



72 gode råd fra Brasilien – uredigeret

Af Søren Linding, erhvervsredaktør

Hele januar har budt på en kavalkade af gode råd - i både den trykte avis og på nettet - om at gøre forretninger i Brasilien.

I mange tilfælde er de blevet redigeret, forkortet eller udeladt for at passe til layoutet og pladsen i avisen. Men her bringer vi de i alt 72 gode råd i deres fulde udstrækning. Vi håber, at de er nyttige.

God læselyst !

Gode råd fra Pedro Isso, direktør for Foss Brasil

* Gode medarbejdere. Skab et godt team, der kender markedet. Ellers har du ingen chance for succes. Et tip er at lede efter gode folk blandt Brasiliens grå guld, der røg ud mange steder i krisen i slutningen af 00'erne.

* Bevar fokus. De overvældende muligheder kan udvande salgsindsatsen overfor enkelte kundesegmenter, hvis man vil for meget på en gang.

* Disciplin. Hold organisationen trimmet, så den er nemmere at styre. Der skal være disciplin i økonomistyringen, kundetilfredsheden skal være i top, og det samme gælder produktiviteten. Ellers ryger indtjeningen.

Gode råd fra Viggo Andersen, direktør for Maersk Supply Brasil

* Du skal kende dine omkostninger, og det kræver kvalificeret rådgivning fra revisorer og advokater. Det kan være fatalt at glemme en omkostning, men risikoen er tilstede, da det ofte er ikke en "clear cut business".

* Tal med folk i industrien for at få en benchmark for din forretning så hurtigt som muligt. Det gælder også indenfor fortolkning af lovgivning, der kan variere fra delstat til delstat.

* Vær tilstede lokalt. Vis commitment og vis at du gør, hvad du siger. Reklamer med hvor meget du satser og investerer i Brasilien. Mærsk har investeret meget, og det bruger vi proaktivt. Mærsk er for Danmark, hvad Petrobras er for Brasilien.

* Få de rigtige mennesker ombord og opbyg netværk og personlige relationer. Det har dog ændret sig fra tidligere, hvor det afhang meget af, hvem du kender. Det er blevet mere know how end know who. Opfyld både brasiliansk og international lovgivning til enhver tid.

* Brasilien er professionelle forretningsfolk. De springer ikke bare på det første og ser ikke sig selv som en sleeping partner. Der skal være noget i det for dem. Brasilien er meget mere udviklet end Afrika.

* Betragt dig og opfør dig som et brasiliansk selskab. Spil på at du er på lige fod med brasilianske virksomheder og vær villig til at investere. Men husk at holde dig til kerneforretning for ikke at miste fokus.

Gode råd fra Peter Gyde, direktør for Maersk Line Brasil

* Gør noget for at holde på de gode folk. De skal have en ordentlig løn, attraktive karrieremuligheder og masser af efteruddannelse.

* Forstå kulturen. Brazilianere er et afslappet folkefærd men meget ambitiøse og arbejdssomme. Pas på med at forveksle afslappethed med dovenskab. Det vil skade din evne til at opbygge relationer og dermed dine muligheder for at udbygge forretningen.

* Bureaukratiet er tungt. Men i stedet for at klynke, skal der investeres heftigt i at få det til at fungere. Undervurder derfor aldrig behovet for dokumentation bag skattebetalinger. Det kan koste dyrt i bøder og tvister.

* Kig udenfor Sao Paulo. Det er Brasiliens største marked, men væksten er lavere, og alle dine rivaler er her. Pas på med at overse de muligheder, der ligger i andre dele af landet. De nordlige delstater vokser lige nu mest.

Tre gode råd fra Thomas Weidauer, direktør for Leo Pharma Brasil

- * Gør det, du er bedst til. Du har brug for at opbygge tillid. Du får kun en chance for at gøre det rigtigt. Ellers har du allerede ødelagt dit omdømme, inden du er kommet i gang.
- * Forstå Brasilien. Det er en fatal fejltagelse, hvis den rette forståelse og tro på Brasilien og brasilianere ikke er der. Der vil uværgerligt komme sammenstød, hvis den danske ledelsesstil forsøges overført til Brasilien.
- * Gør det ikke sværere, end det er. Der er udfordringer med skattesystemet, find en revisor, der kan det. Det er rent tekniske forhindringer, der kan løses.

Gode råd fra Ricardo Murer, Agnitios chef for aktiviteter i Latinamerika

- * Køb de ydelser, som du har brug for i stedet for at ansætte medarbejdere. De er dyre og svære at komme af med.
- * Hyr en lokal direktør, der kan udfylde de forskellige opgaver i et start op firma. Det vil holde omkostninger nede. I takt med indtægterne kan organisationen udvides.
- * Tilret din forretning det lokale marked. Det gælder ikke mindst, når det kommer til prissætning og graden af fleksibilitet med tilbud og rabatter. Det kan i visse tilfælde være en ide at forære en del af produktet væk for at komme ind på markedet.
- * Få partnere til at støtte op om dit produkt. Markedsføring er meget dyrt, og derfor vil eksempelvis partnere, der laver komplementære ydelser i forhold til dit produkt være attraktive ambassadører med udbredelse af kendskabet.
- * Pas på med brasilianernes uformelle omgangstone, da det kan være en dyb faldgrube. Hele handlen kan forsvinde i gode middage, sociale møder og noget, der ligner et venskab. Men hold fast i formålet med møderne, lav en plan for, hvad der skal ske, så målet kommer tættere på. Det er en balancegang, da brasilianere generelt er konfliktsky og ikke vil presses til en beslutning.

Gode råd fra Mads Glittrup, direktør for Agramkow i Brasilien

- * Frihedsgrader. Giv den lokale ledelse store frihedsgrader. De skal have den fleksibilitet for at få lavet tilpasninger i produkterne og eventuelt gøre dem billigere, hvis det er det, der skal til for at komme ind. Uden stor forståelse i Danmark går det ikke.
- * Bindeled til Danmark. Du skal have en lokal ledelse, der kan være bindeled mellem Brasilien og Danmark. Det er vigtigt at kunne forstå, hvad der sker i begge ender.

* Kontrol. Vær parat til myndighedernes kontrol. Laver du noget forkert, vanker der bøder, og laver du fejl, skal de nok finde ud af det. Skattevæsenet kan finde på at udskrive bøder med forsinkelse for via de høje renter at tjene på det. Klageretten er fem år, så bevar al dokumentation i så lang tid. Bøderne kan være så store, at de kan lukke et firma. Gør det rigtigt fra starten.

Gode råd fra Niels Husted Rich, ejer og direktør for Rocktec

* Hav adgang til rigelig finansiering. Der skal investeres for at vokse. Husk at de høje priser og gode marginer ofte rækker til at betale bankernes renter på mellem 1-2 pct om måneden.

* Pas på med at have for stor tillid til folk. Det kan give gevaldige rap over fingrene. Det er på sin plads med en sund skepsis overfor selv de mest betroede medarbejdere.

* Behandl dine medarbejdere godt. Nøglen til succes er at finde de gode men billige medarbejdere. De skal tilbydes attraktive arbejdsbetingelser og ikke mindst en dynamisk arbejdsplads, der giver udvikling og tryghed i ansættelsen.

* Hav luft i budgetterne ved nye projekter. Der kommer altid uforudsete udgifter.

* Regn med masser af arbejdsretssager. Medarbejdere er overbeskyttet af lovgivningen, og det medfører en masse søgsmål i forbindelse med eksempelvis fyringer, hvor der ofte fremføres direkte løgnagtige påstande.

Gode råd fra Per Barke Nevermann, ejer og bestyrelsesformand, Danica

* Tænk stort for at få succes i Brasilien. Small is beautiful gælder ikke her.

* Send topchefen til Brasilien. Den intuitive fornemmelse af hvad der skal til skal være forankret helt i top.

* Accepter de svære arbejdsbetingelser i Brasilien. Kritiser ikke Brasilien for sine mange og høje skatter og bureaukrati. Find nogle folk, der kan klare det. Sammenlign ikke med Danmark.

* Gode ledere er dyre. Og lønnen skal ganges med 20 måneder for at få den reelle omkostning. Hvis chefen i Danmark er jaloux, så kan han jo bare bytte plads. Lederrekruttering kan med fordel ske fra egne rækker via eksempelvis trainee-programmer.

* Sats på øget produktivitet hele tiden. Find og tag know how med fra andre steder. Indfør ny teknologi og vær synlig på fabrikkerne. Der findes mange buzz words, men det er resultaterne, der tæller

Gode råd fra Bjarne Munkerod Andersen, direktør for Vale Junto

- * Finde de rette folk, der vil gå på kompromis med høj løn, uddannelse er den største udfordring for Brasilien, det vil tage tre generationer, finde nogle man kan stole på
- * flytte i nye, der er noget garage, råd til at få bedre i moema, regne med at udskille det selv, det har noget med image,
- * Forsøge at bryde den gammeldags tankegang med at lave aftaler, hvor personlige relationer betyder mere end rationel forretnings logik. Men internetøkonomien er mere gennemskuelig og gør det mere gennemskueligt hvem der har det bedste og billigste produkt
- * Det er meget bureaukratisk. Det er meget lidt konkurrencepræget, og der er karteller mange steder. Det giver store forretningsmuligheder, hvis man kan få skovlen ind. Dem, der mister en lukrativ forretning, kan blive sure og reagere meget voldsomt. Derfor kører mange i skudsikre biler. Vale Junto har projekter, der skal lanceres fra udlandet. Det er trist at sige, men sådan er det
- * Brazilianere er høflige og går meget op i at få et godt møde med en venskabelig stemning. De tænker meget i fremtidige personlige relationer og vil derfor helst ikke afvise nogen direkte. Derfor er det meget svært at lave aftaler i Brasilien,

Gode råd fra Maria Silvia Mielniczuk, partner og direktør for Designits forretningsudvikling i Brasilien

- * Find nogle gode advokater og skatterådgivere. Selv for brasilianere er det uoverskueligt og meget kompliceret at starte egen forretning. Betal det, det koster.
- * Find en niche, hvor du ikke kun er en blandt mange. Det gør det nemmere at stikke ud, hvis man fylder noget mere i det valgte marked.
- * Får du en god ide og kan se, at ingen andre har fået samme ide. Det passer formentlig ikke. Det skyldes i mange tilfælde, at du har overset nogle regulatoriske hindringer. Der er altid en grund.
- * Pas på dine gode medarbejdere men overbetal dem ikke. De brasilianske lønstigninger er udtryk for en boble og lad dig ikke rive med. Så kan du nemlig ikke levere de lovede marginaler. De skal tilbydes karrieremuligheder og efteruddannelse i et globalt selskab.
- * Vær klar over den brasilianske levestil, specielt i Sao Paulo. Det er svært at komme rundt på grund af forurening og trafikkaos. Det indsnævrer dine muligheder i fritiden. Mange brasilianere lever i et butikscenter, når de har fri fra arbejde.

Gode råd fra Michael Bak, direktør for Hempel i Brasilien

- * Find gode lokale kompetente medarbejdere. Brug evt. andre danske virksomheders erfaring med at hyre og holde på gode folk
- * Få god rådgivning. Det kan det danske handelskammer eller generalkonsulatet hjælpe med. Rådgivning indenfor skat og lovgivning er essentiel.
- * Lav store forundersøgelser og en gennemarbejdet plan, inden satsningen realiseres. Få topchefen til Brasilien, så det absolutte topniveau har detaljeret kendskab til opgaven.
- * Det er godt at bruge høj kvalitet og avanceret teknologi som døråbner. Men husk at det brasilianske marked formentlig har brug for lokale tilpasninger.

Gode råd fra Søren Priess Gade, direktør for Scandinavia Designs

- * Der er et marked, men enten skal man alliere sig med en lokal aktør eller selv føle sig frem ved at være i Brasilien. Væbn dig mod masser af tålmodighed. Du vil få mange ja'er, selv om det ikke kan lade sig gøre. Brasilianere kan være konfliktsky.
- * Pas på din tid, der hurtigt kan forsvinde i papirarbejde og andet bureaukrati.
- * Hav penge med hjemmefra - det tager længere tid at slå igennem, end du regner med
- * Find en god revisor. Han er uundværlig, især du har medarbejdere. Outsourc alt det, du kan.
- * Der sker netop nu en eksplosion med salg på online, men det skal kombineres med in line - show room for den virtuelle butik.

Gode råd fra Daniel Lister, adm. direktør for Danmagi

- * Pas på med at gå for hurtigt frem. Risikoen for at lave fejl er stor.
- * Brasilianere er et meget stolt folk. Få positioneret selskabet rigtigt. En lille ting som et brasiliansk flag på brochurer og kort hjælper med til at skabe et image som et brasiliansk firma.
- * Stil op når der er problemer. Brasilianere forventer, at problemer bliver løst, når de opstår.
- * Lad den dansk/engelske forretningskultur blive hjemme. I Brasilien foregår det på brasiliansk. Derfor kan det være svært at sætte møder op hjemmefra, men det kan nærmest ske fra dag til dag, hvis man ellers er i landet.

Gode råd fra Juan Jensen, cheføkonom i Tendencias

- * Antag ikke, at Brasilien er et højvækstmarked. De høje vækstrater kommer ikke af sig selv. De skal findes.
- * Skattesystemet er ekstremt komplekst. Det udgør en ikke ubetydelig omkostning for virksomheden. Bliv ikke overrasket over revisorregningen. Som Tom Jobim, verdenskendt Bossa Nova sanger og komponist af The Girl from Ipanema er citeret for - Brasilien er ikke for nybegyndere
- * Vær opmærksom på udfordringer med logistikken. Det er svært og dyrt at få sine produkter rundt i Brasilien, og der er kun langsomt ved at blive rettet op på det.
- * Politiske indgreb er en ubekendt faktor og en stor risiko for enhver forretningsplan. Risiko skal nøje vejes op mod det forventede afkast.
- * Den voksende middelklasse er en kæmpe forretningsmæssig mulighed. Alle har et job, lønningerne stiger, og pludselig opstår der et marked for nye produkter (olivenolie).
- * Vær opmærksom på inflationen. Især hvis der i længerevarende kontrakter indgår indeksering af priserne. Det kan meget hurtigt løbe op og udhule indtjeningen.
- * Renterne kan næsten kun gå en vej. Centralbankens realrente er helt nede på 2 pct. point. Når USA begynder at stramme renterne, kan den sagtens stige til 4-5 pct.point.
- * Mangel på kvalificeret arbejdskraft er et kæmpe problem. Vær beredt på at betale godt, da det fortsat er svært at hente arbejdskraft fra udlandet. Der er dog svage tegn på en opblødning.

Gode råd fra Rolf Andersen, direktør for Exact Capital

- * **Tålmodighed.** Brasilien er bestemt ikke et nemt land at etablere sig i, hvilket bekræftes af landets rangering som nummer 120 ud af 183 på verdensbankens liste over hvor det er nemmest af etablere et nyt selskab . Det skyldes primært en meget høj grad af bureaukrati og krav om en række licenser og tilladelser alt afhængig af hvad forretningsområde man bevæger sig i, hvilken stat og by man etablerer sig i, osv. Men tålmodigheden bliver også testet efter man er etableret – generelt skal man indstille sig på at tingene tager længere tid end man er vant til fra Europa, ikke mindst hvis der er offentlige instanser involveret, men også fordi Brasilianere generelt set har mindre ”sense of urgency”, med andre ord hvad der ikke nås i dag det når vi nok i morgen. Med en yderst kompliceret skattelovgivning, ineffektivt og uforudsigeligt retssystem, over-beskyttende arbejdslovgivning, general mangel på overordnet planlægning og proces optimeringer, er der mange kilder til frustration som vil teste enhver tålmodighed. Grundig forberedelse sammen med folk der har praktisk erfaring i Brasilien, en langsigtet strategi og økonomiske og menneskelige ressourcer til at bakke strategien op, er derfor essentielle for at opnå succes.

* **Lokal partner.** Med så mange forhindringer både i etablerings fasen og efterfølgende, bør det for mange seriøst overvejes at medtage en lokal partner. Den rigtige partner kan afhjælpe mange problemer og bedre navigere gennem bureaukrati, og vil være i stand til at åbne mange døre som en udenlandsk virksomhed ellers ville have svært ved. Det er vigtigt at huske på at Brasilien i stor udstrækning er relations baseret, og som udefra kommende vil en udenlandsk virksomhed ganske enkelt ikke have de samme muligheder. Men som selv store danske selskaber har erfaret så er valget af partneren uhyre vigtig, og man gør ofte klogt i at undersøge eventuelle partnere et lag dybere end hvad man måske ellers ville gøre andre steder, blandt andet fordi moral og forretnings etik stadig ikke er på europæisk niveau.

* **Involver øverste ledelse.** Ofte ser man virksomheder sende en mellem leder eller junior medarbejder til Brasilien for at lave en undersøgelse af markedet og mulighederne, vedkommende bruger 3-6 måneder, en masse penge, og kommer tilbage med en stor 100 sider rapport som dels fortæller om alle de utrolige muligheder, men også om alle udfordringerne og problemerne. En sådan medarbejder kommer ofte ikke ordentlig ned under overfladen, og får ikke skabt de rigtige relationer simpelthen fordi han kommer med færre ”stjerner på skulderen”. I Danmark og Europa er vi vant til at alle er ligestillede, og medarbejdere bliver i langt højere grad bedømt på deres faglige viden, men i Brasilien betyder titlen stadig i hvor høj grad man bliver taget seriøst. Derudover kræver det at beslutningstagerne ser Brasilien med egne øjne for bedre at kunne forstå både muligheder og udfordringer, for at kunne erfare de kulturelle forskelle på tæt hold, og danne sig et mere nuanceret indtryk end det der ofte præger de danske og udenlandske medier - Brasilien er naturligvis meget nuanceret og ikke kun samba, fodbold og slum kvarterer.

* **Brasilien er mange lande.** Med en befolkning på ca. 200 millioner mennesker, og dækkende et geografisk areal på størrelse med Vest Europa eller USA (uden Alaska) er det klart at der er store forskelle mellem de forskellige områder (stater) i Brasilien. Der er store økonomiske, kulturelle, demografiske og strukturelle forskelle, og det er naturligvis vigtigt man tager højde herfor. Mange virksomheder vil kunne finde store del-markeder med store homogene kunde grupper i et mindre geografisk område, og vil være i stand til at skabe yderst fornuftige forretninger uden at behøve at forsøge at dække hele Brasilien. Samtidig er det også en fejl udelukkende at fokusere på storbyerne Sao Paulo og Rio de Janeiro, flere undersøgelser forudser at de højeste vækstrater i årene fremover kommer til at foregå i byer og landområder uden for de nuværende metropoler, og mange vil med fordel kunne skabe sig en position som en stor spiller i et lille område i stedet for en lille spiller i et stort.

* **Følg reglerne.** Der er flere sider af dette – den første og mest indlysende er at man skal undgå at betale bestikkelse for enhver pris. Det er for mange en åbenlys selvfølge, men når frustrationen er højest, og tålmodigheden er tyndslidt, kan fristelsen være stor. Her har man som udenlandsk virksomhed faktisk en fordel fordi mange brasilianere er godt klar over at de fleste udenlandske virksomheder har en stram politik på dette område, og de er derfor mere tilbøjelige til at acceptere et nej til bestikkelse – men har man først sagt ja en gang, så er man mærket og man vil få flere henvendelser. Den anden side af dette emne er at Brasilien faktisk er meget strenge hvad angår produkt godkendelser og licenser, miljø godkendelser, osv. Mange er af den forkerte opfattelse at det er nemt at få godkendelser og tilladelser, men faktisk er kravene til produkt tests, produkt mærkning, rapporterings krav, osv. i de fleste tilfælde mindst på samme højde som Europa og USA, og i nogle tilfælde er kravene endnu skrapere. Og desværre tager det ofte meget længere tid

at opnå disse godkendelser, så igen er grundig forberedelse og involvering af erfarne folk ”på jorden” den eneste måde at undgå store overraskelser.