



Berlim, 5 de agosto de 2020

## **A frustração na internacionalização**

Diversas empresas brasileiras estão condenadas a virar frustradas da internacionalização e elas ainda nem perceberam isto. Isto decorre de conceitos equivocados e metodologias falhas empregadas no ambiente brasileiro. São empresas que acreditam estar internacionalizando. Na prática não há internacionalização.

Precisamos ser precisos e diferenciar exportação de internacionalização. São duas coisas completamente diferentes. Exemplos práticos são empresas que tentam vender produtos e serviços no exterior sem a mínima estrutura internacional condizente. Neste caso somente temos uma tentativa de exportação. Não há nenhuma internacionalização envolvida.

Um outro problema frequente é que existe toda uma "indústria de consultoria" para a preparação de empresas para uma suposta internacionalização. Mas na hora do "vamos ver", a grande maioria não consegue entregar soluções práticas de internacionalização.

Muitos não sabem como fazer de forma concreta e o empresario acaba sendo "deixado na mão". Imagine você pagando toda uma consultoria, e no final escutar: "...mas entenda, a partir daqui não é mais com a gente. Se vira aí!" Você também não ficaria frustrado?

Diga-se de passagem que o conceito da internacionalização aplicado neste artigo é o conceito estrutural. Internacionalização é a constituição de empresas transnacionais brasileiras. Meras exportações de empresas nacionais brasileiras não configuram uma internacionalização. Este é o conceito aplicado no ambiente corporativo internacional.

Diversas entidades no Brasil aplicam conceitos de internacionalização completamente destoantes. Até parece que cada um inventa o seu.

Existem casos, onde os conceitos aparentam ser divergentes em organizações congêneres a nível estadual. Somente um exemplo: enquanto o Sebrae RJ fala pertinentemente de promoção das exportações e negociações internacionais o Sebrae SC (conjuntamente com a FIESC) chama isto de internacionalização no contexto do programa *Go To Market*.

Alguns conceitos de internacionalização simplesmente aparentam ser destinados a atender um viés de marketing, a fim de vender algo relacionado à meras exportações.

Esta confusão terminológica decorre de entendimentos equivocados e a ausência de uma cultura de internacionalização no ambiente empresarial brasileiro.

Os motivos são diversos: podemos constatar que, enquanto o ambiente internacional se internacionalizava constituindo as famosas empresas multinacionais, o Brasil andava na contramão e promovia a política de substituição das importações.

Este é um dos motivos que culminou no isolamento internacional do ambiente brasileiro. Não é à toa que muito se fala recentemente de inserir o Brasil nas cadeias globais de valor. Óbvio, em decorrência do isolacionismo e do protecionismo nacional, praticado durante décadas, estamos distante de quase todas elas.

Basta verificar o percentual e o grau de internacionalização de empresas brasileiras. Ocupamos os últimos lugares de qualquer ranqueamento internacional, p.e. quando comparados aos países da OCDE ou do G20. O número absoluto de empresas brasileiras que dispõe de estruturas transnacionais é ínfimo quando comparado ao total das empresas nacionais.

Casos típicos de conceitos falhos de internacionalização são empresas que acreditam poder angariar clientes internacionais sem o mínimo investimento em estrutura internacional. Praticamente internacionalizar com base na "lei do menor esforço".

O pior é que existem diversas entidades brasileiras promovendo tais equívocos. São aquelas que equiparam exportação com internacionalização e vendem "gato por lebre". Virou chique chamar qualquer cursinho de exportação de internacionalização. Mas depois ninguém se responsabiliza quando as empresas falham ou passam vexame no ambiente internacional.

O equívoco inclusive ocorre nos famosos "diagnósticos de internacionalização". Muitas vezes tais diagnósticos somente contemplam a aptidão para a exportação, mas atestam a maturidade para a internacionalização. Isto, embora tais diagnósticos não contemplem os aspectos essenciais de uma internacionalização, a saber a maturidade para o estabelecimento de estruturas transnacionais. Tratam-se de diagnósticos completamente equivocados.

Empresas que falham no ambiente internacional acabam se frustrando. Isto é "queimar o cartucho" da internacionalização antes da hora e sem necessidade. São empresas que tentam se internacionalizar de forma equivocada e sem a mínima maturidade corporativa para tanto. Mas estavam munidas de um diagnóstico ou até de um certificado dizendo que podiam.

O tiro acaba saindo pela culatra. O efeito alcançado é extremamente contraprodutivo. Uma empresa frustrada não empreenderá novamente uma internacionalização tão cedo. É como uma criança que pegou um brinquedo para os mais velhos, não gostou e jogou num canto. Existem aquelas que ficam traumatizadas e nunca mais olham para aquele brinquedo.

Ao invés de mais empresas internacionalizadas, teremos menos. Quem dissemina conceitos equivocados e metodologias falhas presta um desserviço, tanto para economia como para a comunidade empresarial brasileira.

Como se isto não bastasse, também existem entidades cobrando pela disseminação de equívocos em matéria de internacionalização junto a micro e pequenos empresários. Isto é vender sonhos e agir irresponsavelmente perante empresas menos abastadas.

Observamos recentemente uma empresa de pequeno porte que acabou de absolver o "cursinho" sobre internacionalização. Esta empresa intencionava vender serviços a partir do Brasil para empresas na Europa e nos EUA somente enviando emails.

Imagine você recebendo um e-mail de uma empresa na Mongólia querendo vender algo para você. Você chega a ler ou você simplesmente deleta? Aparentemente ninguém explicou para essa empresa o que é "spam" e qual o efeito que isto tem.

Ficamos apreensivos com o grau de imaturidade para a internacionalização desta empresa.

Também constatamos empresas que somente pretendem estabelecer estruturas internacionais após fecharem "uns cinco contratos internacionais que banquem a estrutura no exterior". Este fenômeno é corriqueiro e muito mais frequente do que se imagina. Constatamos diversas afirmações deste tipo.

Quem disse que você conseguirá fechar 5 contratos sem qualquer estrutura? Você não vai fechar nenhum! É como dizer: assim que eu colher 5 vezes, pensarei em plantar alguma coisa.

Para colher é necessário plantar. Crie estrutura, que estrutura cria negócio. Não tente fazer negócio sem estrutura. Isto é elementar.

Se você não fizer isto, você será "mais um" dos frustrados da internacionalização. Em um mundo globalizado, pautado por empresas transnacionais, ninguém dá muita bola para um amador do outro lado do mundo.

Você precisa de estrutura no mercado alvo para estar perto do seu cliente. Somente assim é que você conseguirá transmitir o conforto necessário para ele confiar em você. A essência da internacionalização consiste no estabelecimento de confiança perante o cliente.

Sem confiança não há negócio. Simples como isto.

Transmita confiança e internacionalize com quem entende.

A Europa espera por você no CEBRAS!

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