoria da moradia depende também de infraestrutura e serviços. Iniciativas de

regularização urbana associam a segurança jurídica à redução de conflitos e a melhorias habitacionais.[36]

Há situações em que a permanência no local exige enfrentar riscos que não podem ser ignorados. A política precisa combinar proteção de direitos com segurança física e alternativas dignas. O objetivo é melhorar a vida das pessoas, evitando que a formalização de uma situação seja utilizada para encerrar a discussão sobre suas condições materiais.

A segurança fundiária deve alcançar também povos indígenas, comunidades quilombolas e outras comunidades tradicionais, conforme seus direitos e os instrumentos aplicáveis. A proteção do patrimônio público é parte da mesma responsabilidade. Organizar o território exige distinguir ocupações e situações jurídicas, em vez de tratar toda demanda como equivalente. A confiança depende de que as regras não recompensem quem se apropria indevidamente do direito de outro.

Os conflitos fundiários possuem consequências sociais e econômicas. Podem interromper atividades, gerar violência e dificultar projetos públicos. A atuação preventiva, a informação acessível e a capacidade institucional de resolver pendências ajudam a reduzir esses custos. Quando o processo se prolonga sem explicação, cresce o espaço para intermediários que prometem soluções que não controlam.

Defendo instituições capazes de oferecer caminhos compreensíveis. A pessoa precisa saber qual órgão é responsável, que documentação é necessária e por que seu processo está parado. A integração administrativa deve reduzir a repetição de exigências e permitir acompanhamento. Rapidez e rigor podem se reforçar quando o trabalho é bem organizado e as informações são confiáveis.

Um título, porém, não cria sozinho renda nem acesso automático a financiamento.

O credor examina capacidade de pagamento, atividade econômica e qualidade da garantia. O pequeno produtor precisa também de assistência, mercado e condições de produção. A família urbana precisa de infraestrutura e serviços. A regularização ganha maior alcance quando faz parte de uma política que aproxima segurança documental e capacidade de melhorar a vida.

Nas cidades, a melhoria documental pode aumentar a valorização de uma área e alterar sua dinâmica econômica. Esse resultado pode beneficiar moradores e também produzir pressões sobre o custo de permanecer. A política urbana precisa compreender essas consequências. A regularização deve ajudar a consolidar condições dignas de moradia, com participação de quem vive no lugar e atenção a situações de risco que não se resolvem pela emissão de um documento.

A regularização também participa do planejamento de infraestrutura. Uma estrada, uma escola, uma rede de energia ou um empreendimento produtivo precisa conhecer a situação das áreas envolvidas. Identificar essas condições desde o início evita que o investimento avance sobre incertezas que aparecerão mais tarde. O território precisa ser compreendido antes de ser tratado como espaço disponível em um desenho.

Na visão do Moderniza Brasil, a terra se relaciona à produção, à moradia, à conservação e à identidade das comunidades. Sua organização permite que decisões sejam tomadas com mais confiança e que os direitos sejam reconhecidos com mais clareza. Um país continental tem muito a ganhar quando consegue transformar a incerteza sobre o território em segurança para construir uma vida.

PARTE IV

O desenvolvimento acontece nos lugares

CAPÍTULO 18

A riqueza que ainda precisamos construir



O valor da infraestrutura aparece quando o serviço continua funcionando.

Uma estrada começa a produzir efeitos antes de receber o primeiro veículo. Sua construção mobiliza trabalho, equipamentos, materiais e serviços. Depois de pronta, pode modificar o acesso a mercados, escolas e atendimento de saúde. Essas duas fases possuem naturezas diferentes. A renda gerada pelo canteiro é importante, mas o valor duradouro depende da utilidade que a infraestrutura terá ao longo dos anos.

Essa distinção está no centro da minha visão sobre as carências brasileiras. O que falta fazer pode orientar uma agenda de investimentos e oportunidades. A falta de saneamento, transporte ou conectividade é, antes de tudo, um custo para quem vive sem esses serviços. O potencial

econômico está na capacidade de resolver a carência de maneira eficiente e manter a solução funcionando.

Imaginemos uma região produtora cuja colheita perde valor durante o transporte. Uma melhoria de acesso pode reduzir o tempo de viagem e ampliar os compradores disponíveis. A mesma obra talvez facilite o transporte escolar e o atendimento de saúde. Seu benefício será maior se estiver ligada a estruturas de armazenagem e a uma demanda real. Construir o trecho errado ou deixá-lo sem manutenção pode consumir recursos sem resolver o problema central.

O exemplo mostra por que infraestrutura precisa de diagnóstico. A solução mais visível nem sempre é a mais eficaz. Em alguns casos, a conservação de uma via existente oferece retorno maior do que uma nova obra. Em outros, o gargalo está no terminal, na gestão de horários, na falta de informação ou na ligação entre diferentes meios de transporte. Uma boa decisão começa por compreender onde o sistema deixa de funcionar.

> **A manutenção merece o mesmo respeito dado à implantação.**

Ela preserva o serviço que justificou o investimento. Entretanto, costuma oferecer menos visibilidade política. O resultado aparece como algo que não quebrou, uma viagem que não atrasou, uma escola que continuou utilizável. Um planejamento maduro precisa reconhecer esse valor, inclusive na distribuição de recursos e no acompanhamento público.

As obras podem ser oportunidades de formação profissional. No Moderniza Pará, a ideia de aproximar construção, capacitação e fornecedores locais procura ampliar os benefícios da implantação.[1] Uma pessoa pode aprender uma competência que continuará útil depois do encerramento do canteiro. Para isso, a formação deve ter qualidade, segurança e possibilidade real de aplicação, sem transformar o projeto em promessa genérica de emprego.

A escolha entre execução pública, concessão ou parceria deve partir das características do serviço. Alguns projetos podem gerar receitas capazes de sustentar operação e investimento; outros dependem de recursos públicos porque seus benefícios se distribuem amplamente ou porque os usuários não conseguem pagar o custo integral. O modelo financeiro precisa reconhecer essa diferença. Um contrato inadequado não se torna bom apenas porque é chamado de parceria.

O financiamento deve distinguir quem constrói, quem opera, quem paga e quem assume cada risco. Esses papéis podem estar distribuídos entre poder público, empresas e usuários. A participação privada pode trazer recursos e gestão, mas a remuneração continuará vindo de tarifas, pagamentos públicos ou outras receitas. Um bom contrato torna essas relações claras e atribui cada risco a quem possui condições e incentivos para administrá-lo. Transferir uma responsabilidade a um agente incapaz de suportá-la apenas adia o problema.

Muitas necessidades conhecidas ainda não se transformaram em estudos, alternativas e orçamentos confiáveis. A preparação técnica anterior à contratação é parte essencial do investimento. O escritório de projetos proposto no Moderniza Pará, e desenvolvido adiante na estratégia nacional, procura apoiar justamente essa passagem entre necessidade e projeto executável.[1]

A adaptação climática deve fazer parte da concepção. Drenagem, materiais, localização e capacidade de resposta precisam considerar os riscos do território. Uma infraestrutura aparentemente mais barata pode se tornar cara se falha repetidamente. A comparação deve observar a vida útil, os custos de manutenção e as consequências das interrupções, inclusive para os usuários mais vulneráveis.

É importante examinar o que acontece quando a demanda fica abaixo do esperado, quando o custo de implantação aumenta ou quando uma condição essencial não se realiza. Um contrato não elimina a incerteza; organiza como suas consequências serão tratadas. A qualidade do projeto

e das informações utilizadas na contratação influencia a possibilidade de manter o serviço sem transferências inesperadas para a sociedade.

A manutenção precisa entrar na concepção do investimento. Um equipamento sofisticado pode se tornar inadequado se a região não dispõe de peças, profissionais ou recursos para operá-lo. Uma solução aparentemente mais simples pode oferecer continuidade melhor. Essa escolha deve considerar a vida inteira do serviço. O patrimônio público se perde quando a inauguração encerra a atenção que deveria acompanhar seu funcionamento.

> **Não considero toda carência uma riqueza pronta para ser criada.**

Necessidades mostram onde a vida pode melhorar, mas os recursos utilizados para atendê-las têm custo e poderiam ser empregados de outras formas. A oportunidade está em escolher investimentos cujo benefício duradouro justifique esse esforço. O Brasil pode transformar suas lacunas em avanço produtivo quando constrói serviços úteis, mantém o que entregou e aprende a executar melhor o projeto seguinte.

Também é necessário pensar em infraestrutura digital. Conectividade permite acesso a serviços, informação e mercados, mas sua utilidade depende de qualidade, equipamentos e capacidade de uso. Uma escola conectada precisa de um projeto pedagógico. Uma unidade de saúde conectada precisa de uma rede de atendimento organizada. A ligação física abre a possibilidade; a organização do serviço produz o benefício.

O Brasil pode transformar parte de suas necessidades em um ciclo de trabalho, qualificação e produtividade. Esse ciclo será mais forte quando as obras forem escolhidas pelo serviço que entregam, conectadas aos projetos locais e mantidas ao longo do tempo. A riqueza que ainda precisamos construir está no funcionamento dessa infraestrutura e nas oportunidades que ela permite realizar.

CAPÍTULO 19

O lugar dos pequenos na economia grande



Pequenos negócios crescem ao participar de redes de produção e mercados.

O desenvolvimento de um país se espalha por milhões de relações de trabalho e consumo. Grandes investimentos podem modificar uma região, mas o cotidiano econômico também depende da oficina, do comércio, do restaurante, do produtor e do prestador de serviços. Esses negócios aproximam a atividade produtiva da vida das pessoas e oferecem caminhos de trabalho em lugares muito diferentes.

Como empresário, considero importante olhar para essa economia concreta. Conhecer custos, organizar estoques, controlar recebimentos e compreender o cliente influenciam a sobrevivência do negócio e a qualidade dos empregos. O movimento pode aumentar sem gerar caixa nem remunerar adequadamente o trabalho. A informação permite distinguir essas situações e escolher onde concentrar esforço. Em uma empresa pequena, com poucas pessoas e menor margem para absorver erros, essa disciplina faz diferença todos os dias.

O crédito ajuda quando encontra uma atividade com condições de utilizar os recursos. Sem gestão e mercado, pode apenas ampliar uma dificuldade. A orientação precisa acompanhar a decisão de financiar, especialmente quando o empreendedor dispõe de pouca estrutura. O objetivo é melhorar a capacidade de operar, e não tratar o volume de empréstimos concedidos como medida suficiente de sucesso.

A aproximação com compradores maiores pode abrir caminhos. Uma empresa industrial, uma rede comercial ou um serviço público possui demandas regulares que pequenos fornecedores podem atender. Para isso, o produtor precisa conhecer quantidade, qualidade, calendário e logística. O contrato comercial se torna mais útil quando a capacidade de fornecimento foi preparada antes.

Considere uma cooperativa que deseja vender alimentos a um mercado regional. Seus participantes podem produzir bons produtos e ainda enfrentar dificuldades para entregar de maneira regular. É necessário organizar plantio, coleta, embalagem, transporte e pagamento. Se uma etapa falha, o comprador pode procurar outra fonte. A comercialização conjunta exige uma coordenação que não aparece apenas na soma das produções individuais.

> **O cooperativismo pode oferecer escala e poder de negociação, mas depende de confiança, governança e competência.**

Regras pouco claras sobre divisão de resultados ou responsabilidades podem enfraquecer a organização. A participação dos associados precisa ser acompanhada por informação compreensível. Uma estrutura coletiva funciona melhor quando seus membros conhecem a situação econômica e conseguem avaliar a gestão.

A formalização precisa ser percebida como um caminho de acesso a oportunidades. Se cumprir regras produz apenas custos sem oferecer condições de competir, a informalidade permanece atraente para parte dos agentes. Simplificação, orientação e fiscalização devem conversar com crédito, compras e formação. Proteger trabalhadores, consumidores e o ambiente exige um caminho compreensível para que o empreendedor cumpra suas responsabilidades e possa crescer dentro da legalidade.

As ferramentas digitais podem reduzir distâncias: divulgar produtos, receber pagamentos e organizar entregas ficou mais acessível a muitos negócios. Mas comissões, publicidade e serviços contratados precisam caber na margem. Como vimos nos capítulos sobre IA e plataformas, a empresa também precisa avaliar o acesso aos próprios registros e a possibilidade de mudar de fornecedor. O canal digital amplia o mercado quando se apoia em uma operação capaz de entregar qualidade e atendimento.

O apoio aos pequenos negócios deve ser avaliado pelos resultados que produz. Uma capacitação pode ser bem frequentada e pouco aplicada. Um espaço comercial pode ser inaugurado e permanecer sem movimento. Uma feira pode beneficiar expositores por alguns dias sem criar compradores recorrentes. A análise precisa acompanhar a continuidade da atividade, a renda e a capacidade adquirida, considerando as condições de mercado.

A economia local também se beneficia de relações com outras regiões. Desenvolver fornecedores próximos não significa impedir a circulação de produtos de fora. A competição pode melhorar preço e qualidade, e empresas locais precisam poder vender além de seu município. O interesse está em formar capacidades que ampliem escolhas, evitando tanto o isolamento quanto a dependência excessiva.

Uma parte importante do valor permanece no território por meio de serviços técnicos. Manutenção, contabilidade, tecnologia, engenharia e logística podem atender várias cadeias. Formar esses serviços cria uma base econômica menos dependente de um único projeto. A qualificação

profissional e a aproximação com instituições de conhecimento ajudam a ampliar esse conjunto de competências.

As empresas maiores podem contribuir desenvolvendo fornecedores e tornando suas exigências compreensíveis. Também precisam reconhecer os efeitos das condições de contratação. Um prazo longo de pagamento ou uma mudança abrupta de pedido pode transferir risco para quem possui menor capacidade financeira. Relações comerciais mais equilibradas ajudam a preservar a continuidade do fornecimento. O interesse do comprador não se limita ao menor preço de uma negociação isolada.

> **Vejo o fortalecimento dos pequenos negócios como uma forma de ampliar quem participa da oportunidade brasileira.**

Sua preparação deve começar junto com o planejamento dos grandes investimentos. Assim, quando a demanda chega, o território encontra mais empresas capazes de atendê-la. Conhecimento, financiamento e acesso a mercados ajudam a transformar essa participação em renda e em liberdade para conquistar novos clientes.

CAPÍTULO 20

A cidade em que a prosperidade precisa aparecer



Serviços públicos → Vida na cidade → Bem-estar

A prosperidade precisa chegar aos serviços e às condições de vida nas cidades.

> **Uma economia pode crescer enquanto a vida cotidiana continua difícil.**

O trabalhador recebe salário, mas perde horas no deslocamento. A família conquista uma casa, mas não encontra saneamento ou atendimento próximo. O município arrecada mais, mas seus serviços não acompanham a expansão. Essas situações mostram que o resultado econômico precisa ser traduzido em condições concretas de vida.

A cidade é um lugar decisivo dessa tradução. Moradia, transporte, educação, saúde, segurança e espaços públicos se relacionam na experiência de cada pessoa. Uma falha em qualquer dessas áreas pode reduzir o benefício das demais. A casa distante do trabalho e sem

transporte adequado impõe um custo diário. A unidade de saúde sem integração com a rede pode oferecer uma consulta sem garantir continuidade ao cuidado.

No Moderniza Pará, habitação e cidades integradas aparecem como parte de uma mesma visão.[1] O planejamento deve considerar o bairro, os acessos e os serviços. A entrega de unidades habitacionais tem valor, mas seu resultado depende das condições em que as famílias passarão a viver. O território precisa ser organizado para que a moradia amplie segurança e oportunidades.

> **O tempo é uma dimensão pouco valorizada do desenvolvimento.**

Horas gastas em deslocamentos, filas e procedimentos repetidos deixam de estar disponíveis para trabalho, descanso, estudo e convivência. Melhorar um serviço pode devolver tempo às pessoas, mesmo quando esse benefício não aparece diretamente no salário. A qualidade de vida depende também dessa capacidade de controlar parte maior do próprio dia.

O saneamento mostra como uma infraestrutura participa de várias dimensões. Água adequada, coleta e tratamento de esgoto, drenagem e manejo de resíduos se relacionam com saúde, ambiente e valorização do espaço urbano. A avaliação deve observar o serviço contínuo, a capacidade de pagamento e a qualidade da operação. A obra concluída é uma etapa; o benefício depende do funcionamento diário.

A segurança exige uma abordagem igualmente conectada. Educação, oportunidades e qualidade urbana podem contribuir para reduzir vulnerabilidades, mas seus efeitos não são automáticos nem substituem policiamento, investigação e atuação contra organizações criminosas. O próprio Moderniza Pará combina prevenção social com ação qualificada

das instituições de segurança e propõe avaliar os resultados conforme o território.[1]

Uma rua iluminada pode facilitar a circulação e o uso do espaço, mas sua influência sobre a violência depende de outras condições. Uma queda de ocorrências também pode refletir mudanças de registro. A avaliação precisa ser cuidadosa para não atribuir a uma ação um resultado que possui várias causas. Conhecer melhor o problema permite escolher intervenções mais adequadas e corrigir aquelas que não funcionam.

A participação da população ajuda a identificar necessidades que indicadores gerais podem esconder. Um caminho utilizado por crianças, um ponto sem transporte ou uma dificuldade de acesso a atendimento pode ser conhecido por quem vive ali e ignorado por quem planeja a distância. Essa informação deve encontrar canais institucionais de resposta. Ouvir sem explicar o que será feito pode aumentar a frustração.

Moradia, transporte e localização do emprego precisam ser pensados em conjunto. Uma habitação de menor preço pode se tornar cara quando o deslocamento aumenta despesas e limita oportunidades. Um bairro bem localizado também pode excluir famílias se sua valorização não for acompanhada por opções acessíveis. A política urbana enfrenta escolhas distributivas reais. O desenvolvimento deve ampliar as condições de viver na cidade, inclusive para quem presta os serviços que a mantêm funcionando.

O cuidado com crianças, idosos e pessoas dependentes participa dessa organização econômica. Quando a família não encontra apoio, alguém precisa reduzir sua participação no trabalho ou no estudo. A oferta adequada de serviços pode ampliar oportunidades e distribuir melhor responsabilidades. A cidade produtiva depende também dessas estruturas de cuidado, que muitas vezes recebem menos atenção do que as obras diretamente associadas à atividade empresarial.

Na saúde, a integração precisa reduzir o esforço de quem procura atendimento. Podemos imaginar uma pessoa que realiza uma consulta,

recebe um pedido de exame e depois precisa reiniciar a explicação de seu caso em outro ponto da rede. O uso responsável da informação pode evitar repetição e facilitar o acompanhamento. O resultado depende de profissionais, acesso e organização. Digitalizar uma fila desorganizada torna a fila visível; reorganizar o cuidado permite mudar a experiência de quem espera.

A prevenção também exige continuidade. Serviços que acompanham condições ao longo do tempo podem reconhecer necessidades antes de situações mais graves. O valor econômico desse trabalho nem sempre aparece como uma entrega fácil de fotografar. Ainda assim, sua contribuição se manifesta na vida das pessoas e na capacidade de utilizar melhor os recursos da rede. A gestão pública precisa aprender a reconhecer resultados que consistem em evitar perdas, e não apenas em responder a elas.

Na segurança, a presença institucional precisa combinar proteção, investigação e confiança. Uma comunidade que tem receio de procurar o poder público oferece menos informação e encontra menos caminhos para resolver problemas. A atuação deve respeitar direitos e distinguir situações. O lugar onde alguém mora não pode ser tratado como prova de sua conduta. Uma política de desenvolvimento que amplia oportunidades ajuda a fortalecer a vida comunitária, enquanto a segurança exige também capacidade específica de enfrentar violência e organizações criminosas.

O crescimento econômico modifica a cidade em ritmos diferentes. Novos negócios podem surgir antes de a infraestrutura estar pronta; a demanda por serviços pode aumentar antes da arrecadação necessária para financiá-los. Antecipar esses movimentos ajuda a evitar que o investimento seja recebido como uma pressão que a população precisa suportar. A cidade ganha quando consegue transformar a chegada de atividades em melhoria de capacidade, com responsabilidades distribuídas de maneira clara.

Os espaços públicos oferecem outra forma de riqueza compartilhada. Praças, parques, margens de rios recuperadas e equipamentos culturais ampliam possibilidades de convivência. Seu valor depende de acesso, segurança e manutenção. Um espaço que permanece fechado, degradado ou difícil de alcançar entrega pouco benefício, por mais atraente que tenha sido seu projeto inicial.

O desenvolvimento que defendo precisa aparecer na cidade comum. Na escola que ensina, na casa segura, no atendimento que continua e na rua que pode ser utilizada. A economia fornece recursos e oportunidades, enquanto o planejamento e os serviços ajudam a convertê-los em liberdade de viver melhor. É nessa relação que a prosperidade ganha um significado reconhecível para a população.

CAPÍTULO 21

O Pará como lugar de observação



A cooperação entre escalas transforma necessidades locais em soluções compartilhadas.

O Pará reúne condições que tornam o debate sobre desenvolvimento especialmente concreto. Distâncias, rios, cidades, florestas, atividades minerais e diferentes formas de produção convivem em um território complexo. Essa diversidade permite observar como soluções padronizadas encontram limites quando chegam a lugares com necessidades e capacidades distintas.

Foi a partir dessa realidade que organizei o Moderniza Pará. A convivência entre produção de alcance mundial e necessidades locais exige perguntar o que permanece no território. Essa inquietação orienta o plano e explica por que o Pará ocupa um lugar importante nesta reflexão nacional. Seu método será desenvolvido no capítulo seguinte; aqui, interessa compreender a realidade que deu origem à proposta.[1]

Também existem disputas entre usos e prioridades. Uma infraestrutura pode beneficiar alguns grupos mais do que outros. Uma atividade pode pressionar recursos utilizados por comunidades. Um investimento pode

comprometer parte relevante do orçamento. A visão integrada precisa tornar essas tensões visíveis, porque conexão não significa harmonia automática. Planejar é escolher e explicar as consequências das escolhas.

> **A diversidade territorial exige conhecimento local.**

Uma solução adequada a um centro urbano pode ser inadequada a uma comunidade ribeirinha. Distância, clima, escala e capacidade de manutenção alteram o que é viável. A adaptação não deve ser tratada como concessão a uma exceção. Ela faz parte da qualidade do projeto desde o início.

O Pará permite imaginar como essa visão funciona em situações concretas. Em uma região mineral, uma nova oportunidade de transformação pode demandar energia, profissionais e fornecedores. Ao mesmo tempo, sua implantação pode aumentar a procura por moradia, transporte e atendimento de saúde. Se cada tema for tratado isoladamente, parte do ganho produtivo poderá conviver com uma piora da vida urbana. A integração procura antecipar essa relação e preparar o território para receber o investimento com mais capacidade.

Em uma região ribeirinha, os vínculos podem ser outros. O acesso a serviços depende de distâncias, sazonalidade e condições de deslocamento. A produção pode exigir conservação adequada e organização comercial. O turismo pode encontrar possibilidades ligadas à natureza e à cultura, desde que respeite a comunidade e os limites do lugar. A solução precisa nascer dessa realidade. Copiar uma estrutura urbana sem avaliar sua operação pode gerar custo e pouca utilidade.

Em uma região de produção de alimentos, a prioridade pode estar na ligação entre assistência, armazenamento, processamento e mercado. Uma melhoria de acesso pode favorecer diferentes produtores e tornar serviços mais viáveis. A formação pode incluir gestão e qualidade, além das técnicas de produção. A organização regional permite avaliar onde

compartilhar estruturas e como evitar investimentos concorrentes sem demanda suficiente. O objetivo é ampliar a capacidade econômica do conjunto.

A contribuição do Pará para o debate nacional pode estar justamente nessa capacidade de pensar conexões em um território complexo. O país inteiro enfrenta, em graus diferentes, a distância entre riqueza produzida e capacidade social acumulada. Uma experiência bem acompanhada pode revelar quais relações funcionam, onde surgem obstáculos e como adaptar o método. O aprendizado precisa circular com honestidade sobre resultados e limites, permitindo que outras regiões avancem a partir dele.

O Moderniza Pará permanece uma proposta de desenvolvimento. Seus resultados dependerão de preparação e execução, e não podem ser apresentados como uma experiência já comprovada. O valor que trago para este livro está na estratégia formulada a partir dessas perguntas concretas. É sobre essa base, aberta à verificação e ao aperfeiçoamento, que passo a desenvolver o Moderniza Brasil.

PARTE V

Um compromisso com o futuro

CAPÍTULO 22

Moderniza Brasil



Capacidades → **Moderniza Brasil** → **Desenvolvimento**

Uma visão nacional precisa conectar pessoas, território e capacidade de execução.

O Moderniza Pará é a base da visão de desenvolvimento que proponho para o Brasil. Nele procurei responder a uma pergunta que atravessa este livro: como fazer a riqueza de um território gerar capacidades que permaneçam depois de um ciclo favorável? A resposta que organizei aproxima educação, produção, empresas, serviços e cidades, com responsabilidades definidas para transformar essa aproximação em trabalho. O Moderniza Brasil nasce dessa mesma estratégia, ampliada para as diferenças e as possibilidades do país.[1]

Imagino um compromisso de vinte anos. Esse horizonte oferece direção à preparação de pessoas, à infraestrutura e à formação de novas atividades econômicas. Minha avaliação de uma janela internacional de vinte a trinta anos dá urgência ao compromisso; o prazo do plano organiza aquilo que depende de nós. O objetivo é atravessar esse período com mais

conhecimento, empresas competitivas, poder de compra e qualidade de vida, preparando o país para continuar prosperando quando as condições externas mudarem.

Nos capítulos anteriores, examinei as vantagens brasileiras e os obstáculos que limitam seu aproveitamento. Aqui, essas peças se encontram. A questão passa a ser como escolher prioridades, reunir participantes e fazer uma decisão ajudar a seguinte. O fundamento do desenvolvimento está nessa capacidade de organizar relações. Uma oportunidade se torna mais valiosa quando prepara pessoas, movimenta fornecedores, melhora serviços e abre espaço para novas oportunidades.

Um plano para cada estado, uma direção para o Brasil

Essa ampliação já está organizada no projeto Moderniza Brasil: matriz estratégica nacional. Nele proponho a elaboração de um plano completo para cada um dos 26 estados e de um plano próprio para o Distrito Federal, seguindo o método desenvolvido no Moderniza Pará. Cada volume deverá alcançar a mesma clareza de diagnóstico, conexões e execução, adaptada às riquezas, dificuldades e oportunidades de seu território. A proposta é desenvolver o Brasil como um todo, dando a cada unidade da Federação um caminho próprio dentro de uma estratégia nacional compartilhada.[37]

A versão 2.0 do projeto reúne um levantamento das 27 unidades da Federação, com indicadores, características produtivas, desafios e oportunidades. Essa matriz orienta a preparação dos planos estaduais e distrital, nos quais as propostas deverão ganhar estudos, prioridades, metas, responsáveis, custos e formas de financiamento. O trabalho segue do panorama nacional para o território e deste para projetos que possam ser executados e avaliados. A participação de municípios, comunidades, empresas e instituições de conhecimento ajuda a transformar a leitura inicial em escolhas consistentes com a realidade local.[37]

Cada Moderniza estadual deverá preservar a articulação entre os oito projetos e os quatro eixos, aprofundando as frentes pertinentes à sua

realidade. Na escala nacional, a transformação produtiva abrange também agroindústria, saúde, máquinas, materiais e serviços de conhecimento. Os planos devem se conectar por cadeias produtivas, infraestrutura, formação e serviços compartilhados. O resultado que busco é uma rede de desenvolvimento capaz de somar competências, reduzir desigualdades regionais e transformar as oportunidades brasileiras em trabalho, renda e qualidade de vida em todas as regiões.[37]

A estratégia das conexões

O Moderniza Pará reúne oito planos e projetos: Educação para a Vida; Pequenos Negócios; Regularização Mineral; Transformação Mineral; Turismo Integrado; Produção Territorial; Habitação e Cidades Integradas; e Saúde Digital Integrada. Quatro eixos sustentam essa carteira: Conselhos de Desenvolvimento; Responsabilidade Fiscal e Financiamento; Infraestrutura para o Desenvolvimento; e Segurança e Prevenção Integrada. Essa organização permite relacionar o que desejamos transformar às condições necessárias para fazê-lo funcionar.[1]

> **Oito projetos conectados valem mais do que oito projetos caminhando sozinhos.**

Essa é a hipótese que orienta a proposta e que a execução precisará demonstrar. Uma escola pode formar profissionais para atividades que encontram mercado. Pequenas empresas podem prestar serviços à indústria e ao turismo. Uma infraestrutura compartilhada pode atender produtores, moradores e visitantes. A saúde e a moradia ajudam as pessoas a aproveitar essas oportunidades. Cada vínculo bem construído aumenta a utilidade dos demais investimentos.

Essa integração começa pela escolha do problema. Antes de propor uma fábrica, precisamos compreender o que poderá ser vendido e quais capacidades faltam. Antes de construir um equipamento turístico,

precisamos conhecer o visitante, a comunidade e quem poderá operar o serviço. Antes de abrir um curso, precisamos avaliar aprendizagem, interesse dos estudantes e possibilidades de continuidade. O diagnóstico aproxima desejo e realidade, permitindo selecionar uma carteira compatível com o território e com os recursos disponíveis.

A carteira é modular. Cada região pode começar pelas frentes mais relevantes e preparadas, articulando os quatro eixos desde o início. Uma área sem atividade mineral significativa não precisa inventar um polo de mineração para caber no modelo. Pode organizar sua transformação em torno de alimentos, turismo, indústria já existente, tecnologia ou serviços. O que compartilho nacionalmente é o método de combinar capacidades, e não uma obrigação de reproduzir os mesmos empreendimentos.

Educação para a Vida e capacidade de escolher

Na estratégia do Moderniza Pará, a educação inicia a construção das capacidades que os demais projetos irão demandar. A proposta combina uma base acadêmica forte, ampliação progressiva da jornada e formação para a vida. No Ensino Fundamental, alfabetização, matemática, ciências, cultura, convivência e autonomia precisam sustentar o percurso. No Ensino Médio, a formação técnica complementar pode abrir caminhos para o trabalho, para o empreendimento e para a continuidade dos estudos. A escola deve ampliar as escolhas do estudante.[1]

A conexão com a economia exige diálogo permanente entre redes de ensino, instituições de formação e quem produz. Uma região que prepara uma cadeia de alimentos pode precisar de competências em qualidade, manutenção, gestão e logística. Um destino turístico pode demandar hospitalidade, idiomas e conhecimento do patrimônio local. Essa informação ajuda a planejar oportunidades formativas, preservando uma formação ampla, que permita ao jovem mudar de trajetória quando seus interesses ou o mercado mudarem.

O calendário da formação precisa conversar com o calendário do investimento. Se o empreendimento começa a operar antes de existir gente preparada, a oportunidade local diminui. Se os cursos são criados sem demanda e sem possibilidade de continuidade, a frustração aumenta. Por isso, o plano deve acompanhar aprendizagem, conclusão e trajetórias posteriores, além do número de matrículas. Universidades, institutos federais, Sistema S e outras instituições habilitadas podem contribuir conforme suas competências. Professores, transporte, alimentação, laboratórios e manutenção fazem parte do custo dessa escolha.

Pequenos negócios dentro das cadeias de valor

O projeto de Pequenos Negócios procura unir gestão, crédito e mercado. São necessidades que se reforçam: vender exige organização; crescer pode exigir capital; pagar esse capital depende de uma operação capaz de gerar resultado. No Moderniza Pará, o Banpará e a rede de apoio aparecem como referências para uma operação estadual. Em outros estados, a escolha deverá considerar agentes habilitados e as condições locais. A função precisa ser preservada mesmo quando muda a instituição participante.[1]

A entrada em cadeias maiores pode começar por uma necessidade concreta de compra. Um hotel precisa de alimentação, lavanderia e manutenção. Uma indústria contrata serviços, equipamentos e reparos. O produtor rural precisa de transporte, insumos e assistência. Conhecer essas demandas permite preparar fornecedores com antecedência, apoiar qualidade e organizar contratos compatíveis com sua capacidade. Cooperativas e associações podem ajudar a alcançar escala, desde que tenham gestão, transparência e participação efetiva de seus membros.

Crédito orientado, garantias e eventuais apoios financeiros precisam acompanhar a viabilidade do negócio. A expansão deve ser medida pela renda líquida, pela sobrevivência das empresas e pela qualidade das relações comerciais. A simples quantidade de empréstimos ou de novos cadastros pode esconder endividamento e fragilidade. Também importa

evitar que o pequeno fornecedor dependa de um único comprador. A estratégia deve ajudá-lo a aprender, entregar bem e conquistar outros mercados, tornando a oportunidade inicial uma capacidade própria.

Legalidade mineral e transformação produtiva

O Moderniza Pará separa Regularização Mineral e Transformação Mineral porque cada uma enfrenta um problema diferente. A primeira propõe uma entrada organizada na legalidade, com orientação, informação territorial, acompanhamento técnico e rastreabilidade para atividades elegíveis. A segunda busca ampliar o conhecimento e o valor gerado a partir da cadeia mineral. A conexão entre elas permite discutir desenvolvimento com origem verificável, responsabilidades e melhores condições de produção.[1]

Na adaptação nacional, a regularização precisa partir das atividades presentes em cada território e das atribuições dos órgãos responsáveis. Simplificar o acesso à informação, integrar procedimentos e apoiar cooperativas pode reduzir a distância entre o pequeno produtor e as exigências que precisa cumprir. O objetivo é tornar a conformidade compreensível e praticável. Direitos territoriais, restrições ambientais, proteção dos trabalhadores e recuperação das áreas continuam fazendo parte dessa trajetória.

A transformação começa pela identificação de etapas economicamente sustentáveis. A presença do minério cria uma possibilidade, mas a decisão industrial também depende de energia, logística, tecnologia, capital, escala e compradores. A região pode encontrar espaço no beneficiamento, em componentes, equipamentos, engenharia, manutenção ou serviços especializados. O estudo de polos e arranjos territoriais deve comparar essas alternativas e reconhecer onde o país pode construir competências que resistam à concorrência.

O vínculo com os outros projetos define a qualidade do legado. A educação prepara pessoas; os pequenos negócios se qualificam para fornecer; a infraestrutura atende atividades compartilhadas; o

planejamento urbano antecipa a pressão sobre moradia e serviços. Parte da capacidade acumulada deve encontrar uso fora da própria mineração. Um fornecedor que aprende a atender outros setores, uma escola que amplia trajetórias e uma cidade que diversifica sua economia ajudam o território a preparar o futuro ainda durante a fase produtiva.

Turismo integrado como economia de permanência

O Plano Integrado de Turismo organiza destinos como uma rede. O visitante precisa conseguir chegar, circular, compreender o lugar, contratar experiências e permanecer com conforto e segurança. Cada município pode oferecer algo particular, enquanto uma articulação regional amplia o percurso e a variedade. Essa combinação dá sentido econômico a investimentos em acesso, formação, conservação, cultura e serviços, permitindo que pequenos negócios participem de uma experiência maior.[1]

Carajás aparece no Moderniza Pará como uma hipótese de projeto âncora para diversificação, com natureza, ciência e cultura. Sua implantação dependerá de estudos e decisões próprias. O princípio pode inspirar outras regiões: um atrativo capaz de despertar interesse deve se conectar à hospedagem, à gastronomia, aos guias, ao transporte e à produção do entorno. O resultado territorial depende de como essas relações distribuem oportunidades e de quanto da renda permanece com quem vive ali.

Para o Moderniza Brasil, proponho trabalhar a diversidade de norte a sul como uma vantagem a ser organizada. A estratégia precisa considerar públicos, sazonalidade, capacidade de atendimento e limites de visitação. Promoção sem serviço preparado pode desperdiçar reputação. Estrutura sem comercialização pode permanecer vazia. A tecnologia pode ajudar a encontrar clientes e melhorar a operação, enquanto a experiência presencial conserva sua importância. O crescimento deverá ser acompanhado pela renda local, pela qualidade do trabalho, pela satisfação dos moradores e pela conservação dos atrativos.

Produção territorial com destino comercial

O Plano de Produção Territorial parte das aptidões locais e das condições de mercado. Seu desenho aproxima produtores, cooperativas, assistência, pesquisa, processamento e compradores. A pergunta inicial é o que aquele território consegue produzir com qualidade, regularidade e resultado econômico. Solo, água, clima, ocupação, direitos, logística e capacidade de organização entram nessa resposta. A segurança fundiária discutida anteriormente ajuda a esclarecer responsabilidades e horizontes, dentro de um diagnóstico mais amplo.[1]

O comprador pode ajudar a tornar visíveis padrões, volumes e prazos, enquanto a ciência e a assistência apoiam o modo de produzir. Entre esses pontos estão armazenamento, conservação, transporte e transformação. Um projeto de alimentos, por exemplo, pode perder valor quando amplia a produção sem resolver o intervalo entre a colheita e a venda. Preparar esse percurso permite avaliar se o investimento prioritário está no campo, no beneficiamento, na organização comercial ou em uma infraestrutura compartilhada.

A estratégia também precisa preservar a autonomia econômica dos participantes. Um contrato pode oferecer previsibilidade e, ao mesmo tempo, concentrar dependência. Cooperativas, acesso à informação e alternativas de comercialização ajudam a negociar melhor. A avaliação deve observar renda líquida, perdas, produtividade e distribuição dos resultados. Produzir mais tem sentido quando melhora as condições de quem produz e quando respeita a capacidade do território de continuar sustentando aquela atividade.

Habitação e cidades preparadas para crescer

O Plano de Habitação e Cidades Integradas aproxima a casa dos serviços que tornam a vida possível. No Pará, a proposta do Mapa 144 organiza um diagnóstico territorial das necessidades de moradia, saneamento, drenagem, mobilidade, equipamentos e regularização. O nome corresponde à escala paraense. Na aplicação nacional, o que importa é a inteligência desse diagnóstico: identificar carências, riscos, ocupação e acesso, para que a decisão de construir ou melhorar uma moradia faça parte de uma cidade que funciona.[1]

Esse projeto deve entrar cedo nas escolhas produtivas. Um investimento que atrai trabalhadores altera a procura por aluguel, transporte, escola e saúde. Se a expansão urbana for tratada apenas depois, parte do ganho econômico pode ser consumida pelo aumento do custo de vida e pela precariedade dos serviços. Planejar bairros, aproveitar infraestrutura existente e preparar a ampliação do atendimento permite receber o crescimento com mais capacidade e proteger os moradores que já estavam no território.

A construção e a melhoria das cidades também movimentam fornecedores e formação profissional. Esse efeito precisa ser conectado aos pequenos negócios e às capacidades locais, com qualidade e concorrência. A operação posterior merece igual atenção: um bairro exige manutenção, serviços e acesso financeiramente suportável para as famílias. A entrega deve ser julgada pela condição de morar, circular e utilizar a cidade. O número de unidades construídas descreve apenas uma parte dessa realização.

Saúde digital como organização do cuidado

O Projeto Saúde Digital Integrada procura dar continuidade ao atendimento, aproximando informações, unidades e profissionais. A proposta inclui acompanhamento da trajetória do paciente, coordenação de filas conforme necessidade clínica, integração de exames e medicamentos e uso de atendimento remoto quando adequado. O atendimento presencial permanece parte essencial da rede. A tecnologia deve facilitar o acesso também para quem depende de apoio ou não dispõe de conexão e equipamento.[1]

Na estratégia de desenvolvimento, a saúde se conecta à capacidade de estudar, trabalhar e viver com autonomia. Uma rede organizada pode reduzir deslocamentos evitáveis e tornar mais claro o que falta para completar um tratamento. Para isso, conectividade, formação das equipes, proteção das informações, suporte e continuidade dos sistemas precisam entrar no planejamento. Comprar uma plataforma sem organizar o serviço apenas muda o lugar onde a desordem aparece.

A avaliação deve acompanhar o cuidado realizado, o tempo de espera, a continuidade e a experiência do usuário. Uma região extensa exige soluções diferentes das de uma área densamente povoada. A adaptação nacional começa por essas diferenças e pelas redes já existentes. Integrar o que funciona, preparar contingências e evitar dependência excessiva de um fornecedor ajudam a preservar a capacidade pública de cuidar ao longo do tempo.

Governança que começa no território

Os oito projetos precisam encontrar um lugar comum de decisão. No Moderniza Pará, os Conselhos de Desenvolvimento fazem essa ligação entre conhecimento social e planejamento. A base municipal reúne necessidades, oportunidades e conflitos percebidos por comunidades, trabalhadores, empresas, instituições de ensino e poder público. Essa escuta deve ocorrer antes de o projeto estar fechado, quando ainda é possível discutir alternativas e influenciar prioridades.[1]

O conselho municipal ajuda a transformar essas informações em uma agenda local. O conselho regional aproxima municípios que compartilham deslocamentos, serviços, cadeias produtivas ou recursos naturais. Uma região pode precisar de formação ou atendimento que nenhum município conseguiria sustentar sozinho. O conselho estadual conecta essas agendas à capacidade do estado e às decisões de alcance mais amplo. No Moderniza Brasil, a coordenação nacional trataria das questões que atravessam estados e apoiaria territórios com menor capacidade de execução. Essa articulação deve respeitar a autonomia e as competências de cada ente.

Os conselhos organizam participação e acompanhamento. Um comitê gestor, no âmbito do Executivo responsável, deve coordenar a execução entre órgãos e resolver dependências: quem prepara o terreno, quem assegura o acesso, quem organiza a formação, quem acompanha o serviço. Um escritório técnico de projetos dá suporte a esse trabalho, avaliando alternativas, custos, riscos e condições de operação. Essa distinção ajuda a saber quem debate, quem prepara e quem executa, preservando as atribuições das instituições eleitas e de controle.

Proponho aproveitar estruturas que já tenham legitimidade e capacidade, evitando multiplicar instâncias com a mesma função. A composição precisa impedir domínio de um único grupo e tornar visíveis os interesses dos participantes. Comunidades com menos recursos necessitam de condições reais para participar. Decisões, responsabilidades e avanços devem aparecer em um painel público compreensível. O valor

dessa governança estará na qualidade das escolhas e na capacidade de transformar discussões em encaminhamentos acompanhados.

O financiamento acompanha a natureza do projeto

O eixo fiscal começa pelo custo total. Implantação, operação, pessoal, manutenção, reposição e atualização tecnológica precisam caber na avaliação. Uma escola tem despesas permanentes; uma infraestrutura precisa conservar seu funcionamento; uma empresa precisa de receita e capital de giro. Organizar esses tempos permite compreender o que pode ser sustentado e em que sequência. A promessa de crescimento futuro não deve ser contabilizada antecipadamente como dinheiro disponível.[1]

O Moderniza Pará reúne possibilidades de orçamento público, crédito, garantias, capital, apoio à inovação e instrumentos de comercialização. Seu catálogo trata bancos, fundos e investidores como participantes com funções distintas. O Moderniza Brasil deve preservar essa leitura: cada projeto precisa encontrar uma combinação coerente com sua finalidade, seu responsável e sua capacidade de assumir obrigações. Reunir instituições em uma apresentação ajuda a iniciar conversas; a aprovação dos recursos depende de análise e decisão próprias.

BNDES, instituições de financiamento regional, Caixa, agentes estaduais, cooperativas de crédito e instrumentos de inovação aparecem nessa discussão por suas possíveis contribuições. A escolha nacional exige verificar o que se aplica em cada território. Recursos com finalidade ambiental não se confundem com financiamento geral de empresas; mecanismos regionais não são automaticamente transportáveis para qualquer estado. Também é necessário distinguir quem financia, quem investe, quem oferece garantia e quem apenas fornece a infraestrutura de mercado para uma operação.[1]

Parcerias e concessões podem ajudar a implantar e operar determinados projetos quando sua estrutura for adequada. A decisão precisa explicitar receitas, responsabilidades, custos para usuários e compromissos públicos

ao longo do tempo. Transferir uma execução para um parceiro não elimina a necessidade de fiscalização nem faz desaparecer o custo do serviço. Para o pequeno município, apoio técnico compartilhado pode ser decisivo para compreender o contrato e acompanhar o que foi pactuado.

> **Os incentivos devem comprar uma transformação verificável.**

Defendo que benefícios fiscais ou financeiros sejam avaliados pelo investimento adicional, pelas competências, pelos empregos e pelos vínculos produtivos que podem gerar, comparados ao seu custo e às alternativas. Prazo, contrapartidas e revisão precisam acompanhar a proposta. Se a atividade só consegue existir enquanto recebe proteção permanente, o apoio exige reavaliação. O objetivo é criar condições para que empresas e territórios ganhem capacidade própria de competir.

Infraestrutura e segurança sustentam a operação

O eixo de infraestrutura reúne o que permite aos projetos funcionar: acesso, energia, água, saneamento, conectividade e logística, conforme o problema local. A carteira deve mostrar quais atividades e pessoas utilizarão cada estrutura e onde há possibilidade de compartilhamento. Uma ligação que atende produção, serviços públicos e moradores pode oferecer benefícios mais amplos do que uma instalação dependente de um único empreendimento. A comparação deve considerar também custos ambientais, sociais e de manutenção.[1]

A sequência física importa. Uma unidade de processamento depende de suprimento e acesso; um serviço digital depende de energia, conexão e equipe; um bairro depende da rede de serviços. O comitê gestor deve acompanhar essas dependências para evitar entregas isoladas que ainda não podem ser utilizadas. Em alguns casos, conservar ou melhorar uma estrutura existente pode resolver o problema com mais rapidez. Em outros,

será necessário preparar investimentos que atravessam vários ciclos de governo.

O eixo de Segurança e Prevenção Integrada aproxima proteção, presença dos serviços e oportunidades no território. Educação, iluminação, urbanização, saúde e trabalho podem contribuir para reduzir vulnerabilidades, enquanto policiamento, investigação e atuação qualificada enfrentam suas responsabilidades específicas. A proposta exige coordenação e avaliação local; não presume que uma melhora econômica produza automaticamente determinada redução da violência.[1]

A segurança participa da vida cotidiana e da capacidade de investir. O trabalhador precisa circular, a criança precisa frequentar a escola e o empreendedor precisa operar sem submissão à violência. O acompanhamento deve reconhecer diferenças entre bairros e regiões, incluindo a experiência de quem utiliza os serviços. É nesse nível que o eixo pode ajudar os demais projetos: protegendo pessoas e condições de funcionamento, com responsabilidades públicas claras e atenção às mudanças do contexto.

Parceiros reunidos em torno de uma demanda

Uma contribuição importante do Moderniza Pará está na figura do indutor potencial. Trata-se de quem pode mobilizar demanda, conhecimento, ativos, organização ou capital para ajudar um projeto a avançar. Um comprador informa o que precisa adquirir. Um operador conhece a prestação do serviço. Uma instituição de pesquisa ajuda a resolver uma dificuldade técnica. Um financiador analisa as condições do investimento. Essas funções podem se complementar, mas precisam ser reconhecidas separadamente.[1]

Uma grande empresa pode aproximar pequenos fornecedores de um mercado que eles ainda não conseguem atender. Uma cooperativa pode reunir produção dispersa. Um operador turístico pode ajudar a transformar atrativos em experiências comercializáveis. O poder público pode preparar

infraestrutura e organizar serviços dentro de suas responsabilidades. A articulação deve começar com participação local, para que produtores e comunidades possam discutir condições, riscos e a distribuição dos resultados.

O nome de uma organização no plano representa uma possibilidade de diálogo. Sua adesão é voluntária e depende de interesse e condições próprias. Um projeto amadurece quando as partes conseguem esclarecer o que cada uma entrega, o que recebe e quais riscos assume. Essa clareza protege a estratégia de depender apenas do entusiasmo de uma reunião ou do peso de uma marca conhecida. Compromissos precisam acompanhar a capacidade real de cumpri-los.

O Estado pode estimular o encontro, apoiar preparação e avaliar incentivos, mantendo transparência e espaço para concorrência. Também precisa reconhecer onde deve garantir diretamente serviços e direitos. A cooperação amplia capacidades quando preserva essa distinção. O desenvolvimento não pode ficar condicionado à benevolência de um parceiro, nem o parceiro pode ser tratado como responsável por resolver todos os problemas do território.

Como as conexões chegam à renda das famílias

Pensemos em uma região que decide organizar uma cadeia de alimentos para atender consumidores, hotéis e compradores de outras localidades. A demanda ajuda a definir padrões e volumes. A formação prepara produtores e trabalhadores. A assistência melhora processos. A infraestrutura reduz perdas e dificuldades de acesso. Pequenos negócios participam do transporte, da manutenção e da comercialização. O financiamento acompanha necessidades que passaram a ser mais bem compreendidas. Esse exemplo mostra como os projetos podem se encontrar em torno de uma oportunidade concreta.

Se houver vendas com resultado, salários, remuneração dos produtores e receitas empresariais podem movimentar outros negócios. Serviços

públicos melhores e menores custos de deslocamento também ajudam as famílias a aproveitar sua renda. Parte da atividade pode ampliar a arrecadação e a capacidade de investimento, respeitadas as regras e as destinações dos recursos. Essa relação é um caminho possível, cujo alcance depende de produtividade, concorrência, custos, distribuição e execução. Não é uma multiplicação automática do dinheiro aplicado.

> **O poder de compra é uma medida decisiva da transformação.**

Uma região pode produzir mais e deixar seus moradores pressionados por aluguel, transporte e serviços caros. O Moderniza Brasil deve acompanhar o que sobra para viver, investir na própria formação e consumir. Por isso, as políticas produtivas precisam conversar com habitação, saúde e infraestrutura. A nova indústria e os serviços ganham sustentação quando encontram uma população capaz de participar de seus mercados e dos benefícios que ajudam a gerar.

Uma direção nacional com escolhas regionais

A adaptação do método começa por reconhecer o que cada território já possui. Uma região industrial pode buscar atualização tecnológica e fornecedores mais sofisticados. Uma área agrícola pode precisar de processamento e logística. Uma comunidade com atrativos naturais pode priorizar serviços, conservação e comercialização turística. Nas metrópoles, mobilidade, recuperação de áreas urbanas e qualificação podem ter peso maior. A escolha deve combinar oportunidades com necessidades sociais, sem abandonar lugares cuja demanda não se expressa imediatamente em receita comercial.

As regiões de planejamento precisam acompanhar relações reais. Fluxos de trabalho, bacias hidrográficas, redes de saúde e corredores produtivos nem sempre coincidem com uma única divisão administrativa. A

cooperação permite organizar o que é compartilhado, respeitando as competências de cada ente. Também abre espaço para complementaridade: uma região pode produzir insumos, outra desenvolver equipamentos, outra concentrar serviços especializados. O resultado nacional cresce quando essas relações reduzem dependências frágeis e ampliam capacidades.

A União deve ajudar a integrar essas escolhas e a apoiar territórios com menor estrutura técnica. Um município que ainda não consegue preparar um projeto não deveria ser condenado a ficar sempre atrás na disputa por recursos. Equipes compartilhadas, formação e cooperação entre instituições podem reduzir essa diferença. O conhecimento produzido em um piloto deve circular com informação sobre custos, contexto e dificuldades. Assim, outro estado pode aproveitar o aprendizado sem presumir que receberá os mesmos resultados.

Vinte anos construídos por etapas

O horizonte nacional precisa de uma sequência que permita começar e aprender. Proponho um primeiro ciclo de quatro anos que combine diagnóstico, pactuação, preparação de projetos e entregas. Iniciativas maduras podem avançar desde o início; outras precisarão resolver estudos, equipe ou financiamento. O ciclo não é uma espera de quatro anos para começar a executar. É o período de organizar capacidade e demonstrar resultados iniciais, aproveitando o que já funciona e escolhendo prioridades que destravem outras, conforme a maturidade de cada território.

O método admite começar por experiências de escala limitada, observar resultados e ampliar o que demonstrar capacidade.

Um piloto deve ter operação real, responsáveis e informações anteriores ao início, permitindo comparar o que se pretendia com o que ocorreu. Territórios diferentes ajudam a revelar limites da solução. A preparação da expansão começa durante esse aprendizado, verificando equipe, custeio, fornecedores e condições de atendimento. Aumentar o alcance sem preservar qualidade pode desfazer o benefício que motivou a iniciativa.

Nos ciclos seguintes, a expansão deve acompanhar a evidência disponível. Projetos que entregam resultados podem ganhar escala, enquanto outros precisam de correção, nova avaliação ou encerramento. Os investimentos estruturantes mais longos seguem seus próprios prazos, mas devem oferecer marcos verificáveis. A passagem do quarto para o quinto ano não transforma um projeto imaturo em projeto pronto. O avanço depende de relevância, viabilidade, preparação e capacidade de manter o serviço.

A avaliação precisa observar as conexões que justificaram o plano. A formação melhorou o aprendizado e ampliou trajetórias? Os fornecedores conseguiram vender com resultado? O turismo deixou renda e preservou o lugar? A cidade passou a atender melhor seus moradores? Os custos de operação cabem nas condições previstas? Quantidades de obras, cursos e atendimentos são informações úteis, mas devem ser acompanhadas pela qualidade, pelo acesso e pelo benefício que entregam.

Conforme o país se aproxima do fim dos vinte anos, deve conseguir identificar o patrimônio acumulado: competências, empresas, infraestrutura útil, instituições mais confiáveis e maior capacidade de viver bem. A preparação para o período seguinte começa antes desse marco. Tecnologias, mercados e necessidades continuarão mudando. Um plano

bem executado deixa também a capacidade de formular o próximo, com mais informação e menos dependência de improviso.

A base de um compromisso nacional

> **Vejo o Moderniza Brasil como uma linguagem comum para atravessar diferenças.**

Um empresário pode reconhecer a oportunidade de produzir; um trabalhador, a de aprender e melhorar sua renda; uma comunidade, a de participar das escolhas que afetam seu lugar. Os conflitos continuarão existindo. O plano deve oferecer uma maneira de examiná-los e decidir, tornando compreensíveis os benefícios, os custos e as responsabilidades de cada caminho.

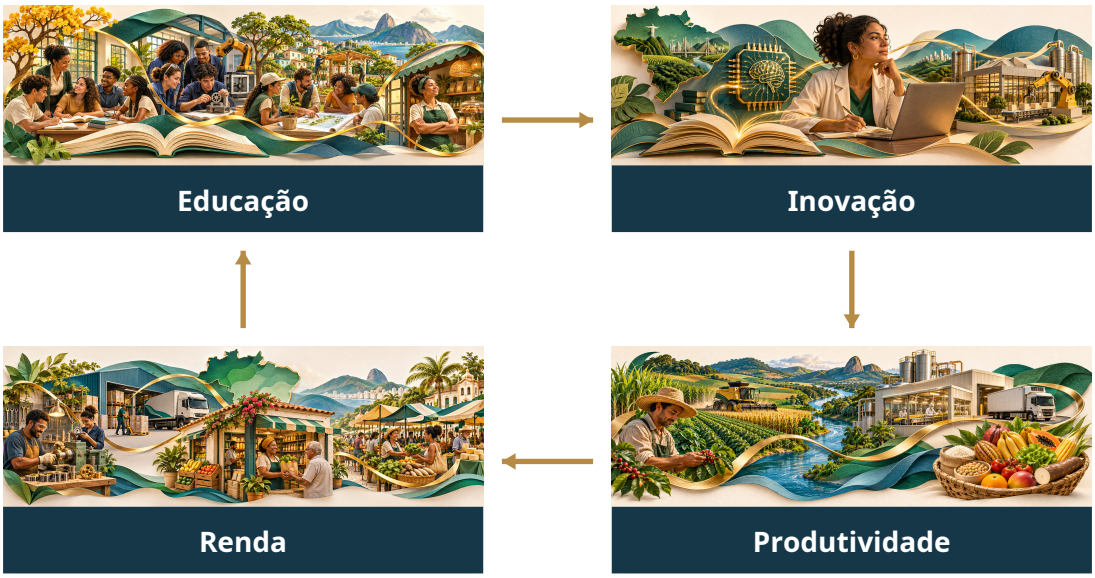
A continuidade institucional dessa construção será examinada no próximo capítulo. Sua força dependerá de apoio social, legitimidade democrática e ligação efetiva com as decisões públicas. A estratégia desenvolvida aqui é a base material desse compromisso: projetos que se completam, eixos que sustentam a execução e um método que permite aprender. É assim que desejo transformar o alinhamento internacional em desenvolvimento brasileiro, com resultados que permaneçam na vida das pessoas.


MODERNIZA BRASIL
Conectar oportunidades. Construir prosperidade.
UM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO
Segurança alimentar • Transição energética • Diversificação produtiva • Revolução digital
ÁGUA E AGRO
Alimentos e agroindústria
ENERGIA RENOVÁVEL
Indústria e tecnologia
BIODIVERSIDADE
Bioeconomia e pesquisa
IA
MINERAIS
Transformação e inovação
PAISAGENS E CULTURA
Turismo e serviços
ESCALA E DIPLOMACIA
Comércio e investimentos
MODERNIZA BRASIL
Educação e ciência • Infraestrutura e logística
Segurança jurídica • Reformas • Planejamento
PRODUTIVIDADE, RENDA E QUALIDADE DE VIDA

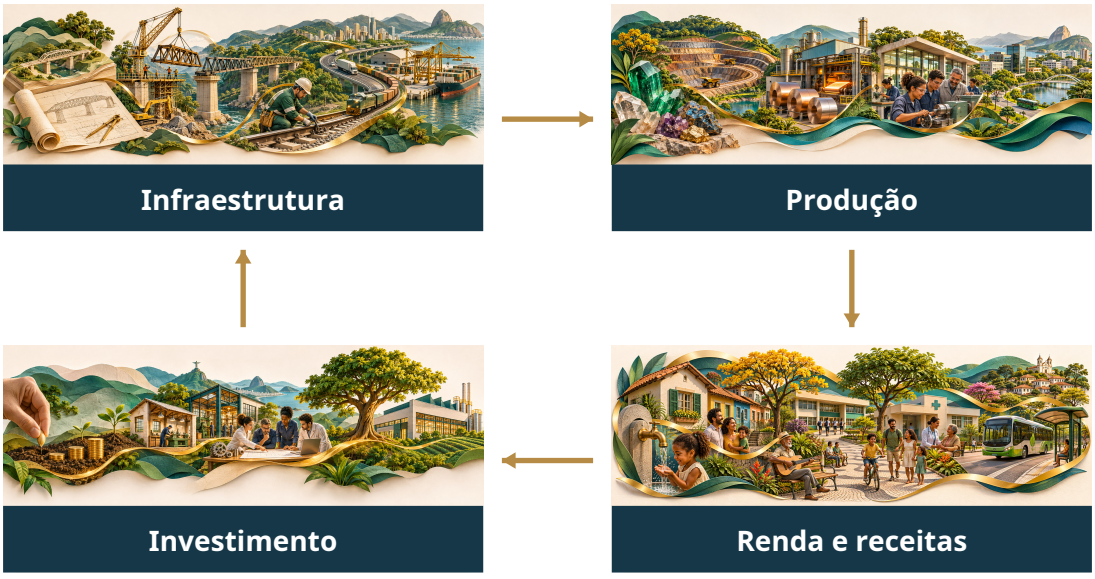
MODERNIZA BRASIL

Os ciclos do desenvolvimento

Conhecimento que amplia capacidades



Investimento que sustenta a produção



A continuidade depende de reinvestimento e boa governança.

CAPÍTULO 23

A continuidade que aprende



A continuidade preserva o rumo e incorpora o aprendizado da execução.

Uma das maiores dificuldades do planejamento público está em fazer com que o tempo da decisão corresponda ao tempo do resultado. O mandato estabelece um período legítimo de governo. A formação de uma geração, a recuperação de um território e a construção de uma rede de infraestrutura atravessam períodos maiores. Quando cada administração recomeça a definição de prioridades, parte do esforço anterior se perde e a população paga novamente pelo aprendizado.

A continuidade precisa nascer de um compromisso que ultrapasse a vontade de quem ocupa o cargo. Defendo que a visão nacional seja discutida com a sociedade e submetida ao Congresso Nacional, com correspondência nas assembleias legislativas e câmaras municipais, conforme as competências de cada esfera. Essa aprovação deve expressar escolhas compreensíveis e responsabilidades. Sua força será maior se reunir apoio amplo e se mantiver ligada a instrumentos que orientem a execução.

O Brasil já possui bases constitucionais para o planejamento. A Constituição prevê planos nacionais e regionais, o plano plurianual e as leis orçamentárias. Também estabelece a função do Estado como agente de planejamento, com caráter determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.[38] A proposta, portanto, precisa dialogar com instituições existentes e enfrentar a distância entre a previsão formal e a capacidade de sustentar uma direção.

> **Há uma distinção essencial entre dar estabilidade ao planejamento e tentar impedir a democracia de fazer novas escolhas.**

Uma lei pode criar deveres, processos de prestação de contas e critérios para a revisão. Ela não transforma as decisões de hoje em ordens eternas e intocáveis para todos os legisladores e eleitores futuros. Defendo uma continuidade que exija fundamento e responsabilidade para mudar. O governo que propuser abandonar um compromisso deverá explicar o problema, o custo da mudança e a alternativa que oferece.

A discussão institucional permanece aberta. Em novembro de 2026, foi apresentado ao Senado o Projeto de Lei Complementar 284, voltado a uma estratégia nacional de desenvolvimento de longo prazo, com horizonte mínimo de vinte anos. Na data de fechamento deste manuscrito, tratava-se de uma proposição em tramitação, e não de uma regra já aprovada.[39] A referência mostra que o tema possui espaço no debate público. A visão defendida aqui deve ser julgada por seus próprios argumentos, sem confundir proposta com legislação vigente.

O horizonte mais longo precisa encontrar os ciclos de planejamento e orçamento. A arquitetura de conselhos, coordenação executiva e preparação técnica desenvolvida no capítulo anterior oferece suporte para essa ligação. Sua continuidade institucional depende de registrar prioridades, responsabilidades e razões de escolha, permitindo que uma

nova gestão compreenda o que recebeu e responda publicamente pelas alterações que propuser.

A continuidade não deve ser utilizada para proteger erros. Um projeto pode ter sido bem-intencionado e revelar custos maiores do que os previstos. Pode perder demanda ou sofrer com uma mudança tecnológica. A decisão de interrompê-lo precisa ser possível. O problema está em abandonar por conveniência política aquilo que funciona ou em continuar por orgulho aquilo que não funciona. A avaliação pública ajuda a separar essas situações.

É necessário enfrentar o risco de captura. Uma pessoa que representa uma empresa pode conhecer profundamente um setor e, ao mesmo tempo, possuir interesse em um contrato. A participação não torna esse interesse ilegítimo, mas exige transparência e limites na decisão. O Moderniza Pará propõe declaração de conflitos, publicidade e impedimento de participação em deliberações sobre benefício próprio.[1] A credibilidade depende de levar essas condições a sério, inclusive quando envolvem pessoas próximas ou projetos considerados importantes.

A continuidade também mora nas equipes. Perder toda a memória técnica a cada mudança de governo aumenta custos e torna a administração dependente de informações fragmentadas. Profissionais capazes de preparar projetos, avaliar alternativas e acompanhar contratos precisam de condições para trabalhar e de responsabilidade pelos resultados. A direção política estabelece prioridades; a capacidade técnica ajuda a realizá-las com qualidade. Ambas precisam conversar e admitir os limites do que sabem.

A transparência deve permitir compreensão. Uma quantidade enorme de documentos pode cumprir uma exigência formal e continuar inacessível para a maioria das pessoas. O cidadão precisa entender o compromisso assumido, o que avançou, o que atrasou, quanto custou e qual decisão está sendo proposta. Dados detalhados continuam necessários para a análise especializada. A comunicação simples permite que a prestação de contas

alcance também quem sustenta o poder público com seu trabalho e seus tributos.

> **As revisões precisam examinar o que mudou e o que aprendemos.**

Se uma atividade perde viabilidade, preservar o objetivo pode exigir outro caminho. Se uma solução funciona melhor em determinada região, sua experiência pode orientar adaptações. O custo já realizado merece ser conhecido, mas não deve obrigar a continuar um erro. A decisão responsável considera o benefício e o custo que ainda virão, além dos compromissos legítimos que precisam ser tratados.

Nenhum sistema de indicadores elimina a necessidade de julgamento. Uma meta de atendimentos pode ser cumprida sem melhorar o cuidado. Um número de pessoas capacitadas pode crescer sem resultar em aprendizado. O acompanhamento precisa combinar informação quantitativa, avaliação de qualidade e a experiência dos usuários. Quando a medida se afasta da finalidade, as equipes podem aprender a produzir o número e deixar de produzir o benefício.

Penso na continuidade como um acordo entre gerações de responsáveis. Cada gestão recebe algo, melhora o que consegue e entrega condições para a seguinte. A sociedade preserva o direito de mudar a direção, mas passa a exigir que essa mudança seja consciente. A política ganha maturidade quando um governante consegue reconhecer a utilidade de uma realização anterior e quando seu sucessor consegue aperfeiçoá-la sem sentir necessidade de apagar sua origem.

CAPÍTULO 24

O tempo da oportunidade



Preparação → **Decisão** → **Execução**

Preparação, decisão e execução precisam encontrar o tempo da oportunidade.

> **Uma janela de oportunidade raramente anuncia quando será fechada.**

Em geral, percebemos sua importância com mais clareza depois que os acontecimentos alteraram as opções. O preço de um produto sobe, uma tecnologia avança, uma cadeia procura fornecedores ou um país muda de política. Quem preparou capacidades consegue responder. Quem começa a se organizar apenas naquele momento descobre que o tempo de preparação também faz parte da competição.

> **O cavalo está passando arreado, mas o caminho ainda precisa ser escolhido.**

A oportunidade não exige que o Brasil faça tudo de uma vez. Exige que reconheça o que prepara as demais conquistas e comece por aí. Uma escola melhor pode levar anos para revelar todo o seu efeito; uma obra precisa de projeto; uma indústria depende de competências que não surgem na inauguração. Aproveitar o tempo é colocar essas construções em movimento e acompanhar se estão levando o país à direção desejada.

> **Minha avaliação é que devemos trabalhar com uma janela de vinte a trinta anos, no máximo.**

Esse limite expressa minha hipótese de urgência, não um prazo comprovado para o conjunto da economia. Algumas oportunidades podem durar menos; outras podem persistir ou surgir durante o percurso. Precisamos começar agora a aprender, industrializar o que fizer sentido econômico e transformar vantagens de origem em competências capazes de continuar gerando renda.

A busca de maior autossuficiência ajuda a explicar essa preocupação. Quando um país procura produzir mais alimentos, energia ou componentes estratégicos dentro de suas fronteiras, tenta reduzir a exposição a decisões externas. Nem todos conseguirão fazer tudo, nem desaparecerão as trocas internacionais. Mas devemos nos preparar para compradores que encontrem mais alternativas, utilizem melhor os recursos e dependam menos de um único fornecedor.

Alimentos e matérias-primas continuam no centro da minha visão das vantagens brasileiras. O desafio é ser competitivo justamente naquilo que outros países terão dificuldade de produzir em quantidade, qualidade ou

custo equivalentes. Isso exige acompanhar necessidades concretas, investir em ciência e conhecer os mercados. A especialização que interessa ao Brasil deve combinar recursos naturais com capacidade de resolver problemas que continuarão existindo.

> **Precisamos saber prosperar mesmo se parte do mundo comprar menos de nós.**

Volumes menores de determinadas commodities são um cenário para o qual proponho preparar o país, e não uma previsão uniforme para todas as exportações. População, renda, tecnologia e políticas comerciais podem produzir trajetórias diferentes. A estratégia ganha resistência quando o resultado brasileiro depende também de qualidade, processamento, eficiência, serviços e conhecimento, em vez de exigir crescimento contínuo das toneladas vendidas.

Industrializar é ampliar nossa capacidade de produzir bens e desenvolver os serviços associados a eles. Transformar alimentos, desenvolver materiais, fabricar equipamentos, criar marcas e oferecer tecnologia pode elevar a renda que permanece aqui. O resultado precisa ser medido depois dos custos, como discutimos no caso dos minerais. Cada caminho exige demanda, escala e competência. A ambição é formar empresas que aprendam e consigam competir ao longo do tempo.

A nova indústria pode produzir mais com menos trabalho por unidade fabricada. Esse ganho de produtividade é desejável, mas impede que o número de fábricas seja tratado como garantia automática de emprego suficiente para todos. Precisamos formar pessoas para novas funções e ampliar oportunidades em serviços, pequenos negócios, cuidados, cultura e turismo. A tecnologia deve ajudar a sustentar uma sociedade mais próspera, capaz de incluir quem participa dessa transição.

O poder de compra dos brasileiros pode sustentar uma indústria mais forte.

Ele depende de renda, produtividade, concorrência, preços acessíveis e serviços públicos que aliviem despesas essenciais das famílias. Crédito pode apoiar esse movimento, mas não substitui renda duradoura. Empresas exportadoras também podem prosperar atendendo outros mercados; a força do mercado interno amplia as alternativas do conjunto da economia. Se a produção avança e a maioria permanece sem capacidade de consumo, deixamos parte desse potencial por desenvolver.

O mercado interno é uma base de continuidade para a transformação brasileira. Empresas podem ganhar escala atendendo melhor a população e ampliar sua presença no exterior; trabalhadores e empreendedores podem participar dos ganhos por meio de renda e oportunidades. Essa circulação exige instituições e escolhas que distribuam os benefícios da produtividade. O país precisa aproveitar a demanda de hoje para construir capacidade de prosperar quando ela mudar.

A ideia de ciclo precisa ser utilizada com cuidado. A história não obedece a um relógio que repete as mesmas fases em intervalos conhecidos. Existem tendências, movimentos de investimento, mudanças de poder e choques que se combinam de formas distintas. A oportunidade brasileira pode se ampliar em alguns setores e se reduzir em outros ao mesmo tempo. Planejar exige acompanhar essas diferenças e resistir à tentação de anunciar um destino inevitável.

Consigo imaginar um caminho em que o país aproveita a procura internacional para elevar exportações, mas permanece dependente de poucas atividades e avança pouco em formação e serviços. Nesse caminho, a renda cresce durante a fase favorável e a vulnerabilidade reaparece quando os preços mudam. A riqueza produzida existe, mas sua passagem

deixa capacidades insuficientes. A população recebe benefícios desiguais e continua exposta a decisões tomadas longe de seu controle.

Também é possível imaginar uma transformação mais profunda. Receitas de exportação ajudam a financiar investimento quando empresas e poder público destinam recursos a capacidades duradouras. Fornecedores se desenvolvem, trabalhadores adquirem competências transferíveis, instituições de pesquisa enfrentam problemas reais e cidades melhoram sua estrutura. A economia fica mais preparada para responder a outras demandas. Esse caminho depende das escolhas feitas durante a fase favorável.

Há ainda um caminho de dispersão. O país reconhece suas vantagens, anuncia projetos e passa anos discutindo sem preparar as condições de execução. Outras regiões avançam, tecnologias mudam e parte da demanda encontra alternativas. Permanecem a riqueza potencial e a sensação de que o futuro estava próximo. Esse risco merece atenção porque não exige uma grande catástrofe. Pode resultar de atrasos pequenos, repetidos e aceitos como normais.

Esses caminhos são possibilidades para pensar, não projeções calculadas. Sua utilidade está em mostrar que decisões presentes alteram a capacidade de responder ao que vier. Um país não controla o comportamento das grandes potências nem a velocidade de todas as inovações. Controla parte importante da qualidade de suas instituições, de sua preparação e da maneira como administra recursos. É nesse espaço que a ação política e econômica precisa se concentrar.

A demografia torna o uso do tempo ainda mais importante. As projeções do IBGE indicam envelhecimento da população e mudanças na trajetória de crescimento demográfico.[29] Uma sociedade que envelhece precisa produzir melhor, organizar cuidados e adaptar cidades e serviços. Não poderá contar indefinidamente com a simples expansão do número de trabalhadores. O investimento nas crianças e nos jovens de hoje terá consequências sobre a capacidade de sustentar a vida coletiva amanhã.

A transformação tecnológica pode alterar a demanda por materiais e por trabalho. Uma inovação pode reduzir o uso de determinado mineral, ampliar o de outro ou deslocar o valor para uma etapa diferente da cadeia. Por isso, possuir um recurso atual não assegura uma posição permanente. A capacidade de pesquisar, aprender e adaptar processos oferece uma proteção que a reserva física, sozinha, não consegue fornecer.

As mudanças do clima também alteram o significado de nossas vantagens. A agricultura depende de condições que precisam ser acompanhadas e protegidas. Cidades e infraestruturas precisam suportar eventos adversos. As florestas e os recursos hídricos participam de processos que ultrapassam o limite de uma propriedade. A abundância conhecida não dispensa adaptação. Ela aumenta a responsabilidade de preservar condições que sustentam a produção e a vida.

Ser rápido, portanto, exige distinguir o que pode ser acelerado daquilo que precisa amadurecer. Podemos reduzir repetição de procedimentos, melhorar coordenação e resolver dúvidas mais cedo. Não podemos produzir aprendizado profundo apenas encurtando um calendário nem substituir uma avaliação necessária pela pressa de inaugurar. A velocidade útil aparece quando o trabalho é organizado e as etapas deixam de esperar umas pelas outras sem motivo.

O debate público precisa recuperar essa relação com o tempo. A urgência do dia pode ocupar toda a atenção, enquanto decisões com consequências duradouras passam quase despercebidas. A sociedade necessita de respostas imediatas e de preparação para o futuro. O planejamento ajuda a conectar as duas dimensões: uma melhoria presente pode construir capacidade para a etapa seguinte, em vez de consumir todos os recursos em soluções que precisarão ser refeitas.

O Banco Mundial, ao examinar perspectivas para o Brasil, relaciona produtividade, inclusão e sustentabilidade a escolhas de longo prazo.[40] Essa combinação importa porque nenhuma dimensão sustenta sozinha a prosperidade. Uma economia produtiva que exclui grande parte da população desperdiça capacidade e enfraquece seu compromisso coletivo.

Uma política inclusiva sem base produtiva encontra dificuldade para continuar. A destruição das condições ambientais compromete ambas.

Isso não significa tentar fazer tudo ao mesmo tempo. A dispersão pode comprometer justamente a velocidade que desejamos. Quando equipes, recursos e atenção são divididos entre muitas prioridades incompatíveis, projetos permanecem incompletos e perdem utilidade. A escolha de uma sequência deve considerar o que destrava outras ações e o que oferece benefício mesmo diante de cenários diferentes. Essa disciplina permite que a ambição avance com base mais firme.

Há investimentos cujo valor permanece em várias situações. Uma boa formação básica, uma instituição confiável e uma infraestrutura de uso amplo ajudam a responder a mudanças que ainda não conhecemos. Outros investimentos dependem fortemente de uma tecnologia, de um comprador ou de determinado preço. Ambos podem fazer sentido, mas exigem formas diferentes de avaliação. O país precisa combinar preparação ampla com apostas específicas, reconhecendo a incerteza de cada uma.

A sociedade também precisa discutir como reconhecer o sucesso durante o percurso. Certos resultados aparecem em exportações e investimento. Outros surgem no aprendizado, no tempo devolvido às famílias e na possibilidade de planejar. Se observarmos apenas aquilo que cresce rapidamente, poderemos negligenciar capacidades que amadurecem devagar. O acompanhamento deve combinar horizontes, permitindo que a população perceba avanços presentes e compreenda o esforço que ainda precisa continuar.

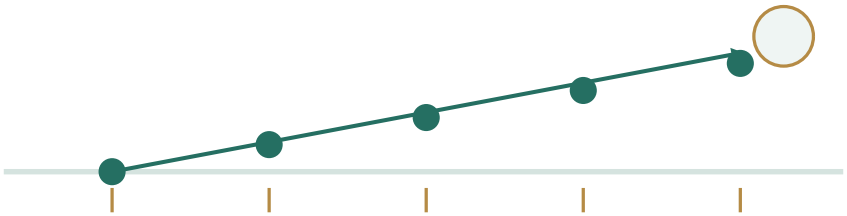
> **O maior risco talvez seja acreditar que a abundância nos concede tempo ilimitado.**

Outros países também se organizam, investidores comparam alternativas e compradores aprendem a utilizar novas fontes. Uma oportunidade não aproveitada pode permanecer visível por anos e já ter perdido parte de seu valor. A preparação precisa começar enquanto ainda podemos escolher, com informação e capacidade de negociação.

Meu otimismo está na possibilidade de agir sobre essas relações. A história brasileira oferece razões para cobrar mais, e nossas capacidades oferecem razões para acreditar que essa cobrança pode produzir resultados. O país não começa do zero. Há conhecimento, empresas, trabalhadores, instituições e experiências que podem ser conectados com maior ambição. O que falta em muitas situações é transformar iniciativas dispersas em uma direção que permaneça reconhecível ao longo do tempo.

A janela de oportunidade nos coloca diante de uma responsabilidade. Precisamos decidir o que desejamos conservar da fase favorável quando suas condições mudarem. Se deixarmos pessoas mais capazes, empresas mais fortes, cidades melhores e instituições mais confiáveis, o ciclo terá produzido desenvolvimento. Se deixarmos apenas a lembrança de preços altos e promessas grandiosas, teremos recebido uma oportunidade sem construir sua continuidade.

Epílogo | O futuro que decidimos construir



Volto à pergunta que abriu este livro: como transformar a riqueza do Brasil em uma vida melhor para sua população? Depois de percorrer a história, as mudanças internacionais e nossos próprios obstáculos, a resposta parece menos dependente de uma descoberta extraordinária. Conhecemos muitos dos recursos disponíveis e dos problemas que precisam ser enfrentados. A dificuldade está em reunir capacidade, confiança e persistência para agir.

A experiência de administrar ensina que decisões não se realizam apenas porque foram bem formuladas. Elas precisam encontrar pessoas que compreendam seu sentido, recursos que as sustentem e acompanhamento que permita corrigir o caminho. Em um país, essa tarefa é maior e mais complexa. Envolve interesses legítimos diferentes, direitos, regiões e gerações. Exige instituições capazes de organizar a divergência sem transformar todo desacordo em paralisia.

Não desejo um Brasil em que todos pensem da mesma maneira. Desejo um país em que a diferença de opinião possa conviver com compromissos fundamentais. Ensinar bem uma criança, oferecer segurança jurídica, preservar condições de produção e organizar uma cidade são tarefas que deveriam permitir cooperação entre pessoas que discordam sobre muitos outros assuntos. A democracia se fortalece quando consegue produzir essa cooperação e continuar aberta ao questionamento.

O patrimônio que uma geração deixa inclui aquilo que construiu e a capacidade de construir que transmitiu.

Uma estrada facilita o caminho; o conhecimento permite projetar a próxima. Uma empresa cria renda; a formação de seus trabalhadores amplia possibilidades que ultrapassam seus muros. Uma instituição confiável organiza o presente e reduz o medo de decidir sobre o futuro. Desenvolver é acumular esse patrimônio material, humano e institucional.

Penso também na liberdade que essa transformação pode oferecer. A liberdade de um jovem escolher sua profissão sem precisar abandonar todos os vínculos com o lugar onde nasceu. A liberdade de uma família planejar a vida sem que cada imprevisto se transforme em desespero. A liberdade de empreender com regras compreensíveis e de trabalhar em condições dignas. A liberdade de discordar do governo e continuar pertencendo ao projeto de país.

Essa visão exige reconhecer o que ainda nos separa dela. A desigualdade, a baixa aprendizagem, a violência, a precariedade dos serviços e a desconfiança não desaparecem diante de um discurso otimista. Precisam encontrar respostas capazes de funcionar. O otimismo ganha valor quando sustenta o esforço de enfrentar essas dificuldades, inclusive depois que o entusiasmo inicial diminui e o trabalho se torna cotidiano.

O Moderniza Brasil é a expressão de uma convicção: podemos organizar melhor o encontro entre as possibilidades do país e as necessidades de sua população. O mundo em transformação aumenta a urgência dessa escolha. A demanda por alimentos, energia, minerais, conhecimento e segurança de abastecimento pode abrir caminhos. Nossa participação nesses caminhos deverá ser negociada e construída, com autonomia e responsabilidade.

Vejo as próximas duas ou três décadas como um tempo decisivo para essa construção. Quero um Brasil que use a procura por suas riquezas para

formar gente, aprender a produzir melhor e ampliar o poder de compra de sua população. Um país com indústria competitiva e com turismo capaz de transformar a diversidade de norte a sul em experiências, trabalho e conservação. Assim, quando os interesses internacionais mudarem, teremos mais do que recursos para vender: teremos capacidade de continuar prosperando.

Não temos como escolher todos os acontecimentos que marcarão as próximas décadas. Temos como preparar pessoas, fortalecer instituições e construir condições para responder melhor a eles. A prudência e a ambição podem caminhar juntas. A primeira impede que confundamos desejo com resultado. A segunda impede que transformemos nossas dificuldades atuais em limite permanente do que somos capazes de fazer.

O mundo conspira a favor do Brasil na medida em que suas novas necessidades encontram nossas possibilidades. Cabe a nós fazer com que esse encontro alcance a vida das pessoas. Essa é a tarefa de nossa geração: receber uma oportunidade e deixar um país mais capaz.

Se os planetas da oportunidade parecem alinhados, cabe a nós alinhar o trabalho dentro de casa. A convergência internacional pode abrir caminhos; o resultado brasileiro dependerá de como educamos, produzimos, cooperamos e cuidamos do território. O cavalo está passando arreado. Precisamos reconhecer o momento, escolher o rumo e ter firmeza para seguir. Não podemos errar por falta de preparo, por paralisia ou por insistir em erros que já sabemos corrigir.

Sobre o autor



Júnior José Boeri é empresário e administrador de empresas. Sua atuação no comércio e na gestão do Atacadão Macre, a partir de Parauapebas, no Pará, acompanha seu interesse por economia, política, geopolítica e desenvolvimento.

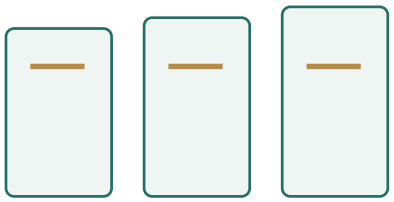
Nascido em Terra Nova do Norte, no Mato Grosso, cresceu na Vila Miraguai, a 6ª Agrovila. Formou-se como técnico agrícola e trabalhou no setor financeiro antes de assumir a Casa Macre, em Peixoto de Azevedo, em 2008. Mudou-se para Parauapebas em 2009, onde deu continuidade à sua trajetória empresarial.

Leitura, estudo e escrita fazem parte de sua maneira de compreender os problemas que encontra na prática. Seus artigos e projetos discutem como produção, conhecimento, instituições e organização do território podem ampliar oportunidades e qualidade de vida.

Autor do Moderniza Pará, propõe neste livro uma reflexão nacional inspirada nas conexões daquele projeto. Defende planejamento de longo prazo, participação da sociedade, capacidade de execução e avaliação dos resultados. Publica seus livros, artigos e estudos em juniordomacre.com.br.

Leia e compartilhe esta edição no site do autor.

Referências essenciais



Referências abreviadas, na ordem das chamadas do texto. Os links levam às fontes consultadas. Consulta editorial: 14 de novembro de 2026.

1. BOERI, Júnior José. Moderniza Pará: um plano, muitas conexões. Edição de leitura, 2026.

2. ABOITES AGUILAR, Hugo. Universidades. USP. Educação no Brasil Colonial (1549–1759). Interações/SciELO. Universidades · Educação colonial.

3. IBGE. Alfabetização. Censo Demográfico 2022; comparação com 2010. Resultados do Censo.

4. ONU. Conselho de Segurança. Resolução 1368, 2001. Documento oficial.

5. FMI. The Global Economic Recovery 10 Years After the 2008 Financial Crisis. WP 19/83, 2019. Estudo.

6. FMI. Supply Chain Diversification and Resilience. WP 25/102, 2025. Estudo.

7. BANCO MUNDIAL. Commodity Markets Outlook. Efeitos da guerra na Ucrânia, abr. 2022. Divulgação do relatório.

8. UNCTAD. Navigating Troubled Waters. Rotas marítimas e comércio, 2024. Relatório.

9. OCDE. OECD Supply Chain Resilience Review. 2025. Relatório.

10. FMI. Changing Global Linkages: A New Cold War? 2024. Estudo.

11. OMC. Global Trade Outlook and Statistics. Mar. 2026. Relatório.

12. BRASIL. Siscomex. Acordo entre Mercosul e União Europeia. Situação em 14 nov. 2026. Página oficial.

13. OIT. Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure. 2025. Publicação.

14. UNCTAD. Technology and Innovation Report 2025. Relatório.

15. AIE. Key Questions on Energy and AI. Síntese executiva, 2026. Síntese executiva.

16. UNESCO. Guidelines for the Governance of Digital Platforms. 2023. Diretrizes.

17. EPAGRI/CIRAM. Furacão Catarina. SGB. Rede Sismográfica Brasileira. INMET. Neve no Brasil. Furacão Catarina · Sismicidade · Neve no Brasil.

18. IBGE/MINISTÉRIO DOS POVOS INDÍGENAS. Censo 2022: etnias e línguas indígenas. 2025. Resultados.

19. EMBRAPA CERRADOS. História institucional e pesquisa agropecuária. História institucional.

20. EMBRAPA. Inteligência artificial para avaliação de pastagens degradadas. Publicação 1160269. Publicação.

21. SGB. Coisas que você deve saber sobre a água. Informações sobre água.

22. EPE. Balanço Energético Nacional 2026: relatório síntese. Ano-base 2025. Divulgação e relatório.

23. AIE. Brazil 2025. Síntese executiva. Síntese executiva.

24. ONS. Curtailment: gestão de excedentes e restrições de geração. Informações do ONS.

25. MME. Referencial Básico para a Mineração Brasileira Sustentável. 2026. Publicação oficial.

26. AIE. Global Critical Minerals Outlook 2026. América Latina. Análise regional.

27. MMA. Biodiversidade e biomas: informações institucionais. Página institucional.

28. ANVISA. Pesquisa clínica; avaliação de segurança e eficácia de medicamentos. Pesquisa clínica · Avaliação para registro.

29. IBGE. Projeções e estimativas de população. Revisão das projeções de 2024. Projeções populacionais.

30. RECEITA FEDERAL. Reforma Tributária do Consumo: entenda. Consulta em 14 nov. 2026. Informações oficiais.

31. BANCO CENTRAL. Concentração, concorrência e custo do crédito. Estudo Especial 54, 2019. Acervo de estudos.

32. CNJ. Justiça em Números 2026. Ano-base 2025. Relatório · Divulgação.

33. CNJ. Recomendação 134/2022: precedentes e coerência da jurisprudência. Ato oficial.

34. INCRA. Regularização fundiária: regras, sistema e serviço de titulação. 2025. Informação institucional · Serviço de titulação.

35. BRASIL. Cadastro Ambiental Rural: inscrição e natureza do cadastro. Informações do CAR.

36. BRASIL. Fundo de Desenvolvimento Social: regularização fundiária e melhorias habitacionais. Serviço oficial.

37. BOERI, Júnior José. Moderniza Brasil: matriz estratégica nacional. Versão 2.0, nov. 2026. 86 p., especialmente pp. 2, 5–6, 18 e 78.

38. BRASIL. Constituição de 1988, arts. 48, 165 e 174. MPO. Plano Plurianual. Constituição · Plano Plurianual.

39. SENADO FEDERAL. PLP 284/2026: planejamento de longo prazo. Em tramitação em 14 nov. 2026. Tramitação e texto.

40. BANCO MUNDIAL. The Brazil of the Future: Towards Productivity, Inclusion, and Sustainability. Publicação.

O BRASIL DIANTE DE UMA NOVA OPORTUNIDADE

O mundo conspira a favor do Brasil. Não podemos errar.

Alimentos, energia, água, minerais e biodiversidade voltaram ao centro das decisões mundiais. O Brasil reúne vantagens importantes nessa nova configuração. Transformá-las em prosperidade exige escolhas.

Júnior José Boeri conecta a geopolítica à vida nas empresas, nas cidades e nos territórios. Examina as oportunidades brasileiras e os desafios da educação, da infraestrutura, das instituições e do financiamento.

Inspirado na visão do Moderniza Pará, propõe o Moderniza Brasil: um compromisso de longo prazo, com participação, cooperação regional e capacidade de aprender ao longo do caminho.

“Transformar essa procura em desenvolvimento será uma realização brasileira.”

Júnior José Boeri

Leia e compartilhe o livro

juniordomacre.com.br