



UNICEUB - Centro Universitário de Brasília  
FAJS- FACULDADE DE CIENCIAS JURIDICAS E DE CIENCIAS SOCIAS  
Nome: Viviane da Silva Barbosa

**MERCADOS GLOBAIS:**

**“A IMPORTÂNCIA DA INTERNACIONALIZACAO DAS EMPRESAS”**

Brasília-DF  
2004

Nome: Viviane da Silva Barbosa

**MERCADOS GLOBAIS:  
“A IMPORTÂNCIA DA INTERNACIONALIZACAO DAS EMPRESAS”**

**Banca examinadora:**

---

**Orientador : Alaor Sivio Cardoso**

---

**Examinador: Cláudio Ferreira da Silva**

---

**Examinador: Servulo Vicente Moreira**

Nome: Viviane da Silva Barbosa

**MERCADOS GLOBAIS:**  
**“A IMPORTÂNCIA DA INTERNACIONALIZACAO DAS EMPRESAS”**

Monografia apresentada ao UniCeub-  
Centro Universitário de Brasília como um  
dos pré-requisitos para obtenção do grau  
de Bacharelado em Relações Internacionais  
Orientador: Prof. Alaor Silvio Cardoso

## **AGRADECIMENTOS:**

Agradeço minha monografia, primeiramente a Deus, a minha mãe querida, que é a pessoa mais importante da minha vida, a minha família: Luara, Flávia, Bia e João, eles que sempre estiveram comigo, principalmente, diante de todas as dificuldades deste último semestre, e ao meu namorado Átila. Agradeço também ao meu orientador tão paciente, professor Alaor, aos professores Cláudio, Rodrigo e Servulo. E não poderia deixar de agradecer as minhas amigas: Alessandra, Gláucia, Geórgia, Carla e Vanusa, que estiveram comigo durante todo curso.

## **RESUMO:**

Minha pesquisa pretende mostrar a necessidade de internacionalização das empresas. Meu estudo se concentrou em apresentar os impactos da globalização econômica, os tipos de estratégias usadas pelas empresas para se internacionalizarem e as dificuldades encontradas por elas ao se defrontarem com o mercado global. Analisando o aumento da competitividade, e por outro lado, as vantagens que a internacionalização pode trazer para um país.

Com a globalização econômica, o crescimento da concorrência e a numerosa variedade de marcas e produtos no mercado, as empresas intensificaram sua produção, em busca de fortalecimento global, de novos consumidores e fornecedores, e então se internacionalizarem.

Sendo assim, pretendo identificar a importância da internacionalização das empresas como estratégia de desenvolvimento. Mostrando, como um exemplo de sucesso, a empresa de hipermercados Carrefour.

## **ABSTRACT**

This work aims to present the need of company internationalisation. This study has focused on the impacts of the world economy globalization, the types of strategies used by companies in order to become international and their difficulties when facing the global market, through the analysis of competition development. On the other hand, it will be presented as well the advantages this internationalisation can bring to a country.

With the world economy globalization, the growing of competition, the wide variety of trade marks and products in the market, companies have increased their production aiming to a global strengthening, new consumers and suppliers.

Therefore, I intend to indentify the importance of company internationalisation as a strategy of development, presenting as an example of success Carrefour hypermarket chain.

## LISTA DE FIGURAS:

Figura 1- <b>Tabela: Índice de crescimento das empresas exportadoras e importadoras entre 1980 e 2002</b> .....	22
Figura 2- <b>Fluxograma de exportação</b> .....	25
Figura 3- <b>Tabela: Porcentagem dos produtos mais exportados no Brasil: ...</b> .....	26
Figura 4- <b>Tabela: Quantidade de empregos gerados pelo Carrefour no Brasil:</b> .....	38
Figura 5- <b>Gráfico: O desenvolvimento da internacionalização do Carrefour:</b> .....	42
Figura 6- <b>Tabela: Índice de produtos produzidos no Brasil e vendidos pelo Carrefour em outros países:</b> .....	43

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	10
<b>Capítulo 1: “Internacionalização das empresas”</b> .....	14
1.1. Multinacionais e Transnacionais .....	14
1.2. Visão Global das empresas .....	16
1.3. Internacionalização: Décadas de 70 .....	17
1.4. Etapas do processo de internacionalização .....	19
<b>Capítulo 2: “Qual a importância e a necessidade de internacionalização das empresas”</b> .....	21
2.1. As exportações .....	22
2.1.1. Fluxograma de exportação .....	25
2.1.2. Regiões e produtos de exportação .....	26
2.2. Considerações sobre importações .....	27
2.3. Desafios do mercado global .....	27
<b>Capítulo 3: “A internacionalização e suas vantagens”</b> .....	30
3.1. Estratégias de internacionalização de mercados .....	31
3.1.1. Fusão .....	31
3.1.2. Aquisição de empresas .....	32
3.1.3. Franquias .....	32
3.1.4. <i>Joint-ventures</i> .....	33
3.1.5. Internacionalização indireta .....	34
3.1.6. Gerência própria .....	35
3.1.7. <i>Export Management Company</i> .....	35
3.1.8. Global Sourcing Management Company: .....	35
3.1.9. Internacionalização indireta .....	36
3.1.10. Consórcio de exportação/importação .....	36
3.1.11. <i>Trading company</i> : .....	36
3.1.12. Empresa exclusivamente exportadora: .....	37



<b>Capítulo 4: “Carrefour, uma empresa sucesso de internacionalização”</b> ..38	
4.1 Processo de internacionalização do Carrefour .. 39	
<b>Conclusão:</b> .. 45	
<b>Revisão bibliográfica</b> .. 46	

## INTRODUÇÃO

A globalização fez com que algumas empresas passassem a ter uma nova visão de economia mundial, subordinando seus processos internos às mudanças externas. A tendência à internacionalização, atribuiu um importante papel às políticas empresariais de desenvolvimento, pois após o crescimento da globalização econômica, as empresas estão se preocupando mais com trocas comerciais e relações restritas a uma nova ordem global.

Atualmente, temos observado um crescimento das relações econômicas internacionais. As empresas estão em busca de novos mercados consumidores, investindo em sua produção, no desenvolvimento de suas relações comerciais e em seu fortalecimento global. Esse é um processo de internacionalização comercial, que vem transformando a economia mundial e que pode ser caracterizado pelo aumento da globalização dos mercados.

A globalização abrange a internacionalização da produção, amplia inovações no comércio, a implementação na tecnologia e implica novos desafios para as empresas, pois apresenta uma abertura econômica que gera um acirrado campo de competição e interdependência global.

O aumento cada vez maior da competição entre as empresas causou uma reestruturação produtiva e a especialização econômica de produção. O mercado tornou-se diversificado, com uma grande quantidade de produtos de várias marcas, que se diferenciam por apresentarem facilidades e diversidades aos consumidores.

As empresas procuram conquistar novos consumidores, e abordam uma organização industrial com maior tecnologia, pensando em melhoria dos custos e qualidade. Onde os produtos atendam as exigências do mercado e sejam aptos a novas culturas.

A internacionalização das empresas é, em geral, o resultado de um momento em que estas encontram um novo caminho para ampliarem seu território de atuação e conquistarem novos consumidores. Elas terão oportunidades e perspectivas de inovações dentro de seu conhecimento interno, e poderão ampliar

seu desenvolvimento externo por meio de atuações dentro de outros mercados. Essas inovações tecnológicas e de informação são realizadas com maior agilidade e rapidez, facilitando as transações comerciais entre diferentes países.

Sendo assim, a globalização e a internacionalização das empresas se diferenciam por aspectos econômicos que serão implementados, com objetivo de desenvolver novas estratégias.

## **Hipótese**

O processo de internacionalização para as empresas é importante nos dias atuais. Podendo encontrar maior desenvolvimento interno, com novos investimentos em produção, inovações tecnológicas, e assim competirem diante da grande concorrência gerada pela globalização, e se integrarem com outras empresas externas, considerando a importância do comércio exterior.

## **Objetivo**

Identificar as vantagens que uma empresa pode ter ao se internacionalizar e se integrar com outra empresa.

## **Metodologia**

A metodologia utilizada apresenta informações a partir de gráficos, tabelas, de análise e de estudo de pesquisa em livros de comércio exterior e mercados globais, que mostrem vantagens e desafios na internacionalização das empresas, para que assim sejam identificados qual a importância deste processo. Apresentando também a atuação do Carrefour no mercado global, com dados retirados de jornais, livros e revistas que identificam seu bem sucedido processo de internacionalização.

## **Marco teórico**

A partir das multinacionais e das transnacionais se intensificaram as trocas comerciais. Estas empresas são capazes de atuarem em varias regiões, e como Hist (1998) escreveu:”.. localizando se em qualquer lugar do mundo onde obtenham maiores retornos”. Sendo assim, são impulsionadoras de mercados interligados e disponíveis a inovações globais dentro do comércio mundial a que se sujeitam as empresas ao se internacionalizarem.

# **Capítulo 1: A internacionalização das empresas**

## **1.1 Multinacionais e transnacionais**

O processo de internacionalização das empresas ocorreu, principalmente, devido ao crescimento das relações econômicas internacionais, com a abertura comercial e das novas tendências de livre comércio.

As distâncias do comércio exterior diferenciam a administração de uma empresa voltada para o negócio internacional, ao de uma empresa com administração voltada somente para o mercado doméstico, por estarem focadas em diferentes consumidores.

A globalização propõe caminhos diferentes para uma empresa chegar á mercados externos, e a internacionalização representa uma das possíveis formas.

Internacionalizar uma empresa é introduzir no seu planejamento estratégico o objetivo de buscar negócios internacionais duradouros, em relação as exportações e as importações. É desenvolver a capacidade se adaptar a novos mercados, reconhecendo a existência de culturas e hábitos diferentes.

Para administrar negócios internacionais é necessário conhecer as diferenças e distâncias a serem transpostas, pois estes serão responsáveis pelos primeiros ganhos das empresas dentro do seu planejamento. É necessário pesquisar o novo ambiente, quais as ameaças, forças, oportunidades e entenderemos melhor sua economia e se adaptar a ela.

As empresas multinacionais apresentam sua base em origem nacional, estando sujeitas a regulamentações e ao controle procedentes do país de origem, isto é, são originalmente grandes empresas nacionais, pertencentes a setores industriais concentrados.

Por outro lado, as empresas transnacionais estão ligados a tendências globais, abrangendo a idéia de internacionalidade. São entidades autônomas que fixam suas estratégias e organizam sua produção em bases internacionais.

As empresas transnacionais, de acordo com Hist (1998) seriam: <sup>1</sup>“ A corporação transnacional seria capital genuíno inteiramente livre, sem identificação nacional específica e com administração internacionalizada e, no mínimo, potencialmente inclinada a localizar-se e realocar-se em qualquer lugar do mundo para obter retornos mais seguros ou mais altos ”. Uma economia globalizada, inteiramente ditada pelas forças de mercados externos.

As empresas ao se globalizarem, passam a ter em suas estratégias de internacionalização características transnacionais, isto é, instalam-se em áreas de maior lucro e espaço de negócios internacionais, baseando-se na localização regional, procurando servir aos consumidores locais.

Sendo assim, as transnacionais seriam a principal manifestação de uma economia realmente globalizada, impulsionadoras de um mercado interligado, e assim intensificando as trocas comerciais. As empresas encontram nesta visão, um caminho que termina na interdependência do sistema econômico, e que estabelece a partir daí um processo de integração.

A integração econômica internacional, é justificada pela tentativa das empresas ampliarem sua participação no mercado externo, buscando desenvolver sua área de atuação com foco em novos investimentos

As empresas encontram no comércio externo, várias oportunidades de ampliarem suas estruturas industriais à novos mercados consumidores, desenvolvendo capacidades e caminhos que facilitem a sua expansão. Em sua grande maioria procuram fortes alianças, parcerias e integrações que garantam uma internacionalização com confiança.

Naturalmente, as empresas multinacionais também são orientadas internacionalmente, embora estas tenham bases nacionais, o mercado externo influencia suas estratégias internas. Porém elas continuam a produzir dentro de suas economias nacionais, enquanto suas vendas no exterior são investidas na matriz.

---

<sup>1</sup> HIST, Paul, "Globalização em questão", pág. 28, Ed.Vozes Petropolis-Rj, 1998.

## 1.2. Visão global das empresas

Uma empresa antes de se tornar uma transnacional ou uma multinacional, deve cultivar uma visão global, de acordo com a teoria de Anil Guta,<sup>2</sup>: “as empresas devem se abrir a diversidade cultural e estarem preparadas para adotarem praticas bem-sucedidas, boas idéias de onde quer que venham”.

Assim, é preciso que as empresas determinem a melhor maneira de se desenvolverem, conhecendo as necessidades e inovações tecnológicas, aceitando as diversidades culturais e adaptando-se ao consumidor externo, localizando as oportunidades de sucesso

A partir dos anos 80, a abertura institucional do comércio, viabilizou-se a expansão das atividades industriais. Neste período, muitas empresas de todos os setores, principalmente as européias, expandiram-se para mercados vizinhos. As empresas ocidentais investiram no seu crescimento externo, diminuindo a capacidade competitiva do Japão.

Foram se formando progressivas medidas protecionistas nos mercados dos países desenvolvidos, e em sua maioria, gerando aspectos estruturais nas atividades industriais para amadurecimento das empresas num grau de inserção internacional.

Além da abertura das empresas a novas regras de mercados e da crescente sofisticação das indústrias pelo mundo todo, o aumento da internacionalização foi impulsionado pela saturação de mercados locais e competição excessiva. Isto ocorreu, devido a problemas com recessão econômica interna do país, ou por pressão de outros investidores para manter o crescimento dos lucros e diminuição dos custos.

A internacionalização pode ser vista pelas empresas como uma estrutura de regulamentação mais liberal, com custos operacionais mais favoráveis e

---

<sup>2</sup> *Anil Guta*: Professor de estratégia negócios internacionais na Universidade de Maryland em Colleg Park, in sua participação no livro “*Dominando os Mercados Globais*”, pág. 298 (1998)



oportunidades de inovações em algumas condições de mercado. É uma possibilidade de crescimento econômico.

As empresas devem se preocupar com a melhor estratégia, traçarem caminhos e avaliarem as melhores oportunidades do mercado global antes se internacionalizarem. Precisam também, ter cuidado e escolher minuciosamente qual o produto será usado e qual sua capacidade de explorar e se adaptar diante aos novos consumidores.

### **1.3. Internacionalização: Décadas de 70 á 90**

O processo de internacionalização das empresas ocorre devido ao crescimento das relações econômicas, da abertura comercial e das novas tendências de livre comércio observados com o avanço da globalização econômica.

Até a década de 70, foram tímidas as primeiras tentativas de internacionalização em algumas empresas. Houveram alguns fracassos de adaptação neste novo processo organizacional. As atividades industriais dependiam de produtos manufaturados e de matérias-primas (que sofriam constantes alterações de preços), gerando um desequilíbrio industrial para produção destinada ao comércio externo.

Porém algumas das empresas que se internacionalizaram nesta época, possuem até hoje uma forte participação no comércio global, como a rede de hipermercados britânicas Mares & Spencer e Boots.

A partir do emprego de mão-de-obra produtiva, rapidamente treinada, visando dividir responsabilidades e tarefas com altas e baixas qualificações de produção, passou a existir uma padronização restrita de produtos em consumo em massa. Havendo elevação do grau de mecanização, do uso intensivo de máquinas e da expansão das atividades industriais, facilitando a incorporação das empresas no comércio externo, aumentando o aproveitamento de novas oportunidades.

Os avanços da tecnologia e das informações incorporadas nas atividades industriais, as empresas alimentícias e de moda, lideraram o processo de

negociações globais, como a Benigno, e em seguida a empresa americana, Homem Deputo Staplrs, tinha dominância sobre exportação de equipamentos para escritórios.

Observou-se maior interesse em internacionalização por parte dos países em desenvolvimento, que apresentaram desempenho suas indústrias de alimentos e produção de madeira.

As empresas que tentavam se internacionalizar, passaram a produzir com maior aperfeiçoamento, já pensando em um alvo estratégico. Havia um interesse no mercado internacional, e no aumento na produção em escala, com base na conquista de novas parcelas de mercado.

Neste período, houve um aumento da competitividade, devido aos novos padrões de estruturas produtivo-organizacionais. Na medida em que se desenvolviam novos processos e aperfeiçoamento dentro das empresas, os produtos e serviços foram viabilizados por investimentos cada vez mais significativos em produção de mercado.

Na década de 90, a internacionalização acelerou entre todas as fronteiras. As empresas se expandiam em outros mercados além dos vizinhos, como por exemplo as alemãs Metro e Rewe Tengelmann, que seguiram para Hungria e Polônia.

As empresas alimentícias Tnegelmann, a Ahold e a Lee Lion, passaram a oferecerem mercadorias de várias marcas, que já estavam disponíveis no mercado, procurando apresentar qualidade na sua distribuição. Foi um grande período também, para a empresa Mares & Spencer, que diversificou sua estratégia de alianças de *joint-venture* e orgânica.

Hoje em dia, o crescimento da internacionalização das empresas, pode ser visto como uma prática de aplicação, isto é, toda produção destas empresas é feita pensando nos consumidores internos e externos, procurando ampla adaptação as várias formas de consumidores, determinados pelos elevados níveis de competitividade do mercado global.

## 1.4 Etapas do processo de internacionalização

A internacionalização depende de uma avaliação prévia da empresa. O processo de planejamento pode se iniciar a partir de uma análise de mercados, apontando quais serão os recursos financeiros e humanos disponíveis.

Naturalmente, nem toda empresa necessita ou tem capacidade de internacionalizar-se. Sendo assim, antes de tudo, deve ser feito um diagnóstico organizacional para verificar sua potencialidade e do seu produto.

Em alguns casos, a melhor estratégia da empresa é operar apenas no mercado doméstico.

O processo de internacionalização pode ser seguida por etapas pré-definidas abaixo:



A empresa poderá realizar um diagnóstico interno, isto é, verificar a potencialidade da empresa e do produto, determinando os seus pontos fortes e fracos. E em seguida, aplicar um planejamento: estabelecer a estratégia que vai adotar.

Além disto, poderá realizar uma pesquisa das áreas onde terão maior vantagem competitiva, para que não se comprometa futuramente, e a partir daí, preparar sua implementação no mercado internacional. A empresa avalia o seu preparo, sua disponibilidade, suas capacidades de adaptação cultural e de práticas comerciais.

Algumas empresas empregam estratégias diferentes, em todos os aspectos, para terem sucesso internacional, e se lançarem com confiança diante ao mercado global.

Algumas das empresas de sucesso, como as empresas suecas Volvo, Atlas, Copio e a AGA, se lançaram com vantagens competitivas através de ações de inovações. Elas investiram em tecnologia e em novos modelos, tendo uma

nova base para competir e encontrar melhorias, usando os velhos meios: novos processos de marketing, de produção e conduzindo treinamento.

No Japão, por exemplo, em setores industriais automobilísticos e de eletrodoméstico, as empresas ganharam vantagem dando ênfase aos seus modelos menores e mais compactos com qualidade apropriada. Competindo com base no uso de mão-de-obra mais baixa. Mesmo quando seu custo persistia, elas continuavam se modernizando, investindo na construção de modernas e grandes fábricas.

As empresas japonesas inovaram e mantiveram capacidades que os concorrentes estrangeiros desprezaram, e que foram se tornando lucrativos e atraentes no mercado externo. Ao passar do tempo, eles foram considerados os pioneiros em melhores índices de satisfação ao cliente, de qualidade de produtos e de lançamento de novas marcas com alto nível.

Deve-se reconhecer que inovação está ligado á informação. As empresas devem diversificar, trazendo novos recursos e habilidades para sua produção, podendo também reorganizar as administrações de seus setores, sendo facilmente aptas em encontrar oportunidades.

## **Capítulo 2**

### **2.1 Qual a importância e a necessidade de internacionalização das empresas?**

Podemos dizer que internacionalização é a melhor estratégia de desenvolvimento que uma empresa realiza. É um investimento, que permite ganhos de competitividade no mercado externo, e que possibilita melhor concorrência no mercado doméstico, gerando empregos no país.

A competição internacional fez com que exista dentro do processo de internacionalização, uma possibilidade de desenvolvimento para as empresas. Elas podem ampliar seu campo de atuação, fazerem parte de novos mercados, e atuarem além do seu âmbito doméstico. O processo trará capital externo que ajudará no financiamento das produções, em redução de custos, e ensinar novas técnicas de desenvolvimento.

A necessidade de desenvolvimento interno e de aplicação de novas tecnologia dentro dos setores de uma empresa, aumenta a capacidade de competição, pois inova os métodos de produção. Internacionalização é um investimento.

As empresas estarão cada vez mais abertas á concorrência externa, e mesmo que operem apenas no mercado doméstico, portanto, acabarão enfrentando a concorrência de produtos importados, e de certa forma, estarão internacionalizadas.

Um dos maiores motivos para uma empresa se internacionalizar, é garantir a sua sobrevivência dentro do mercado doméstico, porque lhe permitirá manter ou ganhar competitividade, e poderá aumentar sua participação interna. A empresa não será excluída do mercado diante de concorrentes procedentes do exterior.

A internacionalização é de grande importância para os produtos, os preços e os negócios da empresa. Ela produz conhecimento e garante oportunidades de ganhos e experiências para o mercado doméstico.

Em muitos casos, a maioria das empresas, começam sua internacionalização a partir do momento em que iniciam suas exportações. É um momento onde se tem os primeiros contatos com negociações internacionais. No Brasil, um país de economia aberta, as exportações têm forte relações com as importações de insumos, matérias-primas, máquinas e equipamentos.

As empresas ao perceberem a necessidade e a importância de internacionalização para seu desenvolvimento, precisam analisar se estão preparadas para todo esse processo de expansão, e estarem dispostas a enfrentarem um novo mundo de mercados colossais e competitivos.

## 2.1. As exportações

As multinacionais demonstram que seus êxitos começaram com as exportações. Verificamos também, que no Brasil a internacionalização das empresas deram início, principalmente, a partir das exportações.

**Figura 1:**

**TABELA : Índice de crescimento das empresas exportadoras e importadoras entre 1980 e 2002**

	Exportações (%)	Importações (%)
ESTADOS UNIDOS	39,6%	28,9%
JAPÃO	34,7%	23,8%
ALEMANHA	28,5%	20,9%
CANADÁ	19,7%	17,1%
BRASIL	11%	12%

*Figura 1 : Porcentagem do aumento do índice de empresas que passaram a exportar e importar de 1980 á 2002:*

*Fonte: dados apresentados por pesquisa de RAINELLI, Michel, "Comercio internacional", pág. 74 São Paulo, Ed. Manole, tradução: Sônia Augusto, Barueri, 2004.*

- **A empresa pretende internacionalizar-se:** Isto significa que pretende seguir critérios amplos de alcance internacional, como tecnologia, qualidade, gestão, design, certificação de ISO, e outros. Toda a empresa que permaneça isolada da evolução do mundo exterior, ao seu próprio país ou região corre o risco de perder rapidamente a capacidade de competir. Perde a possibilidade de ampliar seu mercado como também perde o próprio mercado interno invadido por concorrentes externos.
  
- **A empresa quer ou necessita exportar:** Exportar é uma atividade exige investimentos e provoca custos. Existindo riscos ocasionados por comportamentos diferentes em outros países, outras áreas, outros costumes e culturas. Além disto, a distância entre produtor e o comprador aumenta custos de comunicações e de solução de problemas que eventualmente ocorram. A empresa deve ter claro que exportar tem custos iniciais que deverá assumir, independente de estar consorciada ou não.
  
- **A empresa quer começar a exportar ou ampliar os mercados atuais:** Abrir mercados sejam nacionais ou internacionais, exige um custo de promoção, pesquisa, prospecção de clientes, busca de financiadores, busca de interlocutores adequados no país de destino, adaptação de embalagens e marcas, entre outros. Estes custos também não devem ser atribuídos no consórcio.
  
- **A empresa quer exportar de forma estável e mais segura:** Este caso, trata de consolidar a posição da empresa em mercados externos, não agir de forma esporádica para colocar excedentes de produção. Procura-se considerar o mercado externo onde se atua, como também, o mercado doméstico e contar com o faturamento previsível.

- **A empresa quer profissionalizar sua gestão de comércio exterior:** Dentro desta seqüência de mudanças nos estilos de gestão empresarial, para elevar os níveis de competitividade. Fica a constatação de que a figura do empresário que podia assumir a gestão integral da empresa e decidia tudo e por todos, está extinta.

A única possibilidade de sobrevivência não apenas estar acompanhado as tendências do mercado externo, mas investir também na defesa de suas posições e, quando possível, na criação de suas próprias tendências. As empresas devem se preparar para ter instrumentos que tornem seus produtos acessíveis as adaptações de diferentes consumidores.

A visão e curiosidade do empreendedor, devem ser mantidas na inovação, ao lado de um acompanhamento realista dos mercados e mutante variedade dos motivos de compra. As pesquisas motivacionais podem informar muito melhor que as conhecidas pesquisas de mercado.

A exportação está vinculada as dimensões da empresa, a menos que não existam exigências dependentes de uma notável capacidade financeira e economia de escala. Ela está conectada ao compromisso com a qualidade, criatividade e profissionalismo.

Muitos empresários iniciam sua atividade de exportação, acumulando uma série de fracassos e talvez alguns êxitos, porém sem ter avaliado antes a sua própria capacidade de internacionalização, isto é, capacidade de adequar a empresa além do produto no mercado internacional.

O comércio exterior reúne um conjunto de técnicas, e exige uma permanente atualização, que tornam obrigatória a profissionalização de atividades empresariais.



### 2.1.1 Fluxograma de exportação

Algumas considerações podem ser levadas em conta, para que a exportação seja planejada:

**Figura 2:**

**Fluxograma:**

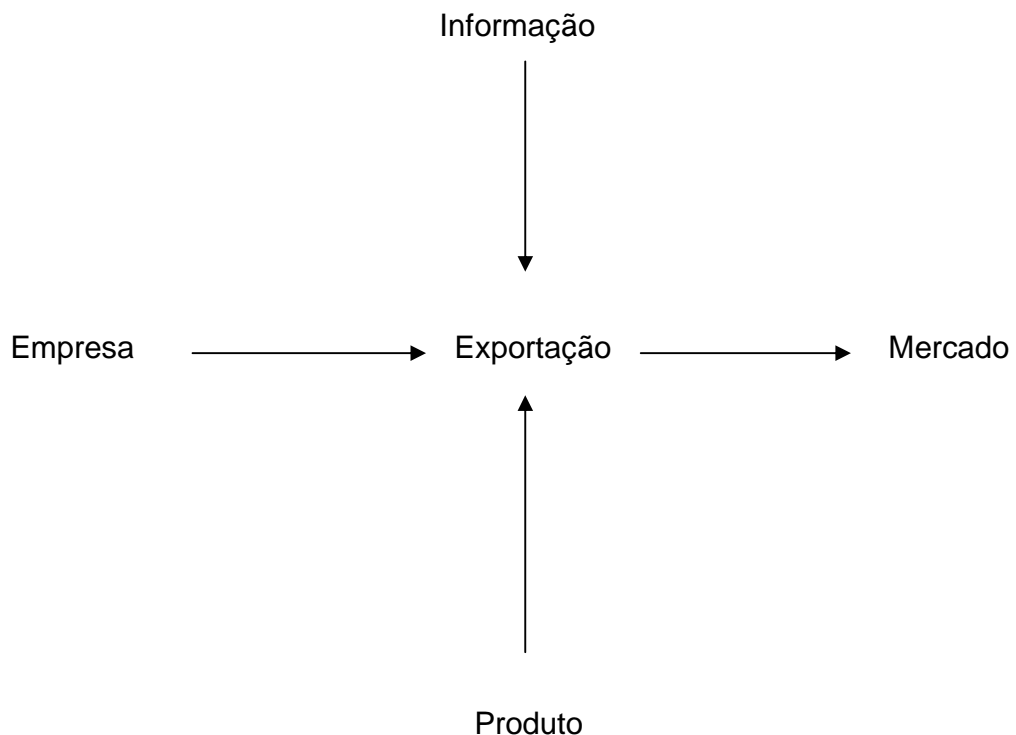


Figura 2 : Os quatro parâmetros importantes da exportação

Fonte: MINERVINI, Nicola, Exportar Competitividade e Internacionalização. São Paulo, Ed.Makron Books,1998.Traducao: Lucinda, Cláudio, 2001.

- A) Mercado: É comunicação, seleção, gestão.
  - B) Produto: Um produto que corresponde às exigências dos consumidores .
  - C) Empresa: Uma empresa que pense internacionalmente e atue em conseqüência integrando várias funções
  - D) Informação: A informação está na base de todo o projeto de exportação.
-

## 2.1.2 Regiões e produtos de exportação

Teoricamente, exporta-se para regiões onde são encontradas condições de entrar de forma mais rentáveis, com um mínimo de custo e risco. Na prática, as empresas começam quase sempre de forma casual, respondendo a pedidos das mais variadas procedências.

As empresas usualmente exportam para:

- A) Mercados mais próximos.
- B) Mercados de rápido crescimento.
- C) Mercados mais similares culturalmente.
- D) Mercados onde a competição é menos agressiva
- E) Mercados grandes.

Raras vezes, o número de mercados para onde a empresa exportará é selecionado antes, freqüentemente, chega-se a uma excessiva diversificação de mercados, clientes e produtos.

### **Figura 3:**

**Tabela : Porcentagem dos produtos mais exportados no Brasil em:**

PRODUTOS	1985	1997	2000
Produtos Agrícolas	12%	23%	37%
Produtos Minerais	13%	22%	29%
Produtos Manufaturados	21%	27%	32%

**Figura 3:** Composição das exportações brasileiras:  
(em porcentagens das exportações totais )

Fonte: ROCHA, Angela "Gerência de exportação no Brasil" ,pág. 43, Ed. Atlas , São Paulo, 1999.

Mais do que exportar um produto, a empresa estará exportando sua capacidade de projetar, produzir, embalar e gerenciar. Enfim, não se exporta um produto, exporta-se a capacidade de entender os mercados.

Quando se chega á decisão de exportar, muitas vezes não se considera a existência de uma que se está iniciando uma atividade na qual não se tem experiência, e talvez se pense em fazer do mercado externo uma extensão da atividade praticada no mercado interno.

## **2.2. Considerações sobre importações**

As necessidades de inovações nas produções também depende da capacidade de aplicar dentro da empresa produtos importados, para que a empresa não se torne acoplada, demonstrando suas relações estratégicas, que futuramente, podarão exportar seu produto, as organizações empresariais são alimentadas também por *feed-back*.

<sup>3</sup> “A importação é uma atividade de médio e longo prazo, que exige planejamento dos recursos e, sobretudo, paciência, o que regulamente não sobra quando a empresa atravessa um período de crise, pois o prioritário e sobreviver para as próximas 24 horas, quer dizer, a corrida para faturar e cobrar para ter liquidez imediata. Não há tempo para planejamento, nem para cambiar o produto.”

## **2.3. Desafios no mercado global**

Numerosas pesquisas tem demonstrado que os principais pontos de fragilidade nas empresas no mercado internacional são:

- Falta de informação.
- Desconhecimento do tipo de apoio existente nas exportações.

---

<sup>3</sup> LOPEZ Vasquez, José. *Manual de exportação*, pág. 68,. Ed. Atlas, São Paulo, 20

- Desconhecimento de como gerenciar a exportação.
- Dificuldade em adaptar-se a outras culturas.
- Estruturas inadequadas.
- Falta de atitude.

***Erros mais comuns:***

- Falta de avaliação da capacidade de internacionalização.
- Não considerar os aspectos das diferenças culturais.
- Falta de pesquisa de mercado.
- Seleção errada do parceiro.
- Não efetuar pesquisa, registro e monitoramento da marca.
- Elaboração de contratos sem considerar a legislação e a prática do país estrangeiro.
- Falta de conhecimento das normas de defesa do consumidor.
- Extrema diversificação dos mercados.
- Falta de presença de mercado.
- Não contar com a estrutura interna adequada para gerenciar a exportação.

O comércio internacional é como uma guerra, para qual se sai para combater sem conhecer o poder do adversário, que talvez tenha um sistema de foguetes intercontinentais. Parece que não é fácil vencer.

A concorrência é uma fonte inesgotável de informações e, nos mercados internacionais, poderão ser encontrados produtos que não competem com os mercados internos ou em determinados mercados.

Algumas informações da concorrência podem ser valiosas para a empresa:

- Características do produto.
- Imagem da marca.
- Fornecedores.
- Capacidade gerencial.
- Estrutura comercial.
- Serviços oferecidos.

- Reação dos consumidores.
- Logística utilizada.
- Disponibilidade de recursos.
- Planos de extensão de atividade.

Alguns países podem ser exportadores por diferenças de recursos, clima ou sociedade de cada país. O Brasil é um país exportador de café, devido ao solo e ao clima, a Arábia Saudita é uma exportadora de petróleo, devido a geologia, o Canadá é um exportador de trigo, devido ao clima e a abundância de terras em relação à mão-de-obra, e assim por diante.

Entretanto, o comércio de produtos manufaturados entre nações industriais avançadas, particularmente de produtos mais sofisticados, é mais difícil de se explicar.

Quando as economias externas são poderosas, a especialização internacional pode ter um grande efeito arbitrário. Durante os anos de formação de uma indústria, ou durante um período de transição de mudanças na tecnologia nos mercados, foram invalidando os padrões de vantagem existentes em um país. Podendo assim, ser estabelecido lideranças industriais, ocasionadas por histórico ou apoio governamental, facilitando a competitividade.

Existem razões válidas para que hajam preocupações com a competitividade internacional, mas não são o que a maioria das pessoas pensam. O medo comum é que uma economia que não consegue acompanhar seus parceiros comerciais sofra graves danos econômicos, déficits comerciais irrecuperáveis, desemprego em larga escala, talvez o colapso econômico.

Manter o crescimento da produtividade e o progresso tecnológico é importantíssimo para que se acompanhe a competição internacional, levando em consideração a vantagem comparativa das empresas.

### **Capítulo 3: A internacionalização e suas vantagens**

A comunicação global é necessária para a internacionalização e o desenvolvimento das indústrias. Ela permite que pessoas de todo mundo tenham acesso a outras culturas, seja por meio de internet, televisão, *fast-food* entre outros.

Um dos pontos mais positivos do processo da internacionalização, são os avanços tecnológicos que as empresas levam consigo. Seja qual for o grau de tecnologia do lugar, elas se desenvolvem com os mesmos moldes de produção utilizados em qualquer parte do mundo.

Outro ponto muito vantajoso da internacionalização, são as possibilidades de gerar empregos. Uma empresa junto ao seu crescimento interno e ao desenvolvimento em sua produção, acaba aumentando sua escala de funcionários.

Gerar empregos produz estímulos governamentais, temos por exemplo a implantação da Ford na Bahia: Antes de se instalar, a Ford gerou primeiramente, uma disputa entre vários estados interessados em sua instalação, onde houvessem maiores vantagens para a sua fábrica.

O governo da Bahia mostrou uma grande redução de impostos para atrair a empresa, pois sabia da grande quantidade de empregos que seriam gerados. E foi o que aconteceu, a Ford se instalou na Bahia, e trouxe vários empregos para Brasil.

A chegada de grandes empresas em geral, beneficia ambas as partes. Para elas, uma boa adaptação em novo lugar torna bem vista sua marca e seu produto.

Grandes empresas estrangeiras trazem tecnologia e empregos, isto é, produção com mão-de-obra barata.

### **3.1.Estratégias de Internacionalização de empresas**

As empresas utilizam algumas maneiras se para manterem nas relações internacionais, ou para firmarem contratos internacionais com outras empresas dentro do mercado global. Isto é feito por meio de algumas estratégias de administração em negócios internacionais. São elas:

#### **3.1.1 Fusão de empresas**

Fusão das empresas é a união de duas ou mais companhias que se extinguem, formando uma nova e única grande empresa, que as sucede em direitos e obrigações.

Na fusão, o controle administrativo fica ao encargo da empresa que se apresenta a mais próspera delas. Esse tipo de associação permite reduções de custos, mas pode levar a práticas restritivas ou monopolistas no mercado.

**A)** Os Fatores determinantes para que haja fusão de empresas apontados como vantajosos, são:

- Racionalizar a produção e ampliar o mercado p/ exportação;
- Adotar os progressos tecnológicos;
- Reorganizar as estruturas econômicas empresariais; e
- Evitar a concorrência

De acordo com o Código das Sociedades Comerciais, uma fusão consiste na reunião, numa só de duas ou mais sociedades. A fusão pode realizar-se por duas formas distintas:

**B)** Modalidades da fusão :

- Fusão - Incorporação       $A + B = A$
- Fusão - Concentração       $A + B = C$

**Fusão - Incorporação** – Ocorre por meio de transferência global do patrimônio de uma ou mais sociedades para outra que se designa sociedade de incorporação . A sociedade de incorporação entrega por contrapartida aos sócios ou acionistas das empresas incorporadas, quotas ou ações representativas do seu capital social. Esse capital, tem base do valor atribuído durante as negociações e ao patrimônio das empresas alvo em relação ao valor da incorporação.

**Fusão - Concentração** – Ocorre mediante a constituição de uma nova sociedade, para a qual se transferem os patrimônios das empresas fundidas e se atribuem aos sócios e acionistas da nova empresa. As respectivas partes de capital, em função do valor atribuído durante as negociações a cada uma das empresas, fundindo-se na nova sociedade. Para além das partes de capital, podem ser atribuídas aos sócios das empresas incorporadas ou fundidas, quantias em dinheiro que não podem exceder 10%.

### **3.1.2 Aquisição de empresa**

O conceito de aquisição de empresas, respeita apenas à aquisição total ou parcial do capital de uma empresa. A aquisição pode ser minoritária ou de controle. Quando utilizamos o termo fusões e aquisições (F&A) estamos normalmente considerando as aquisições que conduzem à tomada do controle de capital da empresa alvo.

Presume-se que através de uma participação majoritária, existe domínio da gestão. Na medida em que, quem detém esta participação poderá, entre outros direitos, nomear os órgãos de gestão e de fiscalização da sociedade.

### **3.1.3 Franquia**

A franquia é estabelecidas entre um franqueador e um franqueado, pela qual o primeiro coloca à disposição do segundo, um nome, um método comercial.

A franquia pode aplicar-se aos serviços (aluguel de carro, por exemplo), à produção (comercialização de um bem com a marca do franqueador, após



concessão de uma licença por uma empresa que tem uma patente) ou à distribuição. Este último caso representa cerca de 70% das franquias e pode ser ilustrado por cadeias de restaurante fast food ou de confecções.

No caso das franquias de distribuição, o franqueador pode ser um fabricante que usa a franquia para garantir a difusão dos seus produtos, onde os franqueados poderão comercializar.

Em seu estabelecimento, o franqueado deve quitar um direito de ingresso, chamado taxa de franquia, pagando uma comissão ao franqueador.

A franquia oferece vantagens importantes para cada um dos contratantes: permite ao franqueador desenvolver-se sem efetuar grandes investimentos de capital. O franqueado exerce sua atividade sob o nome de uma marca já estabelecida, sem precisar criar uma empresa.

A franquia, entretanto, limita a liberdade do franqueado, uma vez que este último está submetido ao controle do franqueador, deve respeitar algumas medidas destinadas a garantir a homogeneidade da rede e a qualidade constante dos produtos.

Na prática, o franqueador renuncia parte de sua autonomia empresarial para utilizar a experiência de uma empresa, que lhe assegurará êxito mais rápido e lucro mais elevado, dando-lhe assim mais tempo para concentrar-se na eficiência da gerência do negócio .

### **3.1.4 Joint Venture**

*Joint venture* é uma expressão inglesa, que significa “união de risco”. É uma associação entre empresas para o desenvolvimento e execução de um projeto específico. Como ocorreu entre a Companhia Vale do Rio Doce e US Steel, para explorar a reserva de minério de ferro de Carajás, no Pará. Uma *joint venture* pode envolver empresas públicas e/ou privadas, sejam elas nacionais ou estrangeiras.

Ao longo da década de 1970, esse foi um tipo de empreendimento bastante comum no Brasil, tendo sido estimulado pelo regime militar com o objetivo de atrair capitais externos para financiar o desenvolvimento do país.

Com a abertura da economia promovida a partir da década de 1990, e principalmente depois da implantação do real, tornou-se mais comum o recurso da fusão, onde as empresas assumem o controle de outras, nem sempre do mesmo ramo. Entre 1994 e 1999, as incorporações realizadas envolviam a participação de empresas estrangeiras.

As *Joint Ventures* geralmente incluem um acordo em que as partes comprometem a investir recursos, dinheiro, materiais e administração para organizar uma entidade de propriedade conjunta. As partes participam acionariamente, normalmente destinadas à produção ou a serviços financeiros. Mesmo assim podem existir *Joint Ventures* apenas para contratos específicos ou alianças mais livres de parceria.

Alguns exemplos de *joint-ventures*:

- A General Motors e a Suzuki formaram a Cami Automotive, uma Joint Venture no Canadá para abastecer o mercado americano com carros de baixo preço. A Suzuki entrou com os modelos de carros pequenos de baixo consumo, e a Chevrolet com sua rede de autopeças e distribuidores.
- Uma empresa de produtos químicos americana, chamada Quimics, formou uma *Joint Venture* na Nigéria, onde entrou com 51% do capital e seus parceiros nigerianos com 49% para fabricar adubos e defensivos agrícolas.

### **3.1.5 Internacionalização direta**

Na internacionalização direta, a própria empresa gerência todo o processo de internacionalização, desde o preparo pessoal e de capital, venda ou compra internacional e preparo tecnológico. A saída e entrada de mercadorias é feita diretamente pela empresa ou no exterior.

A principal vantagem é o conhecimento e a experiência internacional acumulada pela própria empresa. A desvantagem desse modelo, é que a firma só aprende com erros, podendo ter maiores gastos financeiros.

### **3.1.6 Gerência própria**

No modelo, a empresa cria a sua gerência própria no exterior ou um departamento de comércio exterior, com profissionais especializados. Mesmo tendo grandes e altos custos de manutenção e recursos humanos, a empresa tem a vantagem de desenvolver e absorver competência internacional.

### **3.1.7 Export management company**

EMC- É uma empresa que funciona como departamento de exportação independente. Ela não é uma comercial exportadora, porque todas as operações são feitas em nome da empresa que a contratou.

Uma EMC nunca compra do fabricante para revender no exterior, sua função é gerenciar em nome de terceiros no processo de internacionalização, as operações internacionais e os negócios internacionais.

A EMC é responsável por cuidar do desenvolvimento de mercados internacionais até a gestão de todos os envolvidos nos negócios: despachantes, agentes, das cargas e das vendas. Tem como vantagem ser um modelo de exportação direta, onde os clientes e negócios internacionais são da empresa contratante da EMC.

Os riscos e os custos de desenvolvimento da competência internacional, são menores para empresa que esta se internacionalizando. A EMC é um contador direto que cuida da parte contábil, um modelo para micro e pequenas empresas que estão iniciando sua internacionalização.

### **3.1.8 Global sourcing management company**

GSMC- Tem o mesmo conceito de EMC, porém atua pelo lado da importação. Funciona independentemente, como um departamento de compras internacionais de outra empresa.

Sua função é gerência, desde pesquisas de fornecedores até a entrada de mercadorias na empresa compradora. É um modelo que pode ser utilizado pelas grandes empresas.

### **3.1.9 Internacionalização indireta**

A empresa realiza negócios internacionais por intermédio de outra empresa doméstica. Ela não desenvolve sua competência internacional, podendo-se tornar dependente de terceiros no comércio exterior.

Sua principal vantagem é o aproveitamento desses intermediários especializados em comércio exterior para tornar as operações viáveis com custos financeiros menores.

### **3.1.10 Consórcio de exportação/importação:**

É uma associação de empresas criadas voluntariamente, com objetivo de internacionalizar ou ampliar negócios internacionais dos seus participantes, dividindo os custos financeiros entre si, permitindo o controle da internacionalização pelos participantes.

No mercado, atuam conjuntamente em um bloco comercial, buscando nas vendas, internacionalizar empresas por meio de exportação desenvolvendo *marketing* internacional.

### **3.1.11 Trading company**

São empresas especializadas em comércio exterior, que compram mercadorias nos mercados domésticos e as revendem no mercado externo, agindo no campo de importação e exportação.

No Brasil de acordo com Decreto-lei 1.248/72 essas empresas possuem tratamento privilegiado na exportação, sendo chamadas de comerciais exportadoras.

As *trading companies* podem operar com qualquer produto, em qualquer mercado, quando possível obter lucro. Quando se concentram em mercados ou em produtos, são elas especialistas.

Essas empresas, em geral, direcionam-se para grandes negócios internacionais, não possuindo experiência em internacionalização de pequenas empresas.

### **3.1.12 Empresa exclusivamente exportadora**

É uma firma doméstica, que possui como principal objetivo a exportação. Tendo vantagens à frente de outras empresas exportadoras, porque ela so exporta.

## Capítulo 4: “CARREFOUR : Empresa sucesso de Internacionalização”

A sociedade Carrefour, foi criada em 1959, e sua primeira loja foi inaugurada em 1963 em Paris. O nome inicial foi Promodis, em seguida Promodés. O grupo teve origem na fusão de dois comerciantes e atacadistas normandos: Paul-Auguste Halley e Léonor Duval-Lemonnier.

Em 1963, o Carrefour cria um novo conceito de comércio, o hipermercado Carrefour, que da França (Sainte-Geneviève-des-Bois) se expandiu pelo mundo ao longo de seu processo de internacionalização.

O grupo de Hipermercados do Carrefour atualmente atua em mais de 9.632 lojas espalhadas por 30 países, e gera mais de 350.000 empregos nestas regiões. É uma empresa de qualidade e que se destaca como sucesso em vendas. A empresa procura garantir o bem-estar, segurança de vida para seus colaboradores, funcionários e fornecedores.

É um grupo que se empenha em satisfazer o mercado, sendo um exemplo de um grande hipermercado, que é capaz de se adaptar a novas regiões e ser respeitado pela sua marca.

No Brasil, o Carrefour tem lojas espalhadas em várias regiões, sendo responsável por gerar milhares de empregos no país.

### **Figura 4**

**Tabela: Quantidade de empregos gerados pelo Carrefour no Brasil:**

	Funcionários com carteira assinada	Funcionários Terceirizados	TOTAL de empregos gerados
Empregos Gerados	46.312	4.185	50.497

*Figura 4 :total de empregos gerados no Brasil em 2004*

Fonte : Jornal “Correio Braziliense” , pág. 19, 24 de fevereiro, 2004.

Seu trabalho no comércio é oferecer alto nível de treinamento a seus funcionários, adaptando-os as evoluções e das expectativas do mercado, para melhor atender aos clientes, conquistando o reconhecimento dos seus consumidores

São dedicadas horas para formação de funcionários, dando-lhes condições de crescimento pessoal e profissional, o que é bom para o país.

#### **4.1. Processo de internacionalização do Carrefour:**

O Carrefour iniciou seu ideal de internacionalização com um objetivo: <sup>4</sup>“Nossa vontade é de ser internacional”, isto é , fazer com que a empresa tivesse em cada mercado presença significativa, crescendo a valorização da empresa a longo prazo.

Sendo assim, o Carrefour passaria a procurar parceiros comerciais onde fosse possível manter integrações positivas, e então, pudesse se fortalecer mutuamente com a comunidade específica de cada país em que houvesse parceria, pois assim os conceitos fixados seriam simples e claros, onde todos sairiam satisfeitos.

O Carrefour tinha pressa em se internacionalizar. Após a sua criação, já haviam planos de desenvolvimento externo por parte de seus criadores, Paul-Auguste Halley e Léonor Duval-Lemonnierier. Esses projetos queriam motivar integrações e abrir novos horizontes em regiões além da França.

Porém, a empresa já era dentro do mercado varejista francês, uma empresa reconhecida por sua qualidade.

---

<sup>4</sup> *Eric Uzan*, Diretor Superintendente do Carrefour no Brasil, em depoimento ao site [www.carrefour.com.br](http://www.carrefour.com.br), em 2002.

O Carrefour iniciou sua internacionalização da seguinte maneira:

**A) Escolha do país:** Seguir para países mais próximos, onde a sua cultura fosse relativamente parecida, tanto nos padrões de compra, quanto na estrutura do varejo.

**B) Escolha dos consumidores:** Os consumidores que tenham demandas similares, para compras em somente um lugar, com consciência de moda ou mesma avaliação de serviço e qualidade.

**C) Foco nos próprios fornecedores:** Entrar em um país estrangeiro utilizando um foco nas marcas de seus fornecedores já existentes, considerando o fabricante com suas muitas categorias de produtos.

Isto é, o Carrefour seguiria rumo ao novo mercado, vendendo produtos que eles já oferecem no país, pois de suas principais competências é levar aos países sua eficiência em distribuição.

**D) Estratégia de entrada:** Orgânica e *joint-venture*.

A estratégia orgânica, foi a primeira utilizada pelo Carrefour, isto é, usar seus próprios recursos, para adquirir pontos existentes em outras regiões. Regiões culturalmente próximas e fáceis de entrar.

Porém já realizou uma estratégia *joint-venture* em Taiwan com a empresa President Enterprise.

Com a estratégia de *Joint-venture*, o Carrefour pretendia entrar em mercados de países estrangeiros culturalmente distantes e difíceis de penetrar. Buscando, também, realizar parcerias com fabricantes locais e varejistas locais, com experiência considerável. O intuito era expandir sua marca, existindo interesse entre ambas as partes de longo prazo.



Na escolha de realizar *joint-venture*, o Carrefour procura ganhar acesso a um novo mercado, usando conhecimento e conexões do parceiro local. Exemplo: A *joint-venture* feita no México.

Para a empresa, a competitividade requer adaptação permanente dos meios para obter os melhores custos de distribuição. Desejava ser, um referencial em sua atuação pois,<sup>5</sup> o ideal de desenvolvimento e o sucesso num mundo globalizado é compreender o ponto de vista local e saber crescer com parceiros em cada parte do mundo”. E a partir daí, iniciou sua expansão para novos mercados:

Na década de 70, o Carrefour abre seu hipermercado na Bélgica, seu primeiro no estrangeiro, adotando nome Champion. Em 1973, implementa-se na Espanha, através da abertura do hipermercado Pryca, e em 1975 chega ao Brasil. Logo após entrou no Reino Unido e vendeu sua participação para Gateway .

No Brasil, a empresa entrou em Porto Alegre inicialmente, e significou uma das primeiras manifestações do mercado global no país.

Na década de 80, ocorreu a implementação do Carrefour na Argentina, e em 1989 em Taiwan, Portugal e Espanha.

Na década de 90, o Carrefour adquire a Euromarché e Motlaur, e abre as primeiras lojas na Grécia. Em 1993 houve a abertura dos hipermercados na Turquia e na Itália, e em 1994 implementam-se no México e Malásia.

Em 1996, os hipermercados Carrefour iniciam seu desenvolvimento na Ásia (Tailândia, Coreia e Hong Kong ), em 1997 houve a implementação do Carrefour na Polônia.

Em 1998, o Carrefour torna-se parceira de 16 lojas Mammouth, que adotam o nome, e se integra aos supermercados com Stoc, Marché Plus (França) e abre hipermercados no Chile, na Colômbia e na Indonésia.

Em 1999, ocorreu a aquisição de 85 supermercados no Brasil, com a compra de 23 unidades das Lojas Americanas, Roncetti (ES), Minero (MG), Dallas

---

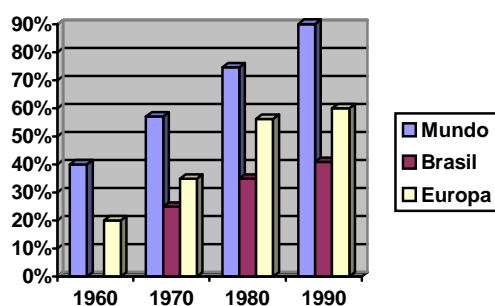
<sup>5</sup> Eric Uzan, Diretor Superintendente do Carrefour no Brasil, em depoimento ao site [www.carrefour.com.br](http://www.carrefour.com.br), em 2002.

e Continente (RJ). Nos anos 90, o Carrefour torna-se o primeiro grupo de distribuição na Europa e o segundo no mundo .

A partir daí, verificamos um rápido crescimento da internacionalização da empresa pelo mundo:

### **Figura 5**

#### **Gráfico: Desenvolvimento da internacionalização do Carrefour:**



**Figura 5 : atuação do Carrefour como grupo de distribuição**

Fonte: jornalista SILVA, Mauro Sérgio, Revista " Mercado Empresarial ", Brasília, Ed. Gráfica Ipiranga, 2001

Em 2000, a empresa torna-se líder de distribuição na Bélgica. Na Suíça houve a associação dos grupos Carrefour e os supermercados Maus. Neste ano, foi lançado o primeiro mercado *on-line* mundial de compras, o GlobalNetXchange e o lançamento do site de e-commerce shop. Estes ajustes de compra por internet mostraram a capacidade tecnológica da empresa, que conquistou o respeito ,ainda maior, dos consumidores.

No Brasil, o hipermercado Carrefour, além de gerar empregos, trouxe a ampliação dos negócios com produtos brasileiros, aumentando as exportações. Por ser uma grande rede varejista multinacional, os pequenos e médios fornecedores brasileiros, estão aproveitando o canal aberto que o Carrefour trás para as exportações..

“Neste ano vamos ter uma explosão destas vendas externas, porque os consumidores de 30 países estão reconhecendo a qualidade dos produtos brasileiros”, disse o diretor de Agronegocios do Carrefour, Arnaldo Eijsink, ao Jornal Correio Brasiliense dia 24 de fevereiro de 2004. Em 2002, o Carrefour exportou US\$12 milhões e vendeu US\$ 20 milhões em 2003.

**Figura 6:**

**Tabela do índice de produtos produzidos no Brasil e vendidos pelo Carrefour em outros países:**

PRODUTOS	( % )
Uvas	4%
Mangas e melões	7%
Farelo de soja	4%
Laranja In natura	2%
Carne bovina	7%
Abacaxi pérola	0,99%
Camarão	2,8%
Café	4%
Açúcar refinado	6%
Limão Taiti	9%

**Figura 6 : Porcentagem de produtos brasileiros que são vendidos pelo hipermercado Carrefour. (de acordo com índice total de 100% do que é produzido no Brasil)**

Fonte: Jornal “Correio Braziliense” , 24 de fevereiro, 2004.

O Carrefour desenvolve produtos com fornecedores que respeitam o selo de origem, isto é, existe uma equipe certificada por engenheiros agrônomos, veterinários e técnicos em zootecnia, que assegurem produtos tenham cumpridos exigências deste selo.

É uma empresa que exige do fornecedor, obrigações, qualidade de produtos verdadeiramente com boa aparência, e responsabilidade social. Uso infantil na mão-de-obra, desqualifica o fornecedor

O Carrefour se destacou com sucesso de internacionalização, por ser uma empresa respeitada, que se preocupa com adaptar-se a região, preparando estudos e pesquisas dos novos mercados. Existindo, uma preocupação com qualidade dos produtos, desenvolvendo tecnologia de comodidade que conquistam os consumidores. Sendo assim, um hipermercado com conduta e referencial de desenvolvimento.

## **Conclusão**

Para que uma empresa entre no mercado internacional, não há uma regra certa a ser seguida. O que existe, são possibilidades de expansão das empresas a novos países, onde elas poderão conquistar novos consumidores, e proporcionar seu desenvolvimento interno.

A internacionalização também pode ser considerada como uma questão de sobrevivência das empresas no mercado doméstico, pois poderá garantir a competitividade diante das externas, e de produtos trazidos por elas.

No mercado global, existe um maior acesso a tecnologia, as inovações, ao crescimento das produções e chances de conquistas. E essa entrada no comércio exterior, pode partir do processo de internacionalização.

O mercado internacional tem como artifício principal a informação. Isto devido a todo o processo de globalização em que vivemos. Ela acirrou a competição e a disputa por novos consumidores, fazendo com que as empresas invistam mais em tecnologia de produção, de acordo com as inovações do mercado.

Sendo assim, em busca de desenvolvimento global, as empresas podem se internacionalizar, reconhecendo a importância de adaptação a todas estas mudanças.

O comércio exterior é restrito, pois são vários fatores que interferem na entrada de uma empresa nesse mercado. Uma empresa precisa primeiro, superar algumas barreiras, entre dificuldades de adaptação a novas regiões e a grande competitividade com todas as outras, que do mesmo jeito tentam se superar.

Porém, é preciso que as empresas escolham uma estratégia de entrada no mercado e invistam em inovações, pois o mercado internacional é diversificado.

. O mercado exige: informação, tecnologia e inovação. Assim, as empresas poderão se manter atualizadas e desenvolvidas, num lugar onde foi difícil chegar e trabalhoso se manter, porém estarão as melhores do mercado global.

## **Revisão Bibliografia:**

*BECK, Ulrich. O que é Globalização? Equívocos do Globalismo, São Paulo, Ed.Paz e Terra,1944.Tradução:Carone Andre,1999.*

*CASTRO, Abali Lázaro. Globalização econômica Política e Direito, Porto Alegre, Ed.Aduaneiras, 2002.*

*COUTINHO, Dirceu. Entenda Globalização, Rio de Janeiro, Ed.Aduaneiras, 1998.*

*FARIA, José Eduardo. O Direito na economia Globalizada, São Paulo, Ed. Melheiros,1999.*

*JORNAL, "Correio Braziliense" , 24 de fevereiro, 2004.*

*JEAN, J. "Dominando Mercados Globais, Financial Times", São Paulo, Ed.Makron, 1997. Tradução: Ribeiro, C. 1999.*

*HIST, Paul, "Globalização em questão", Ed. Vozes Petropolis- Rj, 1998.*

*LOPEZ, José. Manual de exportação, São Paulo, Ed.Atlas, 1999.*

*MACIEL, Graccho Machado. Consórcios de exportação, São Paulo, Ed. Aduaneiras,1998.*

*MINERVINI, Nicola. Exportar Competitividade e Internacionalização, São Paulo, Ed. Makron Books, 1998.Traducao: Lucinda, Cláudio, 2001.*

*PAUL, Krugman. Internacionalismo Pop, Rio de Janeiro, Ed.Campus, 1997.*

*RAINELLI, Michel. "Comercio internacional", São Paulo, Ed. Manole, tradução: Sônia Augusto, Barueri*

*ROCHA, Angela. "Gerência de exportação no Brasil", Ed. Atlas , São Paulo, 1999.*

*SILVA, Mauro Sérgio. Revista "Mercado Empresarial", Brasília, Ed. Gráfica Ipiranga, 2001.*

*WESLEY, Logman. Financial Times Mastering global business: Dominando Mercados Globais, São Paulo, Ed. Makron Books Ltda, 1998. Tradução: Lucinda, Cláudio, 2001.*

Internet, site: "[www.carrefour.com.br](http://www.carrefour.com.br)"