

Entre a cautela e a ousadia: o dilema dos CEOs

Desglobalização, guerras e dúvidas sobre a equação fiscal do futuro governo brasileiro criam terreno pantanoso para CEOs

Por Denise Crispim Marin

16/06/2026 05h10 - Atualizado 16/06/2026 05h10

Se a taxa Selic em dois dígitos tira o sono de comandantes de empresas há quatro anos, os juros reais indefinidamente em níveis altos somam-se, neste ano, a outras circunstâncias às quais eles não têm o mínimo controle. A guerra dos Estados Unidos e de Israel contra o Irã sem horizonte de paz, o peso da política monetária no controle da inflação brasileira e o desfecho da polarizada eleição presidencial de outubro engrossam suas incertezas.

Decisões cruciais podem até ser postergadas para 2027 ou além. Porém sem muita clareza das vantagens da escolha cautelosa sobre a alternativa ousada. “Do repasse da elevação de custos ao preço do produto à adoção de planos já traçados de investimentos e de transformações na gestão dos negócios, qualquer decisão empresarial tornou-se mais preocupante para os CEOs”, afirma Solange Srour, diretora de macroeconomia para o Brasil do UBS Global Wealth Management. “Para piorar, acompanhar em detalhes essas inquietações não garante certeza sobre o melhor rumo a ser tomado”, completa.

O terreno acidentado de 2026 estava esboçado bem antes de a guerra no Oriente Médio eclodir, no fim de fevereiro. Desde então, tornou-se pantanoso. O tarifaço dos Estados Unidos, no ano passado, acentuou a tendência de desglobalização do comércio internacional e a busca por elos mais amigáveis, do ponto de vista geopolítico, para a preservação das atuais cadeias globais de valor. A absorção de tecnologias mais avançadas, que já pressionava as cúpulas empresariais, tornou-se um dilema diante do panorama incerto sobre como cada negócio sobreviverá a múltiplas crises.

“Exceto a guerra em curso, essas circunstâncias já estavam em andamento e, com ou sem Donald Trump novamente na Casa Branca desde o início de 2025, teriam ocorrido. Fato é que o mundo já não é mais o mesmo. Não haverá retorno aos anos 1990”, avalia o economista José Francisco Gonçalves, referindo-se ao período de expansão da globalização no comércio internacional, ampla vigência do multilateralismo e proeminência dos Estados Unidos em várias esferas. “Como a economia e a geopolítica sempre andam juntas, pode-se já cravar que a desglobalização veio para ficar”, assinala Srour.

Desde o bloqueio do Estreito de Hormuz, por onde trafega um quinto do petróleo consumido mundialmente e boa parte dos fertilizantes, o mundo enfrenta um choque inesperado de oferta e de preços de combustíveis e o risco de desabastecimento de alimentos. O prolongado conflito, que pretensamente estaria encerrado até o fim de abril, expôs a economia mundial a pressões inflacionárias e à recessão. Dado o contexto de instabilidade geopolítica, novos fatos adversos podem emergir.

“O risco de recessão mundial prolongada vai tornar-se mais claro se a guerra se estender mais”, afirma Rafaela Vitória, economista-chefe do Banco Inter.

Por mais que as transações correntes brasileiras tenham se beneficiado do aumento da demanda e da alta dos preços internacionais do petróleo, o país não escapa de seus efeitos na inflação e, portanto, na taxa básica de juros, hoje em 14,5% ao ano. Muito menos passa ileso ao acesso limitado à produção de fertilizantes do Oriente Médio, insumos essenciais à sua produção agrícola que já tinham minguado com a guerra da Rússia na Ucrânia, em curso há mais de quatro anos.

Nesse cenário, as consequências da guerra não tendem a esmorecer se for firmado um acordo de paz entre Irã, Estados Unidos e Israel. Na avaliação de Srour, os preços do petróleo não recuarão imediatamente ao nível anterior ao conflito, de US\$ 71,32 o barril do tipo Brent. Por mais que o Brasil seja um país neutro e munido de alimentos, combustíveis, energia limpa e minerais críticos, adverte a economista, não conseguirá concretizar esses benefícios sem uma reforma nos gastos públicos.

O tema pode até não ser esmiuçado pelas campanhas nem percebido como determinante pela maioria do eleitorado. Mas as indicações dos candidatos sobre os rumos da política fiscal no próximo mandato serão nevrálgicas para o empresariado brasileiro. Sobretudo para antecipar se haverá ajustes nos gastos públicos suficientes para aliviar o peso — hoje exclusivo — da política monetária no controle da inflação.

“Os candidatos vão resguardar suas ideias, sempre impopulares, sobre a redução dos gastos públicos”, prevê Maílson da Nóbrega, sócio-fundador da consultoria Tendências e ex-ministro da Fazenda. “Mas, como 100% do espaço fiscal será ocupado pelos gastos obrigatórios em 2027 e a dívida pública mantém-se em trajetória explosiva, o Brasil não escapará de um colapso fiscal até 2028, a ser seguido por crise financeira, sem uma reforma profunda nas despesas.”

Vitória, do Banco Inter, concorda que a questão fiscal deva pautar a eleição presidencial porque o novo arcabouço fiscal (Lei Complementar 200/2023), que definiu limites nos gastos anuais, “morreu”. Além disso, o aumento da carga tributária do país nos últimos anos não permitiu a geração dos superávits primários esperados nas contas públicas. “O Orçamento de 2027 não fechará sem novas regras fiscais.”

Nóbrega e Vitória estão uníssonos sobre a necessidade de cortes acentuados nos gastos sociais, ampliados nos últimos três anos e meio. “Para as empresas brasileiras serem efetivamente aliviadas da atual carga tributária e da Selic de dois dígitos, os gastos públicos terão de ser cortados”, diz a economista-chefe do Banco Inter.

O ex-ministro da Fazenda não vislumbra a adoção das medidas necessárias antes de o colapso fiscal se materializar, em caso de vitória petista em outubro. Tampouco antevê as qualidades requeridas para enfrentar tal crise na candidatura da direita que se destaca nas pesquisas eleitorais. Fato é que uma das medidas mais aventadas, a desvinculação dos gastos com saúde e educação, depende de uma reforma constitucional nada fácil de ser tramitada no Congresso Nacional e passível à contrariedade do Supremo Tribunal Federal (STF).

“Vejo o corte de gastos como impossível com a continuidade do atual governo e incerta no caso da eleição de um dos seus adversários”, avalia Gonçalves. “Meu temor é que, ao adotar os cortes de forma truculenta, o futuro presidente da República gere uma crise na relação do Executivo com o Legislativo e o Judiciário.”

Assim como a ausência de uma equação adequada ao Orçamento de 2027, tal desfecho seria péssimo para a tomada de decisões de longo prazo pelas cúpulas das empresas, na avaliação de Gonçalves. “Os CEOs terão de estar prontos para adequar seus planos a esses cenários incertos no Brasil e no mundo”, conclui.

Diante desse “barulho enorme”, Ricardo Neves, CEO da NTT DATA Brazil e vencedor do prêmio Executivo de Valor de 2025 na categoria Serviços, considera que os líderes de empresas não terão alternativa senão abraçar a inteligência artificial [IA] como aliada, ouvir as opiniões conflitantes de colaboradores e escapar da tomada solitária de decisões. Em especial sobre as que possam mitigar os impactos das circunstâncias adversas nos negócios. O mesmo deverá ser requerido aos integrantes do board das companhias.

“Será preciso colocar vidro no trilho para detectar se o trem está chegando”, ilustra Neves, referindo-se à antecipação de potenciais crises. “O senso crítico, a experiência e a intuição do executivo serão importantíssimos para a tomada de decisões. Mas já não bastam e devem ser confrontados com as análises, os dados e os alertas trazidos pela IA.”

Para navegar no pântano de 2026, Neves recomenda a seus colegas a busca por equilíbrio mental e autoconhecimento e, se possível, a diminuição da carga de estresse. “Sem isso, decisões urgentes consumirão o tempo das que são nevrálgicas para o futuro da empresa.”