

A complexidade de uma atuação global

A atuação internacional de empresas brasileiras que exportam serviços representa hoje uma das principais fronteiras de crescimento econômico do país

Ronald Dener (*)

Trata-se de um mercado em expansão global e também de um ambiente que exige preparação estratégica, adaptação regulatória e capacidade de navegar em diferentes contextos culturais e de negócios.



baseados em conhecimento, que encontram na digitalização e na tecnologia um caminho natural para escalar suas operações globalmente. Soluções digitais, plataformas tecnológicas e serviços especializados têm reduzido barreiras geográficas e ampliado as possibilidades de atuação internacional para empresas brasileiras.

O comércio mundial de serviços já movimenta cerca de US\$22,5 trilhões por ano, segundo dados da Organização Mundial do Comércio (OMC), e cresce em ritmo superior ao comércio de bens. Ainda assim, a presença brasileira nesse cenário ainda é relativamente modesta. De acordo com o relatório World Trade Statistical Review, também da OMC, as exportações de serviços do Brasil correspondem a cerca de 2,1% do PIB, colocando o país na 38ª posição no ranking global.

Esse contraste entre potencial e presença internacional revela um ponto central: internacionalizar serviços a partir do Brasil exige enfrentar uma complexidade que começa dentro das próprias fronteiras, mas que também vem sendo progressivamente enfrentada por iniciativas públicas, programas de fomento e ecossistemas de inovação.

Um dos desafios mais conhecidos está na baixa densidade da base exportadora nacional. Segundo o estudo Perfil das Empresas Exportadoras Brasileiras, publicado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), apenas cerca de 1% das empresas brasileiras iniciam atividades de exportação nos seus primeiros dez anos de operação. A propensão a exportar também cresce conforme o porte das organizações: enquanto apenas uma pequena parcela das pequenas

empresas atua no exterior, entre companhias com mais de 250 funcionários o índice supera 20%.

Quando o assunto é exportação de serviços, os desafios assumem características próprias. Diferentemente da venda de produtos físicos, serviços exigem adequação a legislações estrangeiras, normas técnicas e regras fiscais que variam significativamente entre países. Em setores intensivos em conhecimento, como tecnologia, engenharia e consultoria, também é necessário atender a exigências de compliance e proteção de dados, como o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR), na União Europeia, ou normas específicas de contratação pública em determinados mercados.

A burocracia doméstica ainda adiciona camadas extras de complexidade. Estudos apontam que a ausência de padronização em processos administrativos e a multiplicidade de órgãos reguladores podem gerar custos adicionais e insegurança jurídica. Para empresas de serviços, isso pode se refletir em desafios relacionados à emissão de documentos fiscais internacionais, enquadramentos tributários e processos de recebimento de pagamentos do exterior.

Ao mesmo tempo, o avanço recente das exportações brasileiras de serviços de-

monstra que esse cenário está em transformação. Segundo o relatório Balanço das Exportações de Serviços 2023, divulgado pelo MDIC, o país registrou recorde de US\$45,2 bilhões em exportações no setor, com crescimento superior a 12% em relação ao ano anterior.

Parte desse avanço está diretamente relacionada ao fortalecimento de iniciativas de apoio à internacionalização. Programas conduzidos por instituições, como a ApexBrasil, têm desempenhado um papel importante ao oferecer capacitação, inteligência de mercado e conexões estratégicas para empresas que desejam expandir suas operações para outros países. Essas iniciativas ajudam a reduzir barreiras iniciais e aproximar companhias brasileiras de oportunidades em mercados internacionais.

Outro exemplo relevante vem dos ecossistemas de inovação regionais. O Porto Digital, em Recife, por exemplo, desenvolve programas voltados à internacionalização de empresas de tecnologia, apoiando startups e companhias consolidadas na construção de presença global, seja por meio de missões internacionais, conexões com investidores ou abertura de operações no exterior.

Essas iniciativas são particularmente importantes para empresas de serviços

Outro fator decisivo nesse processo é o capital humano. A exportação de serviços exige profissionais com domínio de idiomas, capacidade de negociação intercultural e formação técnica alinhada a padrões internacionais. A construção dessa base de talentos tem sido fundamental para permitir que empresas brasileiras atuem com competitividade em mercados cada vez mais exigentes.

Em síntese, a complexidade de uma atuação global para empresas brasileiras que exportam serviços resulta da combinação entre desafios estruturais e oportunidades em expansão. Burocracia, diferenças regulatórias e custos operacionais continuam sendo obstáculos relevantes, mas iniciativas de fomento, ecossistemas de inovação e o avanço da economia digital têm contribuído para criar um ambiente cada vez mais favorável à internacionalização.

Por fim, o crescimento recente das exportações de serviços mostra que, quando há planejamento estratégico, apoio institucional e capacidade de adaptação, empresas brasileiras conseguem transformar complexidade em oportunidade, e ampliar sua presença em um mercado global que valoriza cada vez mais conhecimento, tecnologia e inovação.

(*) Engenheiro da computação pelo Centro de Informática da UFPE (Cin/UFPE), Ronald Dener é CEO e cofundador da Capyba Software.

Como a terceirização estratégica permite que os CFOs resgatem o foco na liderança de negócios

Renata Melloni (*)

No início de 2025, a CFO Alliance, organização que reúne executivos financeiros nos Estados Unidos, divulgou um dado alarmante: 34% dos CFOs de empresas de médio porte pretendem deixar seus cargos até o fim do ano

Segundo o levantamento, os principais fatores dessa decisão são a sobrecarga de trabalho e a ausência de perspectivas concretas de crescimento na carreira.

Embora a pesquisa retrate o mercado norte-americano, o sentimento de insatisfação e exaustão ressoa entre CFOs de diversos países. No Brasil, ainda que não haja um movimento massivo de desligamentos, o mercado já assimila os aprendizados desse cenário. Nesse sentido, a terceirização de processos de negócios (BPO) tem se consolidado como alternativa para reduzir sobrecargas, elevar a eficiência operacional e ampliar o impacto estratégico das áreas financeiras.

O novo papel do BPO no pós-pandemia

A terceirização de processos de negócios consiste na delegação de atividades operacionais a um parceiro especializado, permitindo que a equipe interna se dedique a iniciativas mais estratégicas. No Brasil, esse modelo ganhou força especialmente no pós-pandemia, período em que muitas empresas precisaram acelerar a digitalização, reduzir custos e manter a competitividade em meio à volatilidade do mercado.

Apesar de inicialmente ser recebido com cautela por tratar de áreas sensíveis como contabilidade, fiscal e financeiro, o BPO amadureceu significativamente no mercado nacional. A terceirização estratégica deixou de ser vista como ameaça e passou a ser reconhecida como ferramenta de fortalecimento do próprio departamento financeiro. Ao absorver rotinas repetitivas, a estratégia libera tempo e energia para que as equipes internas se concentrem em análises, planejamento e inovação.

Reposicionamento do trabalho dos CFOs

Com essa mudança de percepção, os CFOs passaram a redescobrir seu papel dentro das organizações. A terceirização, quando bem estruturada, transforma o BPO em uma extensão integrada da área financeira, permitindo que os diretores financeiros assumam maior protagonismo em inovação, digitalização dos processos e sustentação de estratégias de expansão dos negócios.

Esse movimento está redefinindo o perfil do CFO,

pois se antes o foco estava em competências técnicas, como precisão numérica e conformidade regulatória, agora o mercado valoriza líderes com visão estratégica, domínio digital e capacidade de converter dados em decisões assertivas, com impacto direto no crescimento e na competitividade das empresas.

IA e automação no centro da estratégia

A ascensão da Inteligência Artificial (IA) e da automação, integradas ao modelo de BPO, tem papel determinante na transformação da atuação dos CFOs. Longe de substituir o olhar humano, essas tecnologias ampliam o alcance analítico, permitindo simulações avançadas, diagnósticos preditivos e respostas mais ágeis a cenários voláteis e de alta complexidade.

Como desdobramento desse movimento de transformação, o BTO (Business Transformation Outsourcing) surge como uma evolução natural do modelo tradicional de BPO, ao incorporar tecnologia, análise de dados e conhecimento técnico em processos de negócio. Essa abordagem permite redesenhar processos financeiros, contábeis e de compliance com base em evidências e métricas concretas. Com isto, a tecnologia passa a sustentar a eficiência operacional e a apoiar a criação de práticas consistentes de melhoria contínua, preparando as empresas para adotar soluções de inteligência artificial de maneira estruturada e segura.

Neste novo cenário, o BPO deixa de ter uma conotação puramente operacional ou de redução de custos e evolui para um modelo de parceria estratégica, sustentado por ecossistemas inteligentes de apoio à gestão. Plataformas integradas, especialistas externos e fluxos de informação em tempo real criam uma estrutura colaborativa que fortalece a governança e eleva o nível da tomada de decisão corporativa.

O CFO do futuro é aquele que consegue conectar pessoas, processos e tecnologias para transformar dados em estratégia. A coexistência entre automação, IA, BPO e BTO marca o surgimento de um novo modelo de liderança, mais analítico, adaptável e orientado a propósito, sempre guiado por inteligência, visão e valor sustentável. Para isso, será necessário deixar de olhar apenas para os resultados imediatos e passar a conduzir o negócio com foco em impacto real, escalabilidade e crescimento contínuo.

(*) Diretora-Executiva de Operações (COO) BTO da B2Finance, empresa brasileira especializada em terceirização de processos contábeis, fiscais e financeiros e parceira homologada dos principais ERPs do mercado.

Confira o ranking das dez maiores queixas dos consumidores

Frete e preços altos e medo de golpe estão entre as principais preocupações, aponta estudo da Octadesk.

O CX Trends 2026, pesquisa elaborada pela plataforma de atendimento da LWSA, a Octadesk, em parceria com o Opinion Box revela o ranking das dez maiores queixas e preocupações que levam consumidores a desistirem da compra. Entre os motivos, estão frete e preços altos, medo de golpe, avaliação ruim da loja e do produto e problemas com o atendimento.

De acordo com o estudo, o abandono de carrinho continua alto, com 67% afirmando ter desistido de uma compra uma ou mais vezes no último ano. “Esse volume de abandono mostra que o problema não é só oferta, é experiência. Quando o consumidor percebe que o frete pesa demais, desconfia da loja

ou compara e conclui que o preço não vale, ele simplesmente não termina a compra. A concretização da venda online depende de transparência no custo total, sinais claros de confiança e uma jornada de checkout rápida, sem surpresas”, explica. Paola Dias, diretora de Negócios da Octadesk.

Veja o ranking de queixas

1. Frete muito alto (65%)
2. Desconfiança da loja/medo de golpe (56%)
3. Preço alto (56%)
4. Entrega demorando demais (41%)
5. Avaliações ruins do produto (39%)
6. Avaliações ruins da loja (39%)
7. Atendimento despreparado (33%)
8. Dificuldade para falar com um atendente (32%)
9. Poucas opções de pagamento (31%)
10. Site lento (27%)

De acordo com o estudo, os marketplaces lideram como o canal de compra mais utilizado, com 76% dos consumidores preferindo o canal. Na sequência, loja online, 73%, e lojas físicas, com 69%, também seguem em alta, reforçando um consumidor que transita entre canais e escolhe o que resolve com menos esforço. O estudo também mostrou que 54% realizam compras à noite e de madrugada.

“Vimos no estudo que os marketplaces são os preferidos dos consumidores por transmitirem variedade e confiança. Outro dado interessante é que 88% o consideram um meio seguro para compras, reflexo de um consumidor cada vez mais híbrido e exigente”, afirma Paola Dias, diretora de Negócios da Octadesk.

