



Berlim, 14 de maio de 2020

## **A falta de profissionalismo na internacionalização**

A falta de empreendedorismo e comprometimento levam a terceira "ideia de jericó" em nossa série: a falta de profissionalismo na internacionalização. Aos dois outros burros (jericos) se agrega o terceiro, como ilustra a foto acima.

A Sra. Tania Reis, CEO do Grupo Serpa, comentou recentemente: "...*vejo também muitos empresários perdendo dinheiro e depois saem falando que o mundo é dos espertos. Não, o mundo é de quem sabe fazer negócios com profissionais*". Concordo plenamente!

Para aqueles que atuam internacionalmente não existe nada mais pejorativo que a "**cultura do esperto**", também conhecida popularmente como lei de Gérson. Esta cultura é típica do ambiente brasileiro e consiste em levar vantagens em tudo na base da malandragem e sem qualquer pudor ético ou moral. Quem já não conheceu diversos espertos?

O ambiente brasileiro, durante décadas pautado pela impunidade, ensejava tal atitude. O esperto se tornou corriqueiro e até existiam aqueles que entendiam isto como uma virtude. Ser esperto trazia por vezes resultados mais imediatistas do que empreender de forma séria e profissional. Explicar o que significa "esperto" para empresários norte-europeus sempre foi algo bastante complicado. Esperto acabava virando **sinônimo de criminoso**.

No ambiente internacional, pautado pelo profissionalismo e pelo comprometimento, o esperto não se mantém. Em tempos de *compliance* e parâmetros éticos de conduta os expertos são rapidamente identificados. Diversos expertos já se queimaram no ambiente internacional e contribuíram negativamente para a reputação de empresários brasileiros.

No entanto, a falta de profissionalismo não decorre somente dos expertos. O problema é muito mais abrangente e engloba diversos outros aspectos: imediatismo, ganância, soberba, incapacidade ou até simples incompetência. Exaurir todos estes **pecados capitais da falta de profissionalismo na internacionalização** extrapolaria o propósito do presente artigo.

Fato é que uma internacionalização mal-empresada acaba impreterivelmente resultando em uma **perda de dinheiro**. Muitas vezes não existe o mínimo planejamento necessário e muito menos conhecimentos suficientes para o empreendimento de uma internacionalização.

Pior! Por vezes é possível constatar uma certa **ignorância no sentido técnico** da palavra. Os conhecimentos se encontram disponíveis, mas a empresa insiste em fazer errado. Nestes casos podemos falar literalmente da teimosia do jericó.

O que pode ser observado, tanto em pequenas empresas como empresas de grande porte, é que a internacionalização muitas vezes segue os **conceitos pessoais** de quem comanda a empresa. Muito é achismo ou *feeling* e nem sempre condiz com as peculiaridades específicas do mercado alvo. No entanto, o pior dos erros é querer abordar o ambiente internacional como se fosse o nacional.

O cerne do problema é que a grande maioria das empresas brasileiras não executa a internacionalização em **caráter estratégico**. A internacionalização não é compreendida como **fator de desenvolvimento** da empresa e muito menos tratada como tal. A consequência é uma postura amadora e uma internacionalização "feita pela metade".

Alguns empresários também se iludem com uma internacionalização nem mesmo feita pela metade. Acham que fazem grande coisa participando de alguns *workshops* e uma ou outra missão comercial. Mestre Yoda diria: pobre padawan, você muito precisa aprender ainda.

Uma internacionalização devidamente executada vai muito além e consiste no **estabelecimento de estruturas transnacionais sustentáveis** para execução dos negócios. Somente assim a empresa se encontrará devidamente inserida nas **cadeias globais de valor**.

A falta de profissionalismo também compreende os casos de internacionalização executados com base na **lei do menor esforço**. Um exemplo típico é a internacionalização de empresas brasileiras em Portugal meramente pela facilidade com o idioma. Tal empreendimento pode fazer sentido quando a meta é abordar o mercado da península ibérica. A nível Europeu, no entanto, trata-se de um ambiente completamente periférico. A logística é complicada e custosa, o PIB é minúsculo e o ambiente de negócios deixa a desejar.

As empresas brasileiras que se internacionalizam na Alemanha já perceberam isto e descartam Portugal como ambiente para a internacionalização. É como uma estabelecer uma empresa europeia em Natal para a comercialização de produtos na região sudeste do Brasil. Isto também não seria uma ideia de jericó?

A internacionalização de empresas brasileiras necessita ser empreendida de forma profissional. Isto requer **planejamento e perseverança**, eis que os resultados não vem do dia para a noite. O período para uma internacionalização bem executada é de **no mínimo três a cinco anos**. Uma empresa que

abandona o projeto de internacionalização em período inferior a este não executou uma internacionalização em caráter profissional.

Uma empresa que subestima o **fôlego financeiro** necessário também age amadoramente. Internacionalização requer comprometimento durante todo o período. A falta ou perda de comprometimento acaba por vezes gerando uma desistência prematura ou até a descontinuação definitiva da internacionalização.

O **impacto de uma desistência** junto aos clientes e parceiros comerciais é devastador e prejudica substancialmente a reputação da empresa naquele mercado específico. Uma empresa que se queima desta forma não recebe uma segunda chance.

Existe sim a necessidade de um **acompanhamento constante** e a execução de ajustes. No entanto também observamos mudanças drásticas de direcionamento pautadas por um imediatismo típico do mercado brasileiro. Tais mudanças de planejamento também decorrem da inexistência de uma **inteligência contextual do mercado alvo**. Mudanças drásticas baseadas em uma visão empresarial de curto prazo também implicam em perda de dinheiro.

Os aspectos apresentados demonstram claramente que as perdas monetárias decorrem de uma postura amadora. Portanto, uma internacionalização executada de forma amadora definitivamente pode ser considerada uma "ideia de jerico".

Uma internacionalização em caráter profissional necessita observar os pontos acima relacionados. Existem diversos casos de sucesso que demonstram como é possível efetuar um trabalho sério e profissional. É como vovó sempre dizia: crie vergonha na cara, meu filho, se você quiser fazer algo pela metade, é melhor que não o faça!

Seja profissional e internacionalize com quem entende.

A Europa espera por você no CEBRAS !

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