

**Working
Paper**

578

GEOECONOMIA - Nº 25
Working Paper Series
Junho de 2025



**SAO PAULO SCHOOL
OF ECONOMICS**

**GEOECONOMIA: ESTRATÉGIA DAS CORPORAÇÕES NA
NOVA ORDEM ECONÔMICA**

**Magali Fernandes
Vera Kanas
Anna Cortellini
Catherine Rebouças Mota**

As manifestações expressas por integrantes dos quadros da Fundação Getulio Vargas, nas quais constem a sua identificação como tais, em artigos e entrevistas publicados nos meios de comunicação em geral, representam exclusivamente as opiniões dos seus autores e não, necessariamente, a posição institucional da FGV. Portaria FGV Nº19

Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas FGV EESP

www.fgv.br/eesp

GEOECONOMIA: ESTRATÉGIAS DAS CORPORAÇÕES NA NOVA ORDEM ECONÔMICA

Magali Fernandes¹
Vera Kanas²
Anna Cortellini³
Catherine Rebouças Mota⁴

Resumo: O estudo apresenta a relação entre geoeconomia e empresas, identificando os possíveis impactos da geoeconomia nas estratégias corporativas. Discute como a rivalidade entre potências e a crescente instrumentalização da economia para fins geopolíticos afetam as decisões empresariais, exigindo uma maior atenção aos riscos geopolíticos e geoeconômicos. Aborda também o papel ativo das empresas na geoeconomia e a necessidade de integrar a análise de riscos geopolíticos e geoeconômicos na gestão corporativa.

Palavras-chave: Geoeconomia, Estratégias Corporativas, Risco Geopolítico, Governança Corporativa

Abstract: This paper presents the relationship between geoeconomics and companies, identifying the possible impacts of geoeconomics on corporate strategies. It discusses how the competition among major powers and the increasing use of economics for geopolitical purposes shape business decisions, necessitating a greater focus on geopolitical and geoeconomic risks. It also addresses the active role of companies in geoeconomics and the importance of incorporating geopolitical and geoeconomic risk analysis into corporate management.

Keywords: Geoeconomics, Corporate Strategies, Geopolitical Risk, Corporate Governance

Código JEL: F6, P0, O0

Introdução: Geoeconomia e análise de riscos geopolíticos no mundo corporativo

A última década pode ser caracterizada por uma crescente instrumentalização da Economia para fins geopolíticos, marcando o início de uma nova era nas relações entre os Estados. Altera-se também, de forma significativa, as relações entre o Estado e as empresas, influenciando, em última análise, a própria governança corporativa⁵.

¹ Doutora em Direito do Comércio Internacional e Desenvolvimento pela Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV Direito SP) e LL.M. em International Legal Studies, pela Washington College of Law, American University, Washington, DC. Pesquisadora do Centro de Estudos de Comércio Global e Investimentos (CCGI), vinculado à Escola de Economia da Fundação Getúlio Vargas. Pesquisadora do Centro de Pesquisa em Direito Global (CPDG) da FGV Direito Rio.

² Sócia de VK LAW desde março de 2024. Foi sócia responsável pela área de Comércio Internacional em TozziniFreire Advogados de 2011 a 2024. Advogada com mais de 20 anos de experiência em comércio internacional, auxiliando empresas brasileiras e estrangeiras em questões relacionadas a defesa comercial, acordos internacionais, operações de importação e exportação e logística de suprimentos, direito aduaneiro e trade compliance. Mestrado em Direito Internacional Econômico pela Université de Paris I Panthéon-Sorbonne e Doutorado em Direito Internacional pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo.

³ Doutoranda na Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

⁴ Pesquisadora do Centro de Estudos de Geoeconomia das EESP-FGV. Pós-doutorado e Pesquisadora do Centro de Estudos de Comércio Global e Investimentos EESP-FGV. Doutora em Direito pela Universidade Federal do Ceará.

⁵ MILHAUPT, Curtis J. Corporate Governance in an Era of Geoeconomics. **ECGI Working Papers Series in Law**. July 8, 2024. Disponível em: <https://www.ecgi.global/publications/working-papers/corporate-governance-in-an-era-of-geoeconomics>

A rivalidade entre Estados Unidos e China e os meios utilizados por ambas as potências para buscar desacoplar (*decoupling*) ou diminuir os riscos (*de-risking*) de suas economias, hoje altamente interdependentes, provocam reações em cadeia por parte de países que também possuem relativa capacidade de articulação e resposta a esse novo contexto⁶.

Associado a esse movimento, mas com origens diversas, os efeitos da pandemia nas cadeias de suprimento, a crise climática e o retorno de conflitos políticos-ideológicos (Rússia-Ucrânia; Israel-Irã) fomentam o uso pelos Estados de instrumentos geoeconômicos, como sanções econômicas, controles à exportação, mecanismos de restrição a investimentos externos, políticas de segurança para minerais críticos e formas variadas de protecionismo tecnológico.

As relações entre Estados e o mercado também vem se redefinindo. Estados voltam a intervir na economia, com políticas industriais cuidadosamente talhadas para a competição geopolítica e tecnológica. No setor privado, as empresas multinacionais passam a se orientar sob a palavra de ordem da “mitigação de riscos” (*de-risking*)⁷, *nearshoring* ou *reshoring*, adaptando-se a um ambiente global desestabilizado e volátil.

Os grandes mantras da ordem liberal internacional baseados em regras pré-definidas de “livre mercado”, bem como a crença da “grande convergência”⁸ estão sendo contestadas. Nos últimos anos, testemunham-se inúmeros exemplos de investidas de Estados em diferentes tipos de associações com empresas, agora sob formas mais flexíveis e mutantes.

Trata-se de um novo mundo de “clubes e cercas”, na expressão proposta pelo escritório de advocacia *White&Case* em sua atuação global⁹. É necessário um novo modelo conceitual para se entender como os desenvolvimentos legais e regulatórios ao redor do mundo estão remodelando a interconectividade global, com base em transformações em diferentes áreas regulatórias: comércio, triagem de investimentos, tributação internacional, concorrência, privacidade de dados, sanções e regulação financeira. No lugar dos fluxos transfronteiriços relativamente abertos para bens, serviços, capital, pessoas e dados que caracterizaram as últimas quatro décadas de globalização, “clubes” se formam quando países harmonizam suas regulamentações, facilitando a atividade empresarial entre eles. Concomitante à formação de “clubes”, barreiras regulatórias – as “cercas” – são impostas, retardando ou bloqueando a atividade empresarial entre países que competem estratégica ou ideologicamente.

⁶ WIGELL, Mikael, et al. Navigating geoeconomic risks: towards an international business risk and resilience monitor. **Finnish Institute of International Affairs**, November 2022, p. 30-31. Disponível em: <https://www.fia.fi/en/publication/navigating-geoeconomic-risks>

A expressão “reações geoeconômica em cadeia” é utilizada por Mikael Wigell e co-autores para denominar as dinâmicas desencadeadas pela ascensão da China e as respostas dos EUA.

⁷ Enquanto os Estados Unidos utilizam o termo “de-risking”, os chineses empregam “self-reliance”.

⁸ BALDWIN, RICHARD. **The Great Convergence. Information Technology and the New Globalization**. Harvard University Press, 2019. ISBN 9780674237841; MILANOVIC, Branco. The Great Convergence. Global Equality and Its Discontents. **Foreign affairs**. July/August 2023. <https://www.foreignaffairs.com/world/great-convergence-equality-branko-milanovic>. Em um sentido amplo, a ideia de Grande Convergência, conforme articulada por Richard Baldwin e Branko Milanović, refere-se à mudança na economia global caracterizada pelo rápido crescimento econômico e pela crescente prosperidade dos países em desenvolvimento, particularmente na Ásia, durante o liberal século XX.

⁹ **White and Case**, A World of Clubs and Fences: Changing Regulation and the Remaking of Globalization (March 2023), <https://www.whitecase.com/insight-our-thinking/global-clubsfences>.

A geopolítica e a rivalidade entre Estados, para muitos autores, nada tem de novo. O que é novo, no entanto, é o surgimento da rivalidade entre grandes potências em um mundo altamente interconectado. O poder militar continua relevante, mas a competição econômica e tecnológica torna-se o principal campo de batalha. O que se denomina “nova ordem geoeconômica” pressupõe um papel diferente para os Estados que, agora, devem promover, restringir ou bloquear as ações de empresas nacionais e transnacionais com o fim de aumentar seu poder em relação a rivais geopolíticos¹⁰.

A grande questão é a de como a Geoeconomia afeta as empresas nessa nova ordem geoeconômica global. Passo além, como esse modo de interação entre Estados e mercado interfere na organização interna das empresas e nas suas relações com os demais *stakeholders*.

4.1 Como a geoeconomia afeta as empresas

Segundo Milhaupt, professor de Stanford, a governança corporativa precisa de maior engajamento com a era da geoeconomia. Em sua opinião, a literatura acadêmica em governança corporativa ainda está presa à crença de um mundo globalizado e um contexto econômico em que empresas e capitais fluem livremente em busca de melhores custos e oportunidades. Torna-se necessário compreender as mudanças que essa nova era pode trazer ao ambiente jurídico e político da governança corporativa.

No novo contexto internacional, as empresas e seus acionistas estão cada vez mais pressionados a “escolher lados” ou a equilibrar-se de forma desconfortável entre eles. As forças que antes unificavam os mercados globais, a exemplo do sistema multilateral de comércio, estruturado na Organização Mundial do Comércio (OMC) e seu princípio basilar de reciprocidade, enfrentam um acelerado enfraquecimento, com escassas possibilidades de reversão¹¹. Em quase todas as dimensões da arquitetura econômica e financeira mundial observam-se sinais de fragmentação, como o comércio, investimentos, privacidade de dados, transferência de tecnologia e aquisições transfronteiriças.

Nos Estados Unidos, desde o primeiro governo Trump, e reforçado na administração Biden, cresce a fiscalização dos investimentos chineses que entram no país e os que saem para a China, envolvendo principalmente os setores de semicondutores e microeletrônica, tecnologias de informação quântica e inteligência artificial. Do mesmo modo, o país vem bloqueando o acesso da China a tecnologias avançadas, por meio de sanções e controles à exportação.

¹⁰ MILHAUPT, Curtis J. Corporate Governance in an Era of Geoeconomics. **ECGI Working Papers Series in Law**. July 8, 2024, p. 2. Disponível em: <https://www.ecgi.global/publications/working-papers/corporate-governance-in-an-era-of-geoeconomics>

. “*Because Geoeconomics requires leveraging, curtailing or blocking the actions of profit-oriented enterprises to increase state power vis-a-vis geopolitical rivals, it places corporations in a role for which they are unaccustomed and organizationally not well suited.*” (tradução livre).

¹¹ Curtis Milhaupt menciona passagem interessante sobre uma das poucas vozes dissonantes da literatura de convergência em governança corporativa, Jeff Gordon, em que ele apontava a OMC como emblemática da busca por regimes multilaterais baseados nos “princípios de mutualidade e reciprocidade”, levantando a hipótese de que a convergência para o capitalismo de acionistas do “modelo anglo-americano de propriedade pública e mercados de ações fortes,” poderia reduzir a ameaça do nacionalismo econômico, minimizando o papel do Estado na economia. Porém, a invocação da OMC mostrou-se mais um exemplo do otimismo de curta duração refletido nos estudos sobre governança corporativa.

As principais potências, como Estados Unidos, China e União Europeia, em anos recentes, vêm reorientando suas políticas comerciais, industriais, de segurança e tecnológicas pelos novos vetores da geoeconomia e impactando as estratégias das grandes empresas.

O Brasil não é exceção e navega em águas turbulentas de um mundo de fragmentação geoeconômica e blocos comerciais liderados pela China e pelos EUA. No âmbito do comércio, em um primeiro momento, a crescente imposição de barreiras entre os dois grandes blocos poderia ser oportuna a países não alinhados como Brasil e Índia já que aumenta o custo do comércio entre os dois blocos¹². Estados Unidos e China precisam procurar alternativas de comércio e de produção, oferecendo oportunidades para países emergentes que podem suprir mercados nos quais não seriam tão competitivos.

No entanto, a opção de permanecer “não-alinhado” torna-se cada vez mais difícil. De acordo com novas análises sustentadas na geoeconomia, em algum momento os países terão que “escolher um lado”¹³. Essas políticas, certamente terão impactos importantes para as empresas.

No universo corporativo, a análise de “risco geopolítico”, segundo a opinião de diversos CEOs entrevistados pelo Grupo Eurásia, tornou-se uma prioridade. De acordo com a pesquisa, nas empresas globais de hoje, o CEO passa a desempenhar o papel de Diretor Geopolítico (*Chief Geopolitical Officer*)¹⁴. Empresas em várias partes do mundo buscam aumentar sua percepção geopolítica, contratando ex-diplomatas, ex-funcionários de setores-chave dos governos e ex-militares que vem desempenhando funções estratégicas para seus conselhos de administração. No Relatório do Fórum Econômico Mundial de 2023 sobre riscos globais, a confrontação geoeconômica entre países aparece como a terceira causa mais severa no curto prazo¹⁵. Em uma pesquisa mais recente com 500 investidores institucionais, a geopolítica foi classificada como o principal risco para a economia global e os mercados em 2024¹⁶. No Japão, algumas empresas estabeleceram um Comitê de Risco Global¹⁷.

Contudo, as empresas não são meramente passivas e reativas ao risco geopolítico. À medida que os governos recorrem a restrições econômicas e a políticas industriais para alcançar objetivos geopolíticos, as corporações têm se tornado tanto alvos quanto

¹² MOREIRA, Assis. Cenários para UE e Brasil na fragmentação global. **Valor econômico**, 07/12/2023. <https://valor.globo.com/brasil/coluna/cenarios-para-ue-e-brasil-na-fragmentacao-global.ghtml>.

¹³ BAUR, Andreas; DORN, Florian; FLACH, Lisandra; FUEST, Clemens. Econpol Policy Report 44, IFO INSTITUTE, Novembro 2023. Rethinking Geoeconomics: Trade Policy Scenarios for Europe’s Economy. Disponível em: https://www.cesifo.org/DocDL/EconPol_Policy_Report_44-Rethinking_Geoeconomics.pdf.

¹⁴ EURASIA GROUP & KPMG. The CEO as Chief Geopolitical Officer, 2019. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/03/the-ceo-as-chief-geopolitical-officer.pdf>

¹⁵ WORLD ECONOMIC FORUM, The global risks report 11. 2023. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf.

¹⁶ MISCIK, Jami; ORSZAG, Peter; BUNZEL, Theodore Geopolitics in the C-Suite. More Than Ever, U.S. Foreign Policy Depends on Corporations—and Vice Versa. **FOREIGN AFFAIRS**, March 11, 2024. Disponível em: <https://www.foreignaffairs.com/united-states/geopolitics-c-suite>.

¹⁷ FINANCIAL TIMES,. Companies on the Hunt for Geopolitical Advice as Tensions Rise. Oct. 16, 2023. Disponível em: <https://www.ft.com/content/608a43e2-710c-4918-84d6-e0d75511918e>.

instrumentos da política externa¹⁸. Uma das características da ordem geoeconômica que se desenha é o papel significativo que as empresas desempenham também como atores geopolíticos.

Do mesmo modo que as empresas foram convocadas a exercer papel relevante no cenário sociopolítico atual, marcado pela preocupação com questões ambientais, sociais e de governança (denominada “agenda ESG” -*Environment, Social, Corporate Governance*), agora, na nova ordem geoeconômica, as empresas também são chamadas a internalizar as externalidades de suas operações e a se tornarem parceiras do governo no alcance de objetivos que vão além do escopo comercial tradicional do setor privado. No ambiente regulatório da atividade corporativa, já se fala, portanto, na “agenda ESG + G”¹⁹.

Porém, a parceria entre governos e empresas podem conter riscos, uma vez que os interesses ora convergem, ora divergem, e as relações podem se tensionar. Interesses de segurança nacional do governo e interesses voltados ao lucro de acionistas e executivos acabam se sobrepondo sempre que o cumprimento das políticas de segurança nacional reduz os riscos comerciais e expande as oportunidades para o setor privado. O objetivo comum é o contribuir para a manutenção de uma ordem econômica internacional baseada em regras. Porém, os interesses do governo podem se contrapor aos de acionistas e de executivos quando internalizam riscos de segurança nacional, impondo maiores custos, incluindo restrições ao comércio e aos investimentos considerados pelo governo como ameaças à segurança nacional.

Por fim, uma nova linha se desenha no relacionamento entre os governos e as empresas na era da geoeconomia. Do mesmo modo que o governo passa a interferir mais na economia, também depende mais fortemente do setor privado para desenvolver e implementar as políticas de segurança nacional. Nesse relacionamento, o governo tem posição de desvantagem informacional em relação ao setor privado. Novas configurações de “lobby”, nos países em que já é regulado, e de relações governamentais e institucionais em geral, terão que ser desenvolvidas.

Em síntese, na nova ordem geoeconômica, as empresas estão também na linha de frente da diplomacia dos governos. Estudos empíricos mais recentes, que analisam dados e fluxos de investimentos no nível das empresas, têm demonstrado que os movimentos de “*nearshoring*”, “*reshoring*”, “desacoplamento” ou “redução de riscos”, apesar de dominarem os debates em torno da reestruturação corporativa em um mundo geoeconômico, sugerem que as corporações não perderam poder para os Estados²⁰. Diversamente, o poder corporativo e estatal se transforma lentamente, e uma lente geoeconômica pode ajudar a rastrear essas mudanças. Linsi e Gristwood (2024) até se questionam se a reação anti-globalização não estaria refletindo na reorganização

¹⁸ MISCIK, Jami; ORSZAG, Peter; BUNZEL, Theodore Geopolitics in the C-Suite. More Than Ever, U.S. Foreign Policy Depends on Corporations—and Vice Versa. **FOREIGN AFFAIRS**, March 11, 2024. Disponível em: <https://www.foreignaffairs.com/united-states/geopolitics-c-suite>.

¹⁹ MILHAUPT, Curtis J. Corporate Governance in an Era of Geoeconomics. **ECGI Working Papers Series in Law**. July 8, 2024, p. 16. Disponível em: <https://www.ecgi.global/publications/working-papers/corporate-governance-in-an-era-of-geoeconomics>

²⁰ BABIC, Milan; GRAFF, Nanna; LINSI, Lukas; WEINHARDT, Clara Weinhardt. The Geoeconomic Turn in International Trade, Investment, and Technology. **Politics and Governance**, 2024, v.12, <https://doi.org/10.17645/pag.903>

corporativa real²¹. Em seus dados empíricos, atores corporativos parecem estar repensando e reconfigurando seus investimentos transfronteiriços, e criando “novas formas de internacionalização ao invés de do proclamado fim da globalização”.

4.2 O papel ativo das empresas na Geoeconomia

No mundo pós-Guerra Fria, com a globalização em marcha, a ideia de que os interesses nacionais poderiam estar em desacordo com os interesses de abertura dos mercados e da expansão do comércio seria considerada estranha às empresas. No mundo atual, como a desglobalização (ou a reglobalização), a regionalização das cadeias de valor a partir de fatores geopolíticos e de políticas de protecionismo assumiram papel de destaque na vida das empresas.

Na nova ordem econômica, a geoeconomia tem cada vez mais orientado as decisões empresariais, suas estratégias, decisões de investimentos e escolha de parceiros comerciais internacionais. Os objetivos tradicionais das empresas de maximizar lucros e remunerar da melhor forma possível seus acionistas e investidores em geral podem agora serem colocados em questão. No entanto, para que as empresas possam cumprir tais propósitos, precisam considerar outras questões e prioridades por parte da sociedade e dos Estados em que desenvolvem seus negócios.

Diante dos desafios climáticos, no contexto atual, investidores, clientes e consumidores valorizam cada vez mais empresas que contribuem positivamente para a melhoria do meio ambiente, da sociedade, da governança, o que se levou a criação de toda uma área nas empresas responsável pelas exigências dos critérios ESG (*Environment, Social, Corporate Governance*).

Da mesma forma, países têm colocado seus interesses políticos acima dos interesses econômicos de incrementar o comércio a partir de suas vantagens comparativas, ou seguir a lógica de atração de investimentos como base para o desenvolvimento. Para além das preocupações com meio ambiente e direitos humanos, os governos passam a impor também sanções econômicas para forçar terceiros (países, empresas, indivíduos) a mudarem de postura, por meio do controle do comércio internacional de determinados insumos tidos como “estratégicos”. Passam, também, a controlar o fluxo de investimentos em setores específicos. O objetivo é o de evitar eventuais ingerências indevidas e a prevalência de interesses políticos de terceiros países, reduzindo a dependência econômica.

A estratégia será bem-sucedida se governo e setor privado estiverem alinhados. Mas os impactos para as empresas podem ser significativos, como nos casos de fabricantes de armamentos que precisam deixar de vender para países rivais, ou para os desenvolvedores de *software* que devem abster-se de trabalhar em conjunto com empresas estrangeiras sem a aprovação governamental, ou o caso das multinacionais que devem adotar critérios geopolíticos no momento de selecionar seus fornecedores, ou além, como no caso das universidades que devem priorizar critérios políticos no momento de admitir estudantes e professores estrangeiros. Enfim, transações economicamente viáveis são questionadas

²¹ LINSI, Lukas; GRISTWOOD, Ellie. The Myth of Deglobalization: Multinational Corporations in an Era of Growing Geopolitical Rivalries. **Politics and Governance**, 2024, v.12, <https://doi.org/10.17645/pag.903>.

por “outros valores”, resultando em menor eficiência e em menos lucro, o que recai sobre as empresas.

Com a nova ordem econômica, passa a ser estratégico para as empresas participarem, em diversas formas, das discussões e decisões políticas que envolvam questões geopolíticas nos países onde atuam. As funções dos dirigentes são ampliadas, de modo a permitir que a empresa que administrem não sejam meros expectadores dos avanços geopolíticos dos Estados e que possam impactar suas atividades, antevendo eventuais problemas, adiantando soluções, ajustando o negócio às necessidades geopolíticas, e moldando, sempre que possível, a geopolítica às prioridades da empresa²².

Vale observar, no momento presente, como a geoeconomia se integra na estratégia empresarial de forma mais proativa por parte das empresas. Esta integração pode se dar de duas maneiras: pela análise de risco geopolítico ou geoeconômico, por meio da qual a empresa quantifica os riscos envolvidos nas suas atividades, e pela participação ativa no desenvolvimento de políticas industriais com impacto regulatório nas suas atividades.

A avaliação dos riscos geopolíticos ou geoeconômicos está cada vez mais presente no dia a dia das empresas. Em grande medida, trata-se de avaliar a exposição dos negócios da empresa aos riscos predominantemente impostos por terceiros países ou pelo próprio governo em resposta a alterações de terceiros. Grande parte dos riscos estão associados a medidas de comércio internacional. Mais recentemente, surgem as sanções impostas por terceiros países, destacando-se os EUA e a União Europeia, com efeitos que podem atingir empresas em diferentes países.

Riscos associados a instrumentos geoeconômicos

Vale ressaltar como as medidas geoeconômicas podem atingir as atividades das empresas, tanto na área comercial como via a imposição de sanções econômica.

- Riscos comerciais

Instrumento relevante para as atividades corporativas são alterações bruscas nas regras do comércio internacional do país. Alguns exemplos são clássicos:

- . elevações de tarifas que podem incorrer em altos custos de produção.
- . modificações em regras de conteúdo local ou de regras de origem que passam a exigir a busca de novos fornecedores.
- . políticas de subsídios agressivos para o desenvolvimento de setores específicos que afetam estratégias de exportação ou importação das empresas.
- . restrições a exportação ou a importação de insumos ou componentes que passam a alterar a estrutura de custos da empresa.

²² Jami Miscik, Peter Orszag e Theodore Buzzel bem colocam que mesmo nos EUA, onde tradicionalmente questões de segurança nacional e política externa tem reflexos na vida corporativa, “*until very recently, few executives concerned themselves with geopolitics.*” Vide MISCIK, Jami; ORSZAG, Peter; BUNZEL, Theodore Geopolitics in the C-Suite. More Than Ever, U.S. Foreign Policy Depends on Corporations—and Vice Versa. **FOREIGN AFFAIRS**, March 11, 2024, p. 3. Disponível em: <https://www.foreignaffairs.com/united-states/geopolitics-c-suite>.

. modificações na especificação de padrões técnicos ou ambientais que podem afetar a viabilidade de exportações

- **Sanções**

No caso de sanções, alguns pontos merecem destaque.

- Primeiro, deve ser ressaltado que as empresas estão sujeitas à legislação do país onde estão estabelecidas. No caso de sanções impostas pelos Estados Unidos, as subsidiárias, bancos e operadores logísticos e alguns indivíduos, estão também sujeitos às penalidades legais impostas pelos EUA caso infrinjam uma sanção adotada.

- Segundo, outras empresas, apesar de não estarem sujeitas à legislação do país sancionador, podem se ver obrigadas a seguir tais sanções por força de disposições contratuais, com bancos, clientes ou fornecedores. Nesses casos, não há que se falar nas penalidades previstas em lei, mas sim em violação sujeita a penalidades previstas no contrato, ou a *cross defaults* de contratos.

- Terceiro, os efeitos das sanções sobre empresas dizem respeito às questões operacionais próprias do comércio exterior. Nos casos em que a empresa não esteja sujeita à legislação estrangeira, ou vinculada por contrato, acaba encontrando obstáculos às vezes intransponíveis para realizar operações de compra e venda com países sujeitos a sanções impostas por terceiros, tais como dificuldade de encontrar bancos que financiem a operação, navios que transportem mercadorias ou insumos, ou seguradoras dispostas a emitir apólices de seguro, dentre outros.

- Quarto, muitas empresas podem ser levadas a seguir as sanções impostas por terceiros países por razões reputacionais, para não serem vistas no mercado internacional como “financiadoras de uma guerra” ou como “aliadas de um autocrata”. O cumprimento das sanções econômicas internacionais assume, assim, o status de boas práticas de mercado.

Aspectos a serem examinados na análise de risco

A análise de risco geopolítico ou geoeconômico do ponto de vista jurídico, pode se dar em diversas etapas e deve considerar o produto, o fornecedor, o cliente e quaisquer intermediários. Vale lembrar que:

- a eventual aplicação extraterritorial de legislação estrangeira depende da estrutura societária da empresa, do negócio e das suas atividades internacionais;
- a responsabilização contratual envolve a avaliação dos contratos de que a empresa faz parte, com fornecedores, clientes, bancos, governos, seguradores, empresas do setor logístico;
- questões reputacionais devem ser endereçadas nas políticas internas da empresa;
- questões operacionais dependem de uma avaliação de risco junto aos prestadores de serviços logísticos envolvidos na operação.

A cobertura da avaliação de risco geoeconômico ou geopolítico deve ser ampla, identificando a existência de questões comerciais, sanções, embargos ou outras restrições aplicáveis ao país, a empresas ou indivíduos e ao produto em questão. O risco deve ser avaliado antes de a empresa realizar o negócio, e deve estender-se também aos serviços e tecnologias relacionadas ao produto em questão.

Em síntese, a nova ordem geopolítica e geoeconômica vem impondo à alta direção das empresas a necessidade de se criar toda uma área de administração, como foi ocasionado

pelas questões ambientais, agora dedicada às alterações de políticas e regulações do país das atividades ou de mercado das empresas.

No caso do Brasil, que não é um grande *player* no jogo global, diante da nova ordem geoeconômica, vale constatar que os maiores impactos sobre as empresas podem ser encontrados nas atividades de exportação e de importação, e como receptor de investimentos. Sendo assim, as empresas brasileiras serão incentivadas a ocupar maiores espaços nas discussões e implementação de políticas industriais e de comércio internacional.

Assim, como nos casos ligados ao meio ambiente, o interesse das empresas por lucro foi adaptado para se aliar a valores e anseios da Sociedade. Agora, a avaliação dos riscos geopolíticos e geoeconômicos vai permitir a participação das empresas na elaboração de políticas industriais que resultem no equilíbrio entre as atividades econômicas e os anseios governamentais internacionais.

4.3 Casos de riscos geopolíticos e geoeconômicos enfrentados pelas empresas

Dois áreas se destacam na análise do impacto da ordem geoeconômica nas atividades das empresas. São elas: mudanças climáticas e inovações tecnológicas.

Mudanças Climáticas e transição para economias verdes

A transição para economias verdes e as mudanças climáticas são fontes crescentes de riscos e oportunidades para empresas ao redor do mundo. No contexto de riscos geopolíticos e geoeconômicos, a energia e matérias-primas desempenham papéis críticos na configuração das relações entre países e no impacto direto nas estratégias empresariais. Para entender como esses fatores afetam as empresas, é essencial explorar a geoeconomia da energia e das matérias-primas, o papel do petróleo, gás natural e energias renováveis nas relações globais, e o impacto das matérias-primas e suprimentos estratégicos.

A geoeconomia da energia e matérias-primas refere-se à interação entre os recursos naturais, as políticas de Estado e as forças de mercado que moldam a distribuição e o controle desses recursos a nível global. Esses elementos afetam a política externa e as decisões econômicas de Estados e empresas, resultando em riscos substanciais para corporações multinacionais.

Países que controlam fontes significativas de energia, como petróleo, gás natural ou minerais estratégicos, frequentemente usam esses recursos como instrumentos de influência geopolítica. Isso pode ser visto na política energética da Rússia em relação à Europa, onde o gás natural foi utilizado como uma alavanca para pressionar politicamente países como a Ucrânia, conforme discutido por Robert Blackwill e Jennifer Harris em *War by Other Means*²³. Empresas dependentes dessas cadeias de suprimento podem ser impactadas diretamente por embargos, cortes de fornecimento ou sanções impostas a países exportadores de energia.

Com a crescente pressão por sustentabilidade, governos ao redor do mundo estão implementando políticas de descarbonização, alterando drasticamente o panorama da geoeconomia da energia. Empresas no setor de petróleo e gás enfrentam riscos crescentes, uma vez que a demanda por fontes de energia renováveis, como solar e eólica, cresce, enquanto políticas de "impostos sobre o carbono" ou restrições regulatórias sobre emissões de CO₂ afetam diretamente os modelos de negócio baseados em combustíveis fósseis. A transição para uma economia verde, por sua vez, cria oportunidades para empresas que operam ou investem em energias renováveis.

O petróleo e o gás natural ainda são essenciais na matriz energética global, mas as energias renováveis estão ganhando espaço rapidamente. Este movimento cria um realinhamento nas relações geoeconômicas globais, impactando estratégias corporativas e aumentando os riscos para as empresas envolvidas tanto nos setores de energia fóssil quanto no de energias limpas.

Países ricos em recursos fósseis, como Arábia Saudita e Rússia, continuam a usar o petróleo e o gás natural como ferramentas de sua política externa. Como destacado por Blackwill e Harris, esses recursos são frequentemente usados para influenciar decisões políticas em outros países, oferecendo energia barata como recompensa ou cortando o fornecimento para pressionar governos a se alinharem a certos interesses geopolíticos. As empresas que dependem de fornecimento de petróleo ou gás natural de países geopoliticamente instáveis enfrentam riscos significativos. Sanções, mudanças políticas

²³ BLACKWILL, Robert; HARRIS, Jennifer. **War by Other Means: Geoeconomics and Statecraft**. Cambridge: Harvard University Press, 2016

ou conflitos podem interromper o acesso a esses recursos, resultando em perdas financeiras e operacionais.

A ascensão das energias renováveis está remodelando o campo das relações geoeconômicas. Países como a China, que domina a produção de painéis solares, baterias e outras tecnologias verdes, estão emergindo como líderes globais na nova geoeconomia verde. Controlar a produção de tecnologias essenciais para a transição verde confere um novo tipo de poder estratégico. Empresas que estão na vanguarda da adoção dessas tecnologias têm uma oportunidade de crescimento, mas enfrentam a pressão da concorrência em um mercado global altamente dinâmico.

A dependência de matérias-primas estratégicas, como minerais raros e metais usados em tecnologias de energia limpa, criam um conjunto de desafios e oportunidades geoeconômicas. O controle dessas *commodities* tornou-se essencial para os interesses geopolíticos e geoeconômicos, criando um campo de batalha econômico onde os países disputam recursos limitados e os mercados corporativos se ajustam a essa nova realidade.

A transição para energias renováveis e a transformação digital estão aumentando a demanda por minerais estratégicos, como lítio, cobalto e terras raras, necessários para a produção de baterias e equipamentos eletrônicos. A mineração desses recursos é muitas vezes concentrada em poucos países, o que cria vulnerabilidades nas cadeias de suprimento global.

A China, por exemplo, domina a produção e o refino de terras raras, o que lhe concede poder estratégico sobre os países que necessitam desses minerais para suas indústrias de tecnologia e energia verde. Esse controle coloca empresas de tecnologia, eletrônicos e automóveis elétricos em uma posição de dependência. Um possível bloqueio comercial ou redução nas exportações desses minerais pode ter um impacto significativo nas indústrias que dependem deles para a produção.

A volatilidade dos preços das *commodities* também apresenta um risco contínuo para as empresas. Flutuações nos preços de recursos como cobre, níquel, petróleo e gás natural, muitas vezes resultam de fatores geopolíticos, como conflitos ou políticas de sanções. Essas flutuações de preços afetam diretamente os custos de produção e os lucros das empresas, forçando-as a adaptar suas estratégias de negócios de acordo com as mudanças do mercado global.

A escassez de suprimentos críticos, por sua vez, pode impulsionar oportunidades de inovação e de economia circular, como a reciclagem de matérias-primas e o desenvolvimento de alternativas tecnológicas que reduzam a dependência de recursos limitados. Empresas que investem em tecnologias de reaproveitamento de materiais podem encontrar vantagens competitivas em um mercado cada vez mais volátil.

As mudanças climáticas e a transição para uma economia verde estão transformando os riscos geopolíticos e geoeconômicos enfrentados pelas empresas. A geoeconomia da energia, o papel estratégico do petróleo e do gás natural, e a crescente importância das energias renováveis geram desafios e oportunidades. A dependência de matérias-primas estratégicas, como minerais raros, também afeta diretamente as operações das empresas, tornando-as vulneráveis a flutuações de preços e políticas geopolíticas. No entanto, essas

mesmas forças oferecem oportunidades para inovação, diversificação e desenvolvimento sustentável.

Empresas que compreendem a dinâmica em torno da geoeconomia da energia e das matérias-primas estarão mais bem preparadas para navegar nesse cenário complexo e em rápida evolução, garantindo sua resiliência e competitividade no longo prazo.

Inovações tecnológicas nas estratégias empresariais

As inovações tecnológicas estão transformando as estratégias empresariais, especialmente no contexto da geoeconomia. O rápido avanço das tecnologias digitais e da cibersegurança estão mudando as formas como as empresas abordam a competição internacional e se protegem de ameaças.

Os dados se tornaram um dos ativos mais valiosos da era moderna, desempenhando um papel central nas estratégias empresariais e nas políticas geopolíticas. O termo geoeconomia de dados refere-se ao uso de dados como um recurso estratégico, tanto para empresas quanto para Estados. Blackwill e Harris enfatizam como os Estados estão cada vez mais recorrendo a ferramentas econômicas para exercer influência no cenário global, e os dados desempenham um papel essencial nessa dinâmica.

Empresas e governos estão investindo fortemente na coleta de grandes volumes de dados (*big data*) para obter *insights* valiosos que possam orientar decisões estratégicas. Esses dados, que incluem informações sobre consumidores, operações de mercado e dados sensíveis de governos, permitem que as empresas personalizem suas ofertas, melhorem a eficiência operacional e identifiquem oportunidades de crescimento. No entanto, o acesso a dados também é um elemento de competição geopolítica. Estados como a China e os EUA estão liderando esforços para dominar a infraestrutura digital global, incluindo a coleta de dados em larga escala.

Outra questão central na geoeconomia de dados é a soberania digital, o controle sobre onde e como os dados são armazenados e transferidos. Muitos países estão implementando leis de proteção de dados que visam controlar o fluxo de informações transnacionais. A União Europeia, por exemplo, com sua regulamentação do GDPR (Regulamento Geral de Proteção de Dados), estabeleceu limites rigorosos sobre como os dados dos cidadãos podem ser coletados, usados e transferidos²⁴. Para as empresas, isso representa um desafio, pois elas devem equilibrar a conformidade com as leis locais e suas operações globais. Ao mesmo tempo, Estados estão cada vez mais preocupados com a proteção de suas próprias infraestruturas digitais e com o controle de dados estratégicos. Diante desse cenário, a segurança cibernética tornou-se uma prioridade estratégica tanto para empresas quanto para nações. A cibersegurança está intimamente ligada à geoeconomia, pois ataques cibernéticos podem não apenas causar danos econômicos imediatos, mas também desestabilizar a infraestrutura crítica de um país ou organização. Os ataques cibernéticos estão sendo usados como instrumentos de pressão geopolítica. Países como Rússia, China e Coreia do Norte foram acusados de realizar ataques cibernéticos contra infraestruturas de outros Estados, buscando roubar dados sensíveis ou

²⁴ De forma semelhante, o Brasil implementou a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que entrou em vigor em 2020, estabelecendo diretrizes rigorosas para a coleta, uso, armazenamento e transferência de dados pessoais, alinhando-se às melhores práticas internacionais e buscando garantir maior proteção à privacidade dos cidadãos.

desestabilizar seus adversários. Isso é evidenciado nos ataques contra o sistema eleitoral dos EUA em 2016 e nas constantes ameaças cibernéticas contra a União Europeia e outras democracias ocidentais²⁵. Como argumentado por Blackwill e Harris, esses ataques são parte de uma estratégia geoeconômica mais ampla, onde ferramentas cibernéticas substituem as tradicionais intervenções militares para atingir objetivos políticos e econômicos.

A segurança cibernética também é necessária para proteger infraestruturas críticas como redes de energia, sistemas de transporte e comunicações. Um ataque bem-sucedido contra essas infraestruturas pode paralisar economias inteiras, como foi o caso do ataque de *ransomware* contra a Colonial Pipeline nos EUA, em 2021²⁶. Empresas de infraestrutura e energia precisam investir em tecnologias avançadas de cibersegurança para proteger seus sistemas de possíveis ataques.

À medida que as empresas se tornam mais dependentes da economia digital, os riscos cibernéticos aumentam exponencialmente. Além de roubo de dados, crimes financeiros cibernéticos, como fraudes e extorsões digitais, também estão em ascensão. Empresas precisam integrar soluções robustas de segurança cibernética em suas operações, investindo em inteligência artificial para detectar ameaças, criptografia de dados e soluções de backup para mitigar os danos de eventuais invasões.

A resposta a esses desafios exige a colaboração entre empresas e governos. Muitas vezes, a responsabilidade pela segurança cibernética recai sobre as corporações, que devem garantir que seus sistemas sejam protegidos contra ataques. No entanto, os governos também estão desempenhando um papel cada vez mais ativo, criando políticas e regulamentações para garantir a segurança cibernética nacional.

Governos de todo o mundo estão introduzindo leis para garantir que as empresas adotem padrões mínimos de segurança cibernética. Nos EUA, o Departamento de Segurança Interna (DHS) e outras agências trabalham para fortalecer a infraestrutura de cibersegurança em colaboração com o setor privado²⁷. Na União Europeia, a Diretiva de Segurança das Redes e da Informação (NIS Directive) impõe requisitos para que as empresas implementem medidas de segurança cibernética robustas²⁸.

Para enfrentar os desafios, muitas empresas estão formando parcerias com governos e outras instituições. Essas parcerias permitem a troca de informações sobre ameaças cibernéticas e o desenvolvimento de práticas e tecnologias para mitigar os riscos.

Inovações tecnológicas, incluindo o uso estratégico de dados e as medidas de segurança cibernética, estão reformulando as estratégias empresariais em um mundo cada vez mais digital e interconectado. A geoeconomia de dados e a cibersegurança desempenham papéis centrais nesse novo cenário global, onde as fronteiras entre as esferas econômicas e geopolíticas estão se tornando mais tênues. Empresas que adotam uma abordagem

²⁵ BLACKWILL, Robert; HARRIS, Jennifer. **War by Other Means: Geoeconomics and Statecraft**. Cambridge: Harvard University Press, 2016.

²⁶ **New York Times**, "Cyberattack Forces a Shutdown of a Top U.S. Pipeline," publicado em 8 de maio de 2021. Ver: <https://www.nytimes.com/2021/05/08/us/politics/cyberattack-colonial-pipeline.html>

²⁷ **Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA)**, "Cybersecurity Framework and Guidance," Disponível em: <https://www.cisa.gov/> Acesso em 2024.

²⁸ **European Commission**, "The NIS Directive (Directive on security of network and information systems)," Disponível em: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en> Acesso em 2024.

proativa para proteger seus dados e infraestrutura cibernética não apenas mitigam os riscos, mas também ganham uma vantagem competitiva significativa, especialmente em um mundo onde a competição por controle digital se torna tão importante quanto o controle físico de territórios.

4.4 Geoeconomia - uma metodologia de avaliação de riscos para as empresas

Diante das incertezas criadas pela nova ordem geoeconômica e pelos altos custos gerados por mudanças súbitas de políticas e regulamentações internacionais, outra área de gestão foi incorporada as grandes empresas no âmbito do gerenciamento de risco.

O FIIA - *Finnish Institute of Foreign Affairs* em Helsinki realizou ampla pesquisa para a Comissão Europeia com o objetivo demonstrar a importância do gerenciamento de riscos geoeconômicos, bem como formas de atuação como respostas por meio de políticas do governo e de alteração de atividades das empresas. A pesquisa foi intitulada – *Navigating geoeconomic risks: towards an international business risk and resilience monitor* e foi coordenada pelos professores Mikael Wigell e Heiko Borchert. Os principais pontos são sintetizados a seguir.

Riscos geoeconômicos e atuação corporativa

Para os autores, o gerenciamento de risco corporativo ampliou seu escopo ao incluir áreas como mudanças climáticas, biodiversidade e geopolítica, além dos tradicionais tipos de risco como seguros e riscos financeiros. A evolução foi impulsionada pela necessidade de alinhar a gestão de riscos às estratégias empresariais e de atender às demandas de investidores e outras partes interessadas (*stakeholders*). Casos como os escândalos de vazamentos de petróleo, contaminação de alimentos e ruptura de barragens incentivaram as empresas à adoção de práticas mais integradas de gestão de riscos e governança.²⁹

A introdução do conceito de *Enterprise Risk Management* (ERM) já tinha sido formalizado por iniciativa do COSO – *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*, entidade privada que discute a melhoria dos relatórios financeiros por meio de princípios da ética, efetividade dos controles e governança corporativa. A iniciativa representou marco na gestão de riscos corporativos. A abordagem promoveu a identificação e o controle de riscos em todas as áreas e atividades da empresa, eliminando barreiras internas e abordando fatores internos e externos. O ERM introduziu visão ampliada, considerando categorias diversas de riscos, como operacionais, financeiros, estratégicos e de segurança. Foi criado o cargo de *Chief Risk Officer* (CRO), refletindo a necessidade de consolidar o gerenciamento de riscos como uma capacidade corporativa estratégica e como um mecanismo de prevenção. Essa mudança permitiu que as empresas controlassem perigos, bem como aproveitassem oportunidades decorrentes de uma gestão eficiente dos riscos, posicionando o gerenciamento de riscos como uma ferramenta essencial para a sustentabilidade e competitividade organizacional.

O ISO 31000 complementou o gerenciamento de riscos corporativos ao fornecer um *framework* sistemático para identificar, analisar, avaliar e tratar riscos de forma iterativa

²⁹ WIGELL, Mikael, et al. *Navigating geoeconomic risks: towards an international business risk and resilience monitor*. **Finnish Institute of International Affairs**, November 2022, p. 28. Disponível em: <https://www.fia.fi/en/publication/navigating-geoeconomic-risks>

e integrada aos processos organizacionais. Destacou a importância de compreender os riscos no contexto interno e externo da organização, considerando fatores humanos, culturais e estruturais. O processo praticado pela ISO inclui desde a identificação das ameaças e suas causas até a avaliação da relevância dos riscos em relação aos objetivos da organização, de modo a guiar a tomada de decisões estratégicas. As opções de direcionamento diante do risco variam entre evitar, aceitar, mitigar ou transferir os riscos, sempre equilibrando custos e benefícios. Essa abordagem permite que as organizações adaptem suas práticas a mudanças no ambiente de risco ao longo do tempo, fortalecendo sua resiliência e capacidade de aproveitar oportunidades mesmo em cenários incertos.³⁰

Os autores modificaram o ERM e introduziram os riscos geoeconômicos, considera-se tanto ameaças deliberadas quanto riscos involuntários. Essa abordagem permite mapear os potenciais impactos em áreas como sociedade, meio ambiente e economia, ou seja, permite a compreensão da complexidade dos cenários de risco. Possibilita-se a formulação de respostas específicas, enquanto a categorização em domínios como segurança populacional, sustentabilidade ambiental e estabilidade econômica orienta a priorização de ações estratégicas. A flexibilidade analítica dessa estrutura permite que seja adaptada a diferentes contextos e objetivos, fornecendo um modelo robusto para estados e empresas enfrentarem os desafios geoeconômicos.³¹

Os riscos geoeconômicos podem ser analisados tanto sob ótica de atores estatais quanto não estatais. Esses riscos apresentam desafios distintos para estados e empresas, exigindo abordagens analíticas específicas. Na perspectiva estatal, esses riscos envolvem medidas com motivações estratégicas, como subsídios industriais vinculados a políticas externas ou espionagem patrocinada pelo governo, que podem impactar a competitividade global.

Já na perspectiva corporativa, frameworks tradicionais como PESTEL (atores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, bem como fatores ambientais e legais) são usados para mapear fatores externos, mas não capturam totalmente a natureza híbrida das medidas geoeconômicas. Para abordar essa lacuna, os autores Wigell, Borchert *et al* propõe novo framework (PG-LESTE), que posiciona as medidas geoeconômicas como uma categoria própria, entre os fatores políticos e legais, destacando sua relevância para a análise de riscos em um ambiente global cada vez mais interconectado e competitivo.

³⁰ WIGELL, Mikael, et al. Navigating geoeconomic risks: towards an international business risk and resilience monitor. Finnish Institute of International Affairs, November 2022, p. 30-31. Disponível em: <https://www.fia.fi/en/publication/navigating-geoeconomic-risks>

³¹ WIGELL, Mikael, et al. Navigating geoeconomic risks: towards an international business risk and resilience monitor. Finnish Institute of International Affairs, November 2022, p. 32-33. Disponível em: <https://www.fia.fi/en/publication/navigating-geoeconomic-risks>

Tabela 1: Riscos geoeconômicos a partir da perspectiva do Estado

	Riscos		Ameaças	
	Atores Estatais	Atores não estatais	Atores estatais	Atores não estatais
População e sociedade	Falha de um estado estrangeiro levando a movimentos populacionais descontrolados	Desastres naturais; grandes acidentes	Ataques armados; ameaças híbridas, como desinformação, sabotagem	Crime doméstico e transnacional, terrorismo
Meio Ambiente	Regulamentações ambientais frouxas por parte de outro estado	Degradação ambiental doméstica e transnacional, como desastres naturais e acidentes industriais	Ataques intencionais para danificar o meio ambiente natural	Descarte transfronteiriço de resíduos industriais perigosos
Economia e tecnologia	Falha de um estado estrangeiro levando a choques econômicos	Choques de oferta ou demanda internacionais impulsionados pelo mercado, como escassez de suprimentos de energia ou matérias-primas	Medidas geoeconômicas: sanções financeiras; proibições de importação; proibições de exportação; manipulação cambial patrocinada pelo estado; espionagem industrial patrocinada pelo estado	Espionagem industrial patrocinada por corporações; ataques reputacionais impulsionados pelo mercado, ataques especulativos

Fonte: WIGELL, Mikael, et al. Navigating geoeconomic risks: towards an international business risk and resilience monitor. Finnish Institute of International Affairs, November 2022, p. 33. Disponível em: <https://www.fiaa.fi/en/publication/navigating-geoeconomic-risks>

Tabela 2: Tipos de riscos para as corporações

Político:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Políticas governamentais, liderança e mudanças; ○ Políticas de comércio exterior; ○ Questões e tendências políticas internas; ○ Política tributária; ○ Tendências de regulação e desregulação. ○
Geoeconômico:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Medidas governamentais direcionadas a indústrias específicas por razões estratégicas ou de segurança nacional, com o objetivo de protegê-las em nível nacional e/ou prejudicar essas indústrias em uma nação rival. ○ Medidas típicas incluem: <ul style="list-style-type: none"> ● Sanções financeiras; ● Proibições de importação/exportação; ● Proibições de investimento externo; ● Triagem de investimentos internos; ● Usos anticompetitivos de regulamentos de produtos ou mercados, padrões ou requisitos administrativos; ● Espionagem industrial patrocinada pelo Estado e roubo de propriedade intelectual.
Legal:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Saúde e segurança; ○ Igualdade de oportunidades; ○ Padrões de publicidade; ○ Direitos e leis do consumidor; ○ Rotulagem de produtos e segurança dos produtos.
Econômico:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crescimento econômico; ○ Inflação e taxas de juros; ○ Crescimento do emprego e desemprego; ○ Custos trabalhistas;

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Impacto da globalização; ○ Renda disponível de consumidores e empresas; ○ Mudanças prováveis no ambiente econômico.
Social:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Demografia (idade, gênero, raça, tamanho da família); ○ Atitudes, opiniões e padrões de consumo dos consumidores; ○ Taxa de crescimento populacional e padrões de emprego; ○ Mudanças socioculturais; ○ Tendências étnicas e religiosas; ○ Padrões de vida.
Tecnológico:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Novas formas de produzir bens e serviços; ○ Novas formas de distribuir bens e serviços; ○ Novas formas de comunicação com mercados-alvo.
Ambiental:	<ul style="list-style-type: none"> ○ Escassez de matérias-primas; ○ Metas de redução de poluição; ○ Fazer negócios como empresa ética e sustentável; ○ <input type="checkbox"/> Metas de pegada de carbono.

Fonte: WIGELL, Mikael, et al. Navigating geoeconomic risks: towards an international business risk and resilience monitor. Finnish Institute of International Affairs, November 2022, p. 35. Disponível em: <https://www.fia.fi/en/publication/navigating-geoeconomic-risks>

A partir da perspectiva corporativa que passa a incluir riscos geoeconômicos, desenvolveu-se o conceito de “apetite ao risco geoeconômico” (*geoeconomic risk appetite*). O apetite ao risco geoeconômico reflete a incerteza das empresas em lidar com as complexidades das medidas geoeconômicas, tanto em seus impactos diretos quanto indiretos. Embora exista uma consciência geral sobre riscos, a falta de uma compreensão clara das consequências dessas medidas dificulta a definição de quais riscos são aceitáveis ou inaceitáveis. Essa ambiguidade é agravada pela necessidade de alinhar estratégias corporativas a um cenário global dinâmico, onde medidas como proibições de exportação ou reorganização de cadeias de suprimentos podem alterar significativamente os modelos de negócios. Assim, o estabelecimento de um nível de “apetite ao risco geoeconômico” explícito exige que as empresas desenvolvam ferramentas e metodologias mais robustas para analisar e integrar esses riscos em suas decisões estratégicas.³²

Outro conceito relacionado aos riscos geoeconômicos é o de diversificação geográfica de fornecedores, mercados e tecnologias como uma estratégia para mitigar riscos. No entanto, sua implementação enfrenta barreiras significativas. Conflitos internacionais e questões de segurança no fornecimento global impulsionam a necessidade dessa estratégia ao mesmo tempo em que dificultam sua realização no curto prazo. Há setores, como petróleo e gás, que possuem menos alternativas viáveis para diversificação, aumentando sua vulnerabilidade. Governos enfrentam o desafio de promover a diversificação sem gerar ineficiências econômicas de longo prazo e de garantir que essas medidas de apoio estatal estejam alinhadas com os compromissos da Organização Mundial do Comércio (OMC).³³

Na tabela a seguir, a pesquisa revelou alguns riscos geoeconômicos que podem ser enfrentados por corporações em diferentes setores:

³² WIGELL, Mikael, et al. Navigating geoeconomic risks: towards an international business risk and resilience monitor. Finnish Institute of International Affairs, November 2022, p. 45. Disponível em: <https://www.fia.fi/en/publication/navigating-geoeconomic-risks>

³³ WIGELL, Mikael, et al. Navigating geoeconomic risks: towards an international business risk and resilience monitor. Finnish Institute of International Affairs, November 2022, p. 46. Disponível em: <https://www.fia.fi/en/publication/navigating-geoeconomic-risks>

Tabela 3: Relação entre setores e riscos geoeconômicos

Setor	Possíveis riscos geoeconômicos
Eletrônicos	China Sanções Guerra contra Taiwan Riscos de taxa de câmbio Inflação
Mobilidade	Guerra Inflação Segurança na cadeia de suprimentos e falta de suprimentos críticos Covid-19
Telecomunicações	Sanções contra países que são críticos como mercados a serem atendidos e provedores de tecnologia e produtos Sanções contra fornecedores de tecnologia Interrupções na cadeia de suprimentos e terceirização Questões geopolíticas Riscos regulatórios Anticorrupção Regulamentação comercial Impostos Segurança nacional Lei da concorrência Controles de exportação Segurança cibernética
Energia	Sanções Riscos de gerenciamento de cadeia de suprimentos e inventário Riscos sazonais Direitos Humanos Sustentabilidade Riscos nas cadeias de valor Questões geopolíticas Questões macroeconômicas Desaceleração econômica global
Indústria digital	Requisitos de conteúdo local e seleção de parceiros Concorrentes cada vez mais difíceis Requisitos de soberania local Riscos da cadeia de suprimentos e estabilidade/integridade das cadeias de suprimentos Riscos naturais Escassez de especialistas em TI Riscos de preço

Fonte: WIGELL, Mikael, et al. Navigating geoeconomic risks: towards an international business risk and resilience monitor. Finnish Institute of International Affairs, November 2022, p. 48-50. Disponível em: <https://www.fiia.fi/en/publication/navigating-geoeconomic-risks>

A partir da pesquisa, os autores apresentam a importância de avaliação e gerenciamento de risco para estados e corporações – IBRRM – *International Business Risk and Resilience Monitor*.

Os desafios da geoeconomia passam a exigir um novo diálogo entre as corporações e o governo, com a coleta de dados, o mapeamento, identificação dos riscos e classificação em termos de relevância, impacto e forma de resposta apropriada.

O desenvolvimento do IBRRM deveria incluir as seguintes atividades:

- estabelecer entendimento mútuo sobre a situação de segurança econômica e das alternativas futuras baseadas em cenários de relevância de segurança.
- fornecer informações sobre riscos atuais e prospectivos, prováveis impactos e nível de preparação para tratar com os riscos.
- melhorar o entendimento público e privado sobre o relacionamento de categoria de riscos, tendências e evolução futuras.
- elaborar listas de medidas de mitigação que possam ser adotadas em resposta aos riscos
- criar repositório de informações e dados nacionais e internacionais que facilite acesso a informações relevantes.

A partir dessas informações:

- criar mapas de risco por setor e categoria de risco, avaliação de danos e custos possíveis.
- desenvolver um identificador (*tracker*) de riscos que permita a consolidação de ações de contramedidas tomadas em nível nacional e internacional.
- elaborar análise de avaliação de risco com as consequências econômicas das decisões políticas tomadas por empresas.

Em síntese, a nova ordem geoeconômica apresenta riscos e oportunidades que exigem posturas mais ativas de integrantes das corporações e dos governos.

4.5 Conclusões

A fragmentação econômica e tecnológica causada pela rivalidade entre potências como EUA e China força as empresas a ampliarem suas áreas de atenção para incorporarem a análise de risco geopolítico e geoeconômico em suas operações, considerando aspectos de barreiras comerciais, controles de exportação e sanções econômicas. Nesse contexto, o conceito de "clubes e cercas" exemplifica como as alianças regulatórias favorecem alguns países enquanto impõem obstáculos a outros, tornando a governança corporativa mais complexa e dependente de decisões políticas.

As inovações tecnológicas, mudanças climáticas e a transição para economias verdes criam tanto riscos quanto oportunidades para as empresas. A dependência de minerais estratégicos, dominados por poucos países como a China, aumenta a volatilidade das cadeias de suprimentos, ao mesmo tempo que as energias renováveis oferecem novas avenidas de crescimento. A segurança cibernética e a proteção de dados tornaram-se áreas críticas de atuação, com empresas e governos colaborando para enfrentar ameaças e proteger infraestruturas estratégicas. Dessa forma, as empresas que conseguem equilibrar eficiência econômica e exigências geopolíticas e geoeconômicas estarão mais bem posicionadas para garantir resiliência e competitividade no cenário global.

Em síntese, a nova ordem exige das empresas a ampliação da área de gestão, incorporando a análise de risco geopolítico e geoeconômico.

REFERÊNCIAS

BABIC, Milan; GRAFF, Nanna; LINSI, Lukas; WEINHARDT, Clara Weinhardt. The Geoeconomic Turn in International Trade, Investment, and Technology. **Politics and Governance**, 2024, v.12, <https://doi.org/10.17645/pag.903>

BALDWIN, Richard. **The Great Convergence. Information Technology and the New Globalization**. Harvard University Press, 2019. ISBN 9780674237841

BAUR, Andreas; DORN, Florian; FLACH, Lisandra; FUEST, Clemens. Econpol Policy Report 44, **IFO INSTITUTE**, Novembro 2023. Rethinking Geoeconomics: Trade Policy Scenarios for Europe's Economy. Disponível em: https://www.cesifo.org/DocDL/EconPol_Policy_Report_44-Rethinking_Geoeconomics.pdf.

BLACKWILL, Robert; HARRIS, Jennifer. **War by Other Means: Geoeconomics and Statecraft**. Cambridge: Harvard University Press, 2016

Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA), "Cybersecurity Framework and Guidance," disponível em: <https://www.cisa.gov/>

EURASIA GROUP & KPMG. The CEO as Chief Geopolitical Officer, 2019. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/03/the-ceo-as-chief-geopolitical-officer.pdf>

European Commission, "The NIS Directive (Directive on security of network and information systems)," Disponível em: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en Acesso em 2024>

FINANCIAL TIMES,. Companies on the Hunt for Geopolitical Advice as Tensions Rise. Oct. 16, 2023. Disponível em: <https://www.ft.com/content/608a43e2-710c-4918-84d6-e0d75511918e>.

LINSI, Lukas; GRISTWOOD, Ellie. The Myth of Deglobalization: Multinational Corporations in an Era of Growing Geopolitical Rivalries. **Politics and Governance**, 2024, v.12, <https://doi.org/10.17645/pag.903>.

MILANOVIC, Branco. The Great Convergence. Global Equality and Its Discontents. **Foreign affairs**. July/August 2023. <https://www.foreignaffairs.com/world/great-convergence-equality-branko-milanovic>

MILHAUPT, Curtis J. Corporate Governance in an Era of Geoeconomics. **ECGI Working Papers Series in Law**. July 8, 2024. Disponível em: <https://www.ecgi.global/publications/working-papers/corporate-governance-in-an-era-of-geoeconomics>

MISCIK, Jami; ORSZAG, Peter; BUNZEL, Theodore Geopolitics in the C-Suite. More Than Ever, U.S. Foreign Policy Depends on Corporations—and Vice Versa. **FOREIGN AFFAIRS**, March 11, 2024. Disponível em: <https://www.foreignaffairs.com/united-states/geopolitics-c-suite>.

MOREIRA, Assis. Cenários para UE e Brasil na fragmentação global. **Valor econômico**, 07/12/2023. <https://valor.globo.com/brasil/coluna/cenarios-para-ue-e-brasil-na-fragmentacao-global.ghtml>.

New York Times, "Cyberattack Forces a Shutdown of a Top U.S. Pipeline," publicado em 8 de maio de 2021. Ver: <https://www.nytimes.com/2021/05/08/us/politics/cyberattack-colonial-pipeline.html>

White and Case, A World of Clubs and Fences: Changing Regulation and the Remaking of Globalization (March 2023), <https://www.whitecase.com/insight-our-thinking/global-clubsfences>.

WIGELL, Mikael, et al. Navigating geoeconomic risks: towards an international business risk and resilience monitor. **Finnish Institute of International Affairs**, November 2022,. Disponível em: <https://www.fiaa.fi/en/publication/navigating-geoeconomic-risks>

WORLD ECONOMIC FORUM, The global risks report 11. 2023. Disponível em. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf.