



Berlim, 9 de maio de 2020

## **A falta de comprometimento com a internacionalização**

A falta de comprometimento a internacionalização se encontra intrinsecamente conotada com a falta de empreendedorismo. Ambas podem ser consideradas "ideias de jerico", motivo pelo qual ilustramos o presente artigo com a foto de dois burros, um ao lado do outro.

Tamanho não é documento. Também constatamos a falta de comprometimento em algumas empresas brasileiras de grande porte da área digital.

A falta de comprometimento também se encontra profundamente conotada com o imediatismo de certas empresas brasileiras. São empresas que somente tem uma visão empresarial de curto prazo. O ambiente internacional não tolera o imediatismo, mas parece que muitas empresas ainda não entenderam isto. Isto demonstra justamente que a empresa não executa a internacionalização em caráter estratégico.

As empresas brasileiras tiveram anos de vacas gordas com uma moeda relativamente estável e não aproveitam isto. Agora que literalmente chegou a peste com as vacas magras será um salve-se quem puder. A próxima crise já é uma pedra cantada. Empresas que tem uma visão de curtíssimo prazo, com

certeza se darão mal. Até parece que ninguém aprendeu a lição da última crise e o que significa apostar todas as suas fichas no mercado interno.

Os principais aspectos da falta de comprometimento decorrem de uma internacionalização equivocada. É compreensível que uma empresa vise priorizar os negócios no intuito de gerar receita. Mas ela também necessita desenvolver previamente estruturas suficientes para a sustentação dos mesmos. Em via de regra, o desenvolvimento de estruturas acaba sendo negligenciado.

Observamos diversos casos que evidenciam isto. Casos característicos são empresas que contratam *freelancers* locais sem o suporte necessário. Estes atuam no exterior baseados em meros *co-workings* ou em regime de *home-office*.

A falta de comprometimento com a internacionalização culmina no que chamamos de "**efeito estrela cadente**".

O efeito estrela cadente descreve algo que **aparece, brilha, se queima e morre**. É o que acontece com empresas brasileiras que executam uma internacionalização equivocada. Elas aparecem no ambiente internacional, brilham por alguns momentos, se queimam no mercado e morrem na sequência.

**APARECEM:** Os *freelancers* começam a pipocar em eventos, feiras, seminários, etc., divulgando a atividade e os produtos ou serviços que a empresa oferece.

**BRILHAM:** Os produtos e serviços são "formidáveis", a empresa é a "melhor de todas" e assim por diante. Os cargos ocupados insinuam um alto escalão da empresa, tipo "Head of Operations EMEA".

**SE QUEIMAM:** Quando questionados sobre a existência de estruturas corporativas, as respostas são evasivas e imprecisas. As empresas carecem de estruturas, conhecimentos e capacidade de gestão para a comercialização dos seus produtos e serviços no ambiente internacional.

A operacionalização internacional da empresa ocorre de forma equivocada e sem atender os conceitos elementares da **inteligência contextual** (Khanna, 2014) no mercado alvo. A inteligência contextual pode ser compreendida como o conhecimento das peculiaridades específicas em um mercado distinto e a implementação de medidas corporativas para superar tais diferenças. Sem o conhecimento das peculiaridades específicas do mercado alvo a **empresa literalmente navega no escuro**, sem gerar resultados satisfatórios e sem entender o porquê da falta de desempenho.

Pior! Existem empresas que tendem a abordar mercados estrangeiros com uma certa soberba ou **arrogância corporativa inerente ao ambiente brasileiro**. O ambiente alemão não admite e não tolera tal postura. As reações são definitivas e não há segundas conversas. Observamos um caso concreto aqui em Berlim. Uma empresa alterou o seu quadro societário e inseriu um investidor estabelecido em um paraíso fiscal. Isto impacta fortemente nos regulamentos de *compliance* mas foi omitido ao banco. Quando o banco percebeu isto posteriormente, chamou a empresa para prestar esclarecimentos. A empresa não quis prestar esclarecimentos. Ela exigiu categoricamente que o banco acatasse esta medida que havia ocorrido à sua revelia. A reação foi imediata: o banco ameaçou chamar a polícia, caso o representante da empresa não se retirasse imediatamente do estabelecimento. No dia seguinte todas as contas da empresa haviam sido canceladas. Um outro banco se negou a abrir uma nova conta em decorrência da postura apresentada. Imagine o que isto significa para aquela empresa que não dispunha mais de contas para o exercício de suas atividades. No entanto, os responsáveis no Brasil continuavam não entendendo os erros cometidos e muito menos as suas consequências. Eles insistiam em informar renitentemente que a empresa se encontrava "**muito bem assessorada**". O representante da empresa inclusive acusava os bancos alemães de serem racistas.

Este caso concreto pode ser considerado uma mostra patente de uma empresa que atua sem a mínima inteligência contextual.

Em relativamente curto prazo os freelancers desaparecem. Não são mais vistos. As atividades são descontinuadas de um momento para o outro. **Isto frustra os clientes e parceiros.** Quando encontrados, os freelancers afirmam o seu descontentamento com a empresa que lhes havia contratado. Este decorria de mal-pagamento, falta de suporte, conflitos internos, alto grau de rotatividade dos colaboradores. etc.

O impacto que tudo isto gera no mercado externo é incomensurável. As empresas brasileiras que sofrem do efeito estrela cadente estão literalmente queimando ou até já queimaram as suas marcas no mercado internacional. **Reputação se constrói ao longo de anos e se perde em minutos.** Não existe afirmação mais pertinente do que esta.

**E MORREM:** Os potenciais clientes na Europa não são burros e percebem as deficiências decorrentes da falta de estrutura internacional. O ambiente corporativo se conversa. Os principais atores em um nicho de mercados são sempre os mesmos e ignorar isto é uma das maiores burrices que uma empresa pode cometer. Já tivemos situações em que um breve telefonema ou uma conversa entre nativos foi determinante e a empresa afetada nem sequer o percebeu. Consequentemente as portas se fecham para aquela empresa.

**Quem se queima uma vez no ambiente internacional está queimado para sempre.**

O pior ainda é que as empresas que atuam desta forma acabam comprometendo aquelas que atuam de forma correta. Isto acaba contribuindo com a perda de reputação de empresas oriundas do Brasil em um contexto geral. Imagine você trabalhando de forma séria e sendo confrontado com a afirmação "Lá vem mais uma..."

### **O que fazer?**

As empresas precisam parar de atuar como estrelas cadentes. **Elas precisam se tornar astros no ambiente internacional.**

Astros são fenômenos celestiais duradouros que emanam uma luz constante e se tornam uma referência no firmamento. Tais astros eram utilizados pelos navegadores com pontos fixos celestiais para a travessia dos oceanos.

A internacionalização necessita ser igualmente duradoura. Para tanto, as empresas precisam inverter o foco das atividades e **priorizar a constituição de estruturas sustentáveis** antes de iniciar as suas atividades comerciais.

Quem começa a construir uma casa pelo telhado ao invés do alicerce e depois reclama quando "a casa cai" não merece ser chamado de jerico?

As observações relatadas ocorreram ao longo de quase 20 anos de atuação profissional no campo da internacionalização de empresas brasileiras na Alemanha. Fomos pioneiros em defender o movimento oposto em uma época, na qual quase só se falava em atração de investimentos para o Brasil.

Foi difícil? Negar seria mentir! No entanto, podemos afirmar com orgulho que atualmente somos uma referência em matéria de internacionalização de empresas brasileiras na Europa.

Uma das máximas em nosso DNA corporativo sempre foi: "Crie estrutura que estrutura cria negócio. Não queira fazer negócio sem estrutura!" Óbvio que foi necessário investir antes de colher os resultados.

Com base nesta afirmação não só consolidamos a nossa empresa ao longo de quase 20 anos de atividade como também contribuímos em nosso entorno para o estabelecimento um cluster empresarial brasileiro na capital da maior economia européia. Em breve seremos responsáveis por mais de 50% das empresas brasileiras internacionalizadas na Alemanha.

Definitivamente não nos tornamos uma estrela cadente!

Junte se ao time do astros e internacionalize com quem entende.

A Europa espera por você no CEBRAS !

**Paulo Henrique Boelter,**  
Diretor Executivo do CEBRAS