

# Transferências internacionais entraram no centro da estratégia comercial

O comércio exterior brasileiro está mudando de forma silenciosa. Durante muito tempo, eficiência significava discutir porto, frete, armazenagem, desembaraço e prazo de entrega

René Abe (\*)

Tudo isso continua relevante. Mas já não explica sozinho a competitividade de uma operação internacional.

Em um ambiente comercial mais dinâmico, o fluxo financeiro passou a influenciar diretamente a capacidade de uma empresa de fechar negócios e preservar prioridade junto ao fornecedor. O ponto não é fazer o dinheiro correr mais rápido que a carga. A carga seguirá o seu tempo físico. O que mudou foi a velocidade da decisão comercial.

Hoje, em muitas relações internacionais, especialmente com fornecedores asiáticos, quem consegue transmitir capacidade de pagamento com rapidez, previsibilidade e menor atrito, tende a ganhar prioridade. Se o comprador demora para organizar o pagamento, esclarecer a operação ou concluir



a execução financeira, o fornecedor pode simplesmente atender antes quem executa primeiro.

É nesse momento que a transferência internacional deixa de ser apenas uma etapa operacional e passa a ocupar posição estratégica. Quando o fluxo financeiro introduz hesitação, retrabalho ou incerteza, a perda não é apenas administrativa. Ela aparece em condição comercial pior, menor previsibilidade e, em alguns casos, perda efetiva de prioridade na operação.

Esse tema ganha ainda mais peso porque o restante do comércio exterior já começou a acelerar. A digitalização documental, o uso de inteligência artificial e a evolução do Portal Único com a DUIMP apontam para fluxos menos manuais, menos sequenciais e mais coordenados. O vetor é claro: reduzir atrito e encurtar a distância entre decisão e execução.

Nesse contexto, o financeiro não pode continuar funcionando como uma instância que reabre incerteza no momento em que

a operação já deveria estar resolvida. Ele precisa operar como infraestrutura de execução. Isso exige rigor regulatório, leitura documental consistente e capacidade de liquidação compatível com a dinâmica atual do comércio internacional.

Durante anos, a competitividade no comércio exterior foi pensada sobretudo a partir da infraestrutura física e da burocracia estatal. Esse debate continua importante. Mas uma nova variável ganhou peso estratégico: a qualidade da execução financeira. Em mercados mais dinâmicos, pagar com previsibilidade e sem atrito passou a influenciar a própria capacidade de negociar bem.

No comércio internacional contemporâneo, transferência internacional eficiente já não é detalhe de back-office. É parte da estratégia comercial.

(\*) CEO Brasil da Tensec, fintech global de serviços financeiros cross-border.

## A China não está correndo. Ela já chegou

Marx Alexandre Corrêa Gabriel (\*)

Estava no 67º andar de um edifício corporativo em Shanghai quando entendi, de forma visceral, o que é escala. Não como conceito. Como realidade física que ocupa o corpo. Lá embaixo, os canais cortavam a cidade em silêncio. Balsas carregadas de mercadorias deslizavam com precisão, uma atrás da outra, como se uma coreografia invisível coordenasse cada movimento. A cidade se estendia até onde a vista alcançava, sem interrupção, sem desordem visível. Vinte e cinco milhões de habitantes. Funcionando.

Há coisas que não cabem em relatório, vídeo ou manchete de jornal. Precisam de presença. De estar lá, olhar para baixo e perceber que aquilo não é uma cidade que cresceu por acumulação. É uma civilização que decidiu para onde queria ir, e foi. Toda vez que alguém tenta explicar a ascensão da China apenas pelos números, pela política industrial ou pela mão de obra barata de décadas passadas, está olhando para os instrumentos e ignorando o maestro.

A China não pode ser compreendida sem Confúcio. Os Analectos tratam de problemas que não envelhecem: caráter, autoridade, legitimidade, disciplina, mérito e responsabilidade diante do coletivo. Para Confúcio, a estabilidade de uma sociedade não nasce de leis ou de recursos. Ela nasce da qualidade moral das lideranças e da coerência entre palavras e práticas.

A meritocracia chinesa não é retórica de discurso corporativo. O coletivo acima do individual não é slogan político. É um princípio organizacional que permite coordenação em escala. O longo prazo como disciplina é talvez a diferença mais difícil de absorver para um executivo ocidental acostumado ao trimestre como horizonte de decisão.

A China não escolheu entre tradição e modernidade. Re combinou os dois. Tradição mais pragmatismo mais tecnologia mais visão de longo prazo. Essa síntese ajuda a explicar por que a velocidade de execução não parece forçada. Parece natural. A cultura é a arquitetura invisível da execução. Quando ela é forte, a estratégia encontra solo. Quando é frágil, até a melhor estratégia se dissolve.

Toda vez que o assunto é China, a conversa no Ocidente rapidamente migra para liberdade de expressão, vigilância digital e sistema político. É uma conversa legítima. Mas é também uma conversa que frequentemente serve como escudo para não fazer a pergunta mais incômoda: o que o governo chinês entrega para seus cidadãos?

A enorme maioria da população chinesa não está organizada em torno da ausência de liberdade de expressão. Está organizada em torno do que o Estado entrega. E

o que ele entrega é concreto: educação, segurança, mobilidade, infraestrutura e uma promessa meritocrática que se cumpre na prática.

A pergunta correta não é “a China é livre?”. A pergunta correta é: o que nós estamos entregando para os nossos cidadãos? Em 1995, o Brasil tinha um PIB de US\$ 769 bilhões. A China tinha US\$ 738 bilhões. O Brasil estava à frente. Trinta anos depois, o Brasil tem um PIB de US\$ 2,64 trilhões. A China tem US\$ 20,85 trilhões. A China é 7,9 vezes maior. Não é uma diferença de ritmo. É uma diferença de projeto.

No mesmo período, a China tirou 700 milhões de pessoas da pobreza. Esse não é apenas o maior crescimento econômico da história moderna. É a maior transformação social da história humana em tempo de paz. A China não superestimou nem subestimou. Calculou, planejou e executou. Para as empresas, a primeira lição é que velocidade de execução não é uma questão de recursos. É uma questão de cultura e de decisão.

A segunda lição é que planejamento de longo prazo não é incompatível com velocidade. É o que a sustenta. Sem horizonte claro, velocidade é apenas agitação. Com horizonte claro, cada decisão operacional encontra uma direção na qual se encaixar. A terceira lição é que inteligência artificial não é uma iniciativa de TI. É uma decisão estratégica de liderança. A quarta lição, e a mais difícil, é que inovar exige abandonar. O que não cabia no futuro foi deixado para trás. Sem cerimônia e sem nostalgia.

O Brasil e a China tinham PIBs equivalentes em 1995. Trinta anos depois, a China é 7,9 vezes maior. Essa distância não foi produzida por sorte geográfica, por recursos naturais ou por mão de obra barata. Foi produzida por um conjunto de escolhas institucionais, educacionais e estratégicas.

Não estou sugerindo que o Brasil copie o modelo chinês. Mas há escolhas que independem de modelo político: investir em educação de verdade, construir mobilidade urbana que trate o cidadão com dignidade, garantir segurança pública como função básica do Estado, criar ambientes regulatórios que permitam que empresas inovem e planejar além do ciclo eleitoral. Essas não são escolhas ideológicas. São escolhas de gestão.

O Brasil que queremos não será construído por decreto. Será construído por decisão. A decisão de cada um de ser, no seu espaço, o padrão que falta no país inteiro. O conhecimento muda a vida. Mas só quando a decisão de agir vem junto.

(\*) CEO da MB Consultoria há 32 anos, conselheiro de administração certificado pelo IBGC desde 2012, instrutor da MB Executive School e autor de “Direto ao Ponto”. Este artigo foi escrito de Shanghai, China, durante a Missão Ásia 2026.

## Cinco pilares para crescer na carreira e construir liderança nas empresas

Para especialista, desenvolvimento estruturado e protagonismo profissional são os principais fatores que sustentam crescimento consistente no ambiente corporativo

A dificuldade de crescer na carreira dentro das empresas tem menos relação com falta de oportunidade e mais com ausência de desenvolvimento comportamental estruturado ao longo da carreira. Dados da Gallup mostram que equipes bem lideradas podem gerar até 21% mais lucratividade, evidenciando que o avanço profissional está diretamente ligado à capacidade de assumir posições de liderança com preparo real.

Para Anderson Silva, advogado, empreendedor e fundador da A2 Paralegal e do ecossistema educacional Desenvolvimento Para Todos (DPT), o principal erro está em esperar que o mercado ou a empresa conduza esse processo. “O profissional que cresce é aquele que assume responsabilidade pelo próprio desenvolvimento e entende a importância do desenvolvimento de habilidades comportamentais. Liderança não é cargo, é construção consistente e diária”, afirma.

Segundo ele, o avanço consistente na carreira não depende apenas de conhecimento técnico, mas de um conjunto de fatores que sustentam a construção de autoconfiança, consistência na entrega e posicionamento que gera percepção de valor dentro das organizações. A partir da experiência na formação de profissionais e no desenvolvimento de empreendedores, ele estrutura cinco pilares que impulsionam o crescimento e aumentam as chances de assumir posições estratégicas.

**Clareza de direção: saber onde quer chegar antes de executar**

Para o especialista, muitos profissionais travam porque não têm segurança sobre o que querem construir. “Muitos profissionais começam a carreira ou assumem novas responsabilidades sem parar para refletir sobre o caminho, como chegar e onde querem chegar. Sem direção, qualquer esforço vira dispersão. Crescimento exige intenção e direção”, diz. Ter objetivos definidos permite tomar decisões mais alinhadas, aproveitar melhor as oportunidades e direcionar esforços para o que realmente gera crescimento dentro da empresa.

**Desenvolvimento contínuo: aprendizado aplicado no dia a dia**

O desenvolvimento não acontece apenas em cursos ou treinamentos pontuais. Segundo ele, a evolução real está na aplicação prática. “Se leio um livro e, no segundo capítulo, não apliquei nada ou não falei sobre ele, eu posso até parar de ler. Aprendizado que não vira execução não gera crescimento. O profissional precisa transformar conhecimento em ações e resultado”, afirma. Isso inclui buscar feedback, assumir novos desafios e ampliar repertório dentro da própria rotina.



**Capacidade de execução: transformar responsabilidade em entrega**

A diferença entre profissionais que avançam e os que permanecem estagnados está na capacidade de entregar com consistência. “Não basta saber, é preciso fazer bem feito, ir além do que foi solicitado e com frequência”, diz. Para ele, execução e proatividade são os principais fatores que constroem confiança e ampliam a percepção de valor dentro das empresas.

**Mentalidade de liderança: ser e agir antes de ter o cargo**

Assumir postura de liderança antes mesmo da promoção é um dos principais diferenciais. “Liderança não começa quando vem o título. Na verdade, acredito que ser líder é ter atitude para isso, não é um cargo, é uma postura. E começa quando a pessoa passa a resolver problemas de forma assertiva, organizar e melhorar processos e influenciar o ambiente ao redor”, explica. Esse comportamento aumenta a visibilidade interna e acelera o reconhecimento de pares e lideranças dentro da empresa.

**Construção de valor dentro da empresa: crescer junto com o negócio**

Profissionais que crescem de forma consistente são aqueles que entendem o impacto do seu comportamento e do seu trabalho no resultado da empresa. “Quem enxerga o negócio além da própria função se torna indispensável. Crescer na carreira está diretamente relacionado à geração de valor e à forma que isso é percebido e comunicado”, afirma.

Na avaliação do especialista, empresas que incentivam esse tipo de comportamento conseguem formar líderes internamente e reduzir a dependência de contratações externas, além de fortalecer a formação interna de lideranças. Ao mesmo tempo, profissionais que adotam essa postura ampliam suas chances de crescimento e constroem trajetórias mais sólidas.

“O mercado valoriza quem resolve, quem evolui e quem assume responsabilidade. Crescimento não é um evento, é um processo construído todos os dias”, conclui.