



Berlim, 14 de janeiro de 2021

A maturidade empresarial para a internacionalização

Muito se fala sobre a maturidade de uma empresa para o processo de internacionalização. Poucos põem o dedo na ferida e abordam pontos muito práticos, quer seja pelo medo de perder os clientes, quer seja pela própria falta de experiências práticas.

A ausência de maturidade para a internacionalização é algo muito mais concreto do que se imagina. Quem se refere a falta de maturidade em um conceito abstrato, não sabe do que está falando ou carece da experiência necessária muito evidente na prática do dia à dia da internacionalização de empresas brasileiras.

Precisamos colocar os pontos nos is. Isto decorre da sinceridade e de uma preocupação legítima com possíveis clientes. O que você prefere: aquele médico profissional que lhe informa o grau da doença, ou aquele médico que faz de conta que não é nada grave e continua lhe vendendo uma série de placebos?

Enquanto diversas empresas brasileiras já fizeram o seu dever de casa, também é fato, que certas empresas não estão preparadas e muito menos maduras para iniciar o processo de internacionalização. Isto pode ser identificado em diversos aspectos práticos do dia à dia. Vejamos:

Maturidade financeira. Uma internacionalização, em especial a constituição e a gestão de estruturas transnacionais, não é nada para alguém que precisa virar cada tostão duas vezes antes de gastar. Internacionalização requer investimento e muitas vezes existem despesas inesperadas.

Não estamos falando de nada dramático, mas quem se desespera com qualquer gasto inesperado não apresenta maturidade para a internacionalização. Você simplesmente necessita calcular um certo fôlego no seu planejamento financeiro.

Exemplos típicos são empresários que nem sequer dispõem do capital necessário para uma capitalização razoável da empresa. Na sequência, toda e qualquer despesa necessária gera pânico, ao ponto de comprometer os relacionamentos com os próprios clientes e os parceiros comerciais.

O mesmo se aplica aos empresários que dispõem do capital necessário, mas não efetuam os investimentos em caráter estratégico. São aqueles que preferem contratar o "amigo do amigo sem qualquer qualificação" em vez de um gestor competente e depois se admiram quando não conseguem atingir o êxito esperado.

Ambos os casos acabam gerando um círculo vicioso que compromete claramente o desempenho dos negócios.

Precisamos ser claros e explícitos: se o dinheiro no seu bolso permite um lanche na padaria, não vá almoçar no restaurante de luxo. Você não conseguirá saborear a sua comida, sabendo que você não tem dinheiro para pagar a conta no final.

O aspecto financeiro pode ser mitigado através de um planejamento condizente e atos pertinentes de gestão. Mas quem diz que isto sempre acontece?

Em decorrência dos motivos acima elencados, o CEBRAS declina a abertura de micro limitadas com capital inferior a 6 mil Euros, embora seja possível constituir tais empresas com apenas 1 Euro de capital societário. Tais constituições, sem capital societário suficiente, geram empresas que nascem com um pé na insolvência empresarial.

Maturidade estrutural. Também existem os empresários que buscam utilizar estruturas corporativas desapropriadas para a persecução do objeto societário a nível internacional.

Figurativamente é a empresa que quer comercializar commodities a nível global utilizando um MEI. Isto é patético e as reações humorísticas virão de todos os lados.

Você precisa montar uma estrutura condizente com a sua atividade. E novamente: estrutura requer investimento. Crie estrutura que estrutura cria negócio. Não queira fazer negócio sem estrutura.

Você simplesmente não impressiona nenhum cliente em potencial sem uma estrutura condizente. Se você se apresenta sem a mínima estrutura necessária, você estará comprometendo todo e qualquer resultado do seu negócio.

Podemos afirmar, sem qualquer sombra de dúvida, que a maturidade estrutural a nível internacional decorre de uma maturidade estrutural a nível nacional. Não adianta querer montar estrutura internacional, se o seu alicerce à nível nacional se encontra desorganizado.

Maturidade intelectual. Quem quer internacionalizar necessita raciocinar. Você precisa ter maturidade intelectual e identificar as demandas operacionais você mesmo.

Quem desvia da sua própria responsabilidade, culpando outros, só demonstra a sua própria incapacidade.

Lembre-se de que no ambiente corporativo não há espaço para afirmações do tipo: "mas você não me disse." Ao cliente também não interessa: "mas a culpa é de fulano..." A responsabilidade, em primeira linha, é unicamente e completamente sua. E isto tanto nas pequenas coisas como nas grandes.

A palavra de ordem se chama **minuciosidade**. Seja minucioso em tudo o que você faz. Não adianta querer empreender a internacionalização na base do "oba-oba". É pedir para falhar.

Maturidade gerencial. Lembre-se: o primeiro responsável, antes de qualquer outro, é você mesmo. Isto requer comprometimento com o seu projeto de internacionalização. Os seus atos de gerência necessitam ser planejados.

Mesmo que as situações mudem e que você precise adaptar o plano à novas realidades ou circunstâncias imprevistas. Isto é a coisa mais normal do mundo no ambiente corporativo. O que não pode acontecer, é você empreender baseado na sorte e sem qualquer planejamento.

O que acontece com um navio no meio da tormenta se o capitão não conhece o seu rumo e não sabe por onde navegar? O naufrágio não é a consequência?

Neste caso não lamente o seu destino, mas reconheça quem é o culpado. Se empreender fosse fácil, todo mundo faria.

Maturidade técnica. Você precisa saber o que está fazendo e conhecer os procedimentos de praxe nos negócios internacionais. Você precisa ter o seu instrumentário e conjunto de documentos devidamente preparado.

Você não pode empreender uma abordagem de um cliente sem saber como elaborar uma proposta comercial ou emitir uma fatura proforma. Você precisa ter isto tudo bem preparado e no idioma no qual você vai operar. Não adianta emitir documentos em língua portuguesa, eis que a grande maioria das empresas pelo mundo afora não vai entender.

O segundo aspecto remete ao operacional da sua empresa. Você precisa entender completamente o que você está fazendo e dominar o operacional do dia a dia. Você precisa estar 100% familiarizado com o seu produto, mas também com a sua logística e as demandas do seu cliente. Você só tem um cartucho para queimar. Quem vacilou, perdeu.

Maturidade na comunicação. Primeiramente você precisa dominar as ferramentas de comunicação. Na sequência você precisa dominar a forma da comunicação e adicionalmente dispor de empatia com o seu cliente.

Não se iluda: nos respectivos nichos de mercado do ambiente internacional todo mundo se conhece. Não seja agressivo, mesquinho ou despreocupado ao ponto de comprometer os relacionamentos. Isto é uma das maiores burrices que você pode cometer.

A palavra-chave no ambiente internacional se chama **comprometimento**. Quem queima o seu filme, com base em uma falta de comprometimento inerente ao ambiente corporativo brasileiro, não sobrevive no ambiente internacional.

E embora isto seja óbvio: aprenda a falar inglês. Se apresentar em uma feira internacional gesticulando igual a um surdo-mudo não pega bem e compromete imensamente a sua percepção junto à potenciais clientes.

Maturidade cultural. Você precisa observar o que é de praxe naquele ambiente específico em que você está empreendendo e parar de achar que atos e atitudes não tem consequências.

Exemplo: se o tabelião lhe instrui expressamente no ato constitutivo que, por lei, você não pode utilizar o aporte societário para a compra e revenda de bens, você não pode fazer isto! Aquela atitude de "esperto" do ambiente brasileiro não funciona no ambiente internacional.

Observar regras é uma questão de atitude e maturidade cultural. Quem deseja empreender com base na maracutaia, constatará muito rapidamente que os ambientes internacionais dispõem de mecanismos eficazes, no sentido de combater a impunidade.

Isto começa por uma auditoria fiscal de sua empresa, caso a receita tenha qualquer desconfiança de uma atividade irregular. Imagine um auditor da Receita da Alemanha com a cara do Dirty Harry ameaçando rejeitar o seu balanço anual, aplicar uma multa salgada e fechar a sua empresa por irregularidades fiscais: "go ahead, make my day!"

Maturidade profissional. Internacionalização requer profissionalismo que consiste no empreendimento em caráter estratégico. Mas o que significa isto exatamente?

Isto significa que você precisa levar a internacionalização da sua empresa muito a sério. Você necessita designar recursos financeiros, materiais e profissionais suficientes para empreender a internacionalização da sua empresa. Você precisa cuidar dela como se fosse o seu bebê. Você necessita efetuar um planejamento operacional e financeiro para os próximos três anos. E você também necessita estabelecer metas periódicas no sentido de apurar o seu desempenho.

A internacionalização da sua empresa necessita ser devidamente planejada. Você precisa dispor da estrutura necessária e dos diversos pontos acima elencados.

Uma internacionalização sem recursos é igual à uma planta sem água. Ela não dá frutos e acaba morrendo.

Maturidade para a emigração. Este ponto tem se acentuado cada vez mais nos últimos anos. É a quantidade crescente de brasileiros que vislumbram um futuro fora do nosso país pelos mais diversos motivos e buscam primordialmente um artifício para a obtenção de um visto para a permanência no estrangeiro. No entanto isto não pode levar a modelos de negócios insustentáveis.

Tais modelos também encontram restrições nos contextos legais dos países de destino. Exemplos são empresas de serviços básicos, onde existem semelhantes nacionais. Exemplo: uma empresa que presta serviços de cabelereiro ou uma empresa na área da construção civil. Nestes casos existem semelhantes nacionais e tais empresas necessitarão de um diferencial bastante específico que justifique a sua internacionalização.

Nos casos claramente pautados pelo interesse na obtenção de visto, sem um modelo de negócios sustentável, nos vemos forçados a declinar o suporte à internacionalização. Não nos prestamos para tais artifícios.

Isto recairia sobre as demais empresas que executam um trabalho sério, de forma que não podemos comprometer a nossa reputação e muito menos os nossos contatos institucionais junto às entidades públicas locais.

Imagine uma micro-empresa para a produção caseira de pipoca visando a contratação de um familiar de 85 anos como "diretor de receitas" para a obtenção de visto empresarial. Parece piada, mas

realmente tivemos uma abordagem neste sentido que resultou na descontinuação do contato por motivos óbvios.

A maturidade empresarial para a internacionalização é o conjunto de estruturas, medidas, atos e atitudes que determina se você se encontra apto a constituir e administrar uma estrutura transnacional de sua empresa.

Ela não se esgota nos pontos acima descritos. Quando você acha que você já viu tudo, você vê mais alguma "arte" nova sendo executada.

Precisamos ser consequentes: quando percebemos uma falta de maturidade para a internacionalização, o nosso primeiro ímpeto é auxiliar no sentido de superar as deficiências encontradas. Muitas situações podem ser sanadas com base em um diálogo construtivo.

No entanto, quando percebemos uma falta de maturidade, aliada à uma incapacidade de reconhecimento de suas limitações, intransigência ou até de tentativas de imposição, não nos vemos em condições de acompanhar tal empresa no seu processo de internacionalização.

Tudo o que foi dito acima em matéria de maturidade para a internacionalização pode aparentar óbvio para a grande maioria dos leitores. Mas as empresas são o espelho do nosso país.

O citado do ilustre Embaixador Marcos Azambuja também pode ser ampliado à maturidade para a internacionalização de certas empresas brasileiras: quando você acha que elas vão bem, elas te decepcionam; quando você acha que elas vão mal, elas te surpreendem.

Não decepcione nem surpreenda, mas internacionalize com quem entende.

A Europa espera por você no CEBRAS!

Paulo Henrique Boelter,
Diretor Executivo do CEBRAS