

O que empresas precisam entender para continuar crescendo

Crescer em 2026 exige leitura fria do cenário macroeconômico. A economia não colapsou, mas a previsibilidade caiu. E, quando a previsibilidade cai, os custos de capital sobem, riscos em geral aumentam e decisões erradas ficam mais caras

Fernando Moulin (*)

O tabuleiro global começou o ano com volatilidade política e militar em várias frentes. No Oriente Médio, o Irã enfrenta uma onda de protestos recorrentes com repressão, apagões de comunicação e impacto direto em energia, seguros e câmbio. Além disso, ainda se encontra em estado de tensão militar com Israel e vem sofrendo enorme pressão econômica e militar americana. Esse cenário do país tem correlação direta com o preço global do petróleo, pois além de ser um grande produtor, o Irã controla o Estreito de Ormuz, rota logística de extrema importância para o escoamento da produção dos países da região. Para as empresas, petróleo mais caro interfere em custos globais logísticos (marcadamente no frete), hedge — estratégia financeira para proteção contra variações de preço, especialmente câmbio e commodities (como petróleo), mais caro e até mesmo possíveis impactos relacionados a limites à exportação em função de embargos econômicos restritivos.

Nas Américas, a retomada do foco secular da política externa dos EUA na região voltou ao centro do jogo. Depois da operação que resultou na captura de Nicolás Maduro e de desdobramentos que ainda estão por ser melhor entendidos na Venezuela, o tom endureceu com Cuba, e a mensagem para a região como um todo de alinhamento com os desejos do “grande irmão” ficou mais agressiva. Mesmo quando não vira ação, a retórica já muda decisões de investimento, mexe em expectativas e acelera movimentos defensivos de governos e empresas, principalmente quando essa incerteza se junta a cenários eleitorais indefinidos, como no Brasil. As empresas locais, após serem impactadas em 2025 com o tarifação de Trump ao Brasil, agora têm que lidar com a insegurança política e até militar ampla na região, abalada por um cenário macroeconômico frágil e que enfrenta o vai e vem das postagens de Donald Trump.

Na Europa, a tensão também respinga. A discussão sobre a Groenlândia virou um teste de coesão de alianças, com alertas explícitos sobre o efeito de qualquer tentativa de tomada unilateral no futuro do próprio bloco de segurança estabelecido pela OTAN. Desde o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945, o multilateralismo e os pactos e laços comuns entre os países “ocidentais” nunca foram tão desafiados. A questão é que, em um contexto de “guerra de todos contra todos” e absoluta insegurança nas relações comerciais entre as nações, a história humana demonstra que o crescimento econômico é afetado e desacelerado. Iremos ainda ver reflexos dessas tensões que irão desde a posse de minerais críticos e políticas de regulação das big techs até o repensar das cadeias de suprimentos pela rota no Ártico e os aumentos massivos dos investimentos globais em armamentos e defesa militar, subtraindo recursos importantes de outros setores da economia.

Na Ásia-Pacífico, o risco é de “acúmulo”. A China voltou a reforçar publicamente o objetivo de “reunificação” com Taiwan, e isso mantém a região em alerta por causa do peso de semicondutores, logística e comércio marítimo. As rotas do Mar da China são algumas das mais movimentadas e relevantes no planeta, e tensões seculares entre a China e seus vizinhos, como as Filipinas, provavelmente aumentarão enquanto a potência oriental fortalece sua marinha e capacidades militares. Ao mesmo tempo, testes de mísseis da Coreia do Norte



Fernando Moulin.

reacenderam a preocupação de Japão e Coreia do Sul, elevando a percepção de risco na rota do Pacífico. A eleição e fortalecimento de um novo governo japonês mais à direita e verbal sobre questões militares é um claro sinal dos tempos.

E a guerra na Ucrânia, rumo a seu quarto ano, continua como fator de desgaste. Os recados de Moscou em fóruns internacionais sugerem pouca disposição para encerrar a disputa no curto prazo, dado seu momento de vantagem relativa no conflito, o que prolonga pressão sobre energia, defesa e cadeias industriais europeias inteiras e mantém a sombra de um conflito nuclear ou de ampla magnitude sempre vigente.

No Brasil, o pano de fundo internacional encontra um mercado já pressionado por juros altos e crescimento mais contido. Mesmo com inflação arrefecendo, o crédito segue seletivo e caro, e isso muda a matemática do CAC (Custo de Aquisição de Clientes), dos prazos de payback — tempo necessário para recuperar o investimento feito para adquirir um cliente, e da expansão geográfica. A série de benefícios de ampla aceitação popular aprovada pelo governo recentemente e baseada em subsídios públicos colocará maior pressão em um cenário fiscal já duvidoso, o que prejudica a retomada do crescimento e reduz previsões de elevação do PIB.

Além disso, 2026 tende a amplificar alguns desafios de consumo e produção no país. Eleições (extremamente polarizadas) e Copa do Mundo funcionarão como aceleradores de conflitos sociais e “tribalização” digital: a mesma campanha que engaja pode gerar boicote, e a mesma parceria que dá alcance pode virar ruído (como foi o caso da Havaianas no final do ano passado). O ponto não é “evitar temas”, e sim construir coerência: posicionamento, governança e atendimento precisam falar a mesma língua no dia a dia sem ofender nenhuma bolha de influência, ao mesmo tempo em que é necessário vender mais, com margens mais saudáveis, para um consumidor altamente endividado e que usa cada vez mais suas parcas economias no “jogo do tigrinho” e nas bets.

No topo da economia global, existe ainda o risco de ajuste no ciclo de IA. Parte do mercado já discute um estágio inicial de “bolha” e, ao mesmo tempo, teme o efeito inflacionário do CAPEX — Capital Expenditure, ou investimento em ativos e infraestrutura — pesado em data centers e infraestrutura. Se isso mantiver juros globais mais altos por mais tempo, o dinheiro fica mais exigente, e projetos “bonitos no slide” perdem espaço para eficiência comprovada (start-ups e

seus empreendedores que o digam).

Com tantas questões ocorrendo simultaneamente e pressionando os negócios, o que fazer? Como sou um otimista por natureza, deixo algumas recomendações a seguir, que podem ajudar a superar esse contexto com excelência e resultados “fora da curva”.

Diante deste cenário desafiador, a primeira prioridade é crescer com mais precisão, não com mais barulho. Em vez de expandir apostando em volume, a agenda passa por dados, tecnologia e inovação aplicadas à experiência do cliente: identificar propensão de compra, reduzir atrito no funil, personalizar oferta e aumentar retenção. Isso não depende de “IA por IA”; depende de instrumentação, qualidade de base e decisões orientadas ao resultado real.

A segunda é monetizar melhor a base e reduzir o CAC. Em ambientes de juros altos, aquisição agressiva vira vício caro. Ganham força os playbooks de cross-sell e upsell, programas de fidelidade com regras claras, reativação e ganho de share of wallet. O objetivo é aumentar LTV (Lifetime Value) e encurtar payback sem sacrificar marca, alavancando receitas junto a seus clientes fieis e que já valorizam seu posicionamento competitivo e proposta de valor.

A terceira é conservadorismo financeiro com opção de ataque. Cortar custo por cortar não resolve. O que funciona é preservar caixa, renegociar contratos, travar risco cambial quando fizer sentido e, ao mesmo tempo, preparar uma lista curta de apostas para acelerar quando houver janela: aquisição de carteira, ganho de distribuição, produto com margem alta, ou marketing em canal que entregue retorno mensurável.

A quarta é investimento estratégico em marketing com disciplina. Em 2026, marketing precisa operar como sistema: mensuração, testes rápidos, criativos adaptados ao contexto e governança para evitar crises. Usar o digital para capturar dados e entender melhor a jornada do cliente, IA para personalizar em escala e com eficiência, omnichannel para entregar experiências de alto valor para o cliente. Marca forte reduz CAC no médio prazo; performance bem feita sustenta o curto prazo. O equilíbrio é o diferencial.

Por fim, a quinta prioridade em minha opinião (não necessariamente as cinco estão por ordem de importância) é requalificar equipes para competir em um mercado mais duro. Mais concorrência, mais pressão por eficiência, maior número de novas competências requeridas e mais ruído externo pedem gente que saiba interpretar dados, trabalhar com IA, operar ferramentas, atender melhor e decidir rápido. Quem treina agora, colhe quando o cenário melhora.

Os empreendedores brasileiros possuem um profundo diferencial perante seus pares de outros países: foram forjados em ambientes de altíssima instabilidade, incerteza, elevados riscos e muitas dificuldades. Portanto, não é hora de se intimidar, mas sim de aproveitar o momento para ser mais ousado e preparado que a concorrência e capturar valor incremental assim que o cenário melhorar um pouco. Empresa que cresce não é a que “adivinha o futuro” ou “lamenta o presente”, e sim aquela que usa dados para enxergar melhor, protege caixa sem perder ambição e se posiciona para acelerar quando o vento virar. Sigamos firmes e preparados porque mares calmos não formam bons marinheiros!

(*) CEO & Founder da Polaris Group, aceleradora estratégica de negócios. E-mail: fernandomoulin@nbpress.com.br

A Mente do Cliente

Neiva Mendes (*)



Quando o cuidado é negado: patriarcado, neurociência e a urgência de romper padrões abusivos

Assistir à minissérie All Her Fault foi, para mim, mais do que acompanhar um bom entretenimento, foi um reencontro com uma memória pessoal e dolorosa. A atuação incrível de Sarah Snook escancara algo que muitas mulheres reconhecem imediatamente: a naturalização da incompetência masculina nos cuidados com a vida cotidiana, especialmente quando envolve filhos, casa e responsabilidade emocional.

Ao longo dos episódios, revive-se um padrão conhecido de homens socialmente autorizados a se ausentar do cuidado, enquanto mulheres carregam, sozinhas, o peso da manutenção da vida. Esse roteiro não é ficção para milhões de brasileiras, muito menos foi para mim.

No meu primeiro casamento, encerrado há mais de 30 anos, vivi um relacionamento marcado por abuso e exploração. Lembro-me das noites em que retornava para casa após mais de 13 horas de jornada de trabalho. Meu filho tinha um ano e dois meses. Enquanto eu preparava o jantar, lavava roupas, organizava a casa e cuidava do banho e da alimentação da criança, o pai lia jornal, confortavelmente sentado, com um copo de uísque na mão.

Nada naquele cenário era casual. Aquilo era um sistema funcionando como havia sido programado. Terminei esse relacionamento quando meu filho tinha sete anos. Foi uma decisão difícil e socialmente questionada. Mas foi também um ato de lucidez e sobrevivência. Ao encerrar aquele padrão, interrompi uma herança: a de que mulheres existem para servir, sustentar emocionalmente e silenciar.

Hoje, meu filho tem 38 anos. Tornou-se um homem que compreende o papel da mulher não como cuidadora, mas como pessoa plena, igual em dignidade, direitos e responsabilidades. Ele é um defensor ativo dos direitos das mulheres. E isso não é por acaso, é consequência direta de um rompimento consciente com um modelo abusivo.

O que a neurociência tem a ver com isso? Tudo. Atualmente, ao cursar meu segundo MBA, agora em Neurociência e Comportamento, compreendo com clareza aquilo que vivi intuitivamente décadas atrás. A ciência mostra

que comportamentos não são apenas individuais, eles são aprendidos, reforçados e neurologicamente moldados por contextos sociais.

O cérebro humano é plástico. Ele se adapta às normas que o cercam. Quando meninos crescem observando homens que não cuidam, não limpam, não nutrem e não se responsabilizam, essas ausências tornam-se normalizadas. Quando meninas são ensinadas, desde cedo, a antecipar necessidades, regular emoções alheias e carregar culpas que não são suas, seus cérebros aprendem a confundir o que é amor.

O patriarcado não é apenas uma ideologia: ele é um sistema de condicionamento neural e cultural. Desconstruí-lo exige mais do que discursos morais. Exige consciência, educação emocional, políticas públicas e modelos alternativos. Exige que homens sejam convocados, desde a infância, ao cuidado como competência, não como favor. E exige que mulheres reconheçam que romper padrões não é fracasso, é saúde mental, é ética, é futuro.

No Brasil, essa discussão ganha relevância. Vivemos em um país que registra índices alarmantes de violência contra a mulher e feminicídio. Esses números não nascem do nada. Eles são o estágio final de uma cultura que começa na desresponsabilização cotidiana, no desprezo pelo trabalho invisível das mulheres e na naturalização da desigualdade dentro de casa.

All Her Fault incomoda porque nos obriga a olhar para esse espelho. Minha história confirma que romper é possível, e transformador. A neurociência reforça que padrões podem ser reaprendidos. A sociedade brasileira precisa, urgentemente, assumir que cuidado é política pública, é educação, é economia e é sobrevivência.

Romper não destrói famílias. Romper destrói ciclos de abuso. E se hoje posso escrever este artigo, é porque escolhi, décadas atrás, encerrar uma história que não deveria continuar. Essa escolha não mudou apenas a minha vida. Mudou a de um homem que aprendeu que igualdade não é ameaça, é justiça.

(*) Atual presidente do Conselho e sócia-fundadora da BlueSix Tecnologia.