

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
MBA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

TALES CARRARD LEDUR

**AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO NO  
MERCADO DE ANGOLA: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CONSERVAS  
ODERICH SA**

Porto Alegre

2011

TALES CARRARD LEDUR

**AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO NO  
MERCADO DE ANGOLA: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CONSERVAS  
ODERICH SA**

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na disciplina de capacitação para o estudo de caso em Negócios Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado

Porto Alegre

2011

## RESUMO

A presente monografia apresenta, como tema central, as vantagens e desvantagens de um centro de distribuição (CD) de alimentos no mercado de Angola: um estudo de caso da empresa Conservas Oderich S.A. Este estudo, além de levantar as vantagens e desvantagens da instalação de um CD em Angola, também apresenta o ambiente político/legal, econômico, social e cultural do mercado em estudo e com base nos dados coletados propõe um modelo de CD para a empresa estudada. A metodologia utilizada foi qualitativa e exploratória descritiva, aplicada pelo estudo de caso. Os dados foram coletados em documentos e entrevistas com executivos da empresa analisada e também das *trading companies* entrevistadas, além do consulado geral de Angola, sempre com base em diversos autores da literatura científica. Com este estudo, observou-se que o mercado de Angola é um mercado com grande potencial de crescimento, mas que ainda demandará muitos investimentos em diversos setores para equalizar suas diferenças sociais, econômicas e culturais.

**Palavras-chave:** Exportação. Internacionalização. Estratégias de entrada em mercados externos. Canais de distribuição.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – O que Angola importa do mundo.....	40
TABELA 2 – O que o Brasil exporta para Angola.....	42
TABELA 3 – Oportunidades em alimentos e bebidas no mercado de Angola.....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Balança Comercial de Angola.....	39
GRÁFICO 2 – Principais fornecedores para Angola.....	41

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Variáveis do ambiente de marketing.....	17
QUADRO 2 – Estratégias de entrada em mercados estrangeiros – vantagens e desvantagens.....	21
QUADRO 3 – Funções da distribuição.....	23
QUADRO 4 – Questões de distribuição.....	25
QUADRO 5 – Sujeitos da pesquisa.....	29
QUADRO 6 – Correlação da fundamentação teórica com o instrumento de pesquisa.....	31
QUADRO 7 – Análise das vantagens e desvantagens da instalação de um centro de distribuição de alimentos em Angola.....	45
QUADRO 8 – Análise das vantagens e desvantagens para a instalação de um centro de distribuição em Angola para a empresa Conservas Oderich S.A.....	49

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>10</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	11
1.2.2 Objetivos Específicos .....	11
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 AMBIENTE DE MARKETING GLOBAL – ASPECTOS POLÍTICOS/LEGAIS, ECONÔMICOS, SOCIAIS E CULTURAIS</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 Ambiente político/legal .....	14
2.1.2 Ambiente econômico .....	15
2.1.3 Ambiente social e cultural .....	16
<b>2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS</b> .....	<b>18</b>
2.3.1 Modos de Entrada em Mercados Estrangeiros .....	19
2.3.2 Canais de Distribuição .....	22
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA</b> .....	<b>26</b>
<b>3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA</b> .....	<b>28</b>
<b>3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>29</b>
<b>3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>30</b>
<b>3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO</b> .....	<b>32</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>33</b>
<b>4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>34</b>
<b>4.2 O MERCADO ANGOLANO</b> .....	<b>36</b>
4.2.1 Ambiente Político / Legal .....	36
4.2.2 Ambiente Econômico .....	38
4.2.3 Ambiente Social e Cultural .....	43
<b>4.3 ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS EM ANGOLA</b> .....	<b>45</b>
<b>4.4 MODELO DE IMPLANTAÇÃO DE UM CD DE ALIMENTOS ENLATADOS EM ANGOLA</b> .....	<b>49</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>56</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização atualmente engloba setores distintos de qualquer economia, abrangendo empresas de diferentes portes, que buscam no mercado internacional, novas oportunidades de negócios. Este conceito de negócio tem ganhado importância e relevância tanto nos aspectos econômicos, quanto culturais e sociais e vem exigindo das empresas um maior nível de envolvimento e capacitação para atuação nos mercados globais, devido à ampliação das fronteiras da competição comercial.

Cateora e Graham (1999) colocam que as empresas que triunfarão no século XXI serão aquelas capazes de se adaptarem às mudanças constantes e aos novos desafios, o que denota a importância do marketing internacional num ambiente econômico global e altamente competitivo.

Segundo Keegan e Green (2000), o marketing global é um processo de focalizar os recursos e objetivos de uma empresa nas oportunidades do mercado global. As empresas valem-se do marketing global por dois motivos: para tirar vantagens das oportunidades de crescimento e expansão e para sobreviverem. As empresas que deixam de perseguir as oportunidades globais estão sujeitas a perder seus mercados nacionais, que serão explorados por empresas globais mais fortes e competitivas.

Tendo em vista o vasto mercado de alimentos enlatados e a crescente demanda mundial, principalmente por países em desenvolvimento, como por exemplo países do continente africano e América latina, torna-se importante o estudo a cerca das formas de entrada nos mercados internacionais, identificando as maneiras mais eficientes e eficazes de se alcançar estes novos mercados, buscando

defender e fortalecer uma posição competitiva global. Segundo Pipkin (2000), é claro que, quando uma empresa passa a atuar em um mercado internacional, há uma agregação do nível de incerteza, mas por outro lado, os riscos inerentes a um mercado em particular são distintos, tornando a empresa menos dependente de oscilações mercadológicas regionalizadas.

Entretanto, para obter êxito no processo de internacionalização de um produto ou instituição, é indispensável o uso de uma abordagem correta dos modos de entrada no mercado alvo. Cada um dos métodos de inserção mercadológica possuem características próprias que ajudam as empresas de formas distintas a lidar com os riscos de atingir determinados mercados-alvos (BROUTHERS, BROUTHERS, WERNER, 2000).

Contudo a escolha pelo modo de entrada em mercados internacionais sempre trará incertezas para a empresa e os resultados obtidos através deste modo de entrada podem sofrer grandes alterações, influenciado pelos aspectos culturais, sociais, políticos e econômicos, característicos de cada mercado.

Desta forma, as empresas estão cada vez mais interessadas no seu planejamento a longo prazo, buscando a estratégia corporativa mais apropriada para seu negócio.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A busca por novos mercados no cenário internacional atualmente deixou de ser um processo complexo e viável somente para grandes corporações multinacionais. Com o aquecimento econômico global e o fácil acesso a mecanismos de informações, as economias do mundo todo estão cada vez mais próximas e

dependentes uma das outras, o que estimula cada vez mais o processo de globalização e conseqüentemente o interesse das empresas em buscar novos nichos de mercados e oportunidades.

Neste sentido, cabe a empresa buscar e relacionar os modos de entrada em mercados estrangeiros que mais se adaptem a *performance* exportadora que se deseja alcançar, e tentar entender as relações diretas e indiretas que resultam da escolha destas estratégias.

Desta forma o presente estudo buscou compreender quais as vantagens e desvantagens para se estruturar um centro de distribuição de alimentos em Angola para uma consolidação mais eficaz da empresa Conservas Oderich S.A. neste mercado, sendo esta uma empresa do setor alimentício que mantém relações comerciais há mais de 20 anos com distintos mercados no mundo e atualmente exporta para 58 países, estando presente em todos os continentes. Os maiores volumes de exportações são para os mercados africanos, especialmente Angola, onde houve um aumento significativo nas exportações nos últimos oito anos, devido principalmente a re-estruturação do país após o termino da guerra civil. Neste sentido, com o acelerado crescimento econômico de Angola vislumbra-se um mercado muito promissor e de grande capacidade de consumo, com seus mais de 16 milhões de habitantes.

Atualmente a empresa possui um distribuidor direto de sua marca no mercado de Angola, porém devido a capacidade de crescimento deste mercado, busca-se uma maior presença e consolidação da marca Oderich, tornando-se necessário buscar uma maior inserção dos produtos da empresa neste mercado, de modo que se possa explorar melhor a demanda local, assim como buscar atender alguns outros países próximos, que também possuem um grande potencial de consumo.

Como estratégia de entrada, especificamente no mercado de Angola, foi adotado o investimento direto, que exige um maior envolvimento da empresa, tanto estratégico como financeiramente, mas por outro lado possibilita um maior controle das operações neste mercado. A escolha pelo mercado de Angola deve-se ao fato da grande expansão e potencial de crescimento econômico da região, que passa por um profundo processo de re-estruturação econômica e social após um longo período de guerra civil.

Assim, a instalação de um centro de distribuição próprio exige da empresa um maior envolvimento, pois através de um investimento externo direto (a instalação de um centro de distribuição) haverá um maior investimento em capital humano e financeiro, e um maior risco, porém ao mesmo tempo proporcionará a empresa um maior controle do mercado-alvo, visando o gerenciamento mais efetivo de toda cadeia logística, assim como um melhor entendimento a cerca dos aspectos culturais do mercado local para adequação e inserção de novos produtos. Para tanto, considerando os fatores apresentados, sugere-se a seguinte definição para o problema pesquisado: Quais as vantagens e desvantagens para estruturar um centro de distribuição dos produtos da empresa Conservas Oderich SA no mercado angolano?

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos têm como aspecto importante possibilitar a percepção das etapas contidas neste projeto, isto é, os objetivos orientam a revisão da literatura e a metodologia do projeto.

O objetivo geral define o propósito do trabalho, enquanto os objetivos específicos delineiam o modo, de forma mais detalhada, como se pretende atingir o objetivo geral.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as vantagens e desvantagens para a estruturação de um centro de distribuição da empresa Conservas Oderich SA no mercado angolano.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Caracterizar a empresa estudada, Conservas Oderich SA;
- Apresentar o ambiente político/legal, econômico, social e cultural do mercado de Angola;
- Sugestões para a implantação de um centro de distribuição de alimentos enlatados em Angola;

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

O estudo do processo de inserção no comércio internacional é muito estimulante no que diz respeito às motivações, estratégias e aprendizados das empresas ao longo do tempo.

A empresa ao abrir-se para o exterior desenvolve uma nova cultura, aprimorando seus métodos administrativos e organizacionais, agregando valor ao

seu produto e tornando-se mais competitiva no mercado. Nas razões que estimulam as empresas a inserirem-se e participarem efetivamente do comércio internacional, pode-se citar a obtenção de maiores lucros, a ampliação de mercados, melhor utilização da capacidade instalada, aprimoramento da qualidade, incorporação de novas tecnologias e novas idéias, e conseqüentemente o crescimento empresarial.

Buscar o aprimoramento no processo de internacionalização da empresa Conservas Oderich S.A. visando a ampliação do mercado internacional, especificamente o de Angola, é de suma importância no que tange acerca das estratégias de negócios e planejamento a longo prazo para o desenvolvimento e crescimento da empresa.

O interesse da empresa em prospectar novos negócios e de promover novos projetos para aprimorar a participação da mesma no mercado angolano facilitou e viabilizou o desenvolvimento deste estudo, além de se ter disponível informações privilegiadas do mercado angolano devido a experiência que a empresa já possui com o mesmo e a vasta cadeia de contatos com diversos agentes (público e privados) que atuam e situam-se em Angola.

Desta forma, o desenvolvimento deste trabalho tornou-se oportuno em razão do momento favorável da economia de Angola, do potencial de crescimento econômico e de consumo neste país, assim como a busca pelo fortalecimento da marca Oderich neste mercado e a fidelização de novos e potenciais clientes.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Relata-se, neste capítulo, a fundamentação teórica que será o alicerce para o entendimento do estudo a ser realizado em relação as vantagens e desvantagens para a estruturação de um centro de distribuição de alimentos enlatados no mercado de Angola. Os principais tópicos abordados são relacionados ao ambiente de marketing internacional, assim como das estratégias e modos de entrada em mercados internacionais e seus canais de distribuição.

### **2.1 AMBIENTE DE MARKETING GLOBAL – ASPECTOS POLÍTICOS/LEGAIS, ECONÔMICOS, SOCIAIS E CULTURAIS**

As múltiplas formas que as relações econômicas internacionais podem assumir têm variado continuamente, mesmo em espaços de tempos muito curtos, em decorrência de vários fatores, em especial do progresso tecnológico e do aumento das necessidades na sociedade.

Keegan e Green (2000) colocam que as mudanças ambientais estão relacionadas aos aspectos básicos da sociedade e cultura, onde o marketing global deve reconhecer a influência da cultura e estar preparado para responder a ela ou mudá-la; ao ambiente político, jurídico e normativo, que é formado pelo conjunto de instituições governamentais, partidos políticos e organizações que representam os povos do mundo; e ambiente financeiro, global e decisão de câmbio, que está em constante evolução devido a diversos fatores macroeconômicos.

Segundo Keegan (2005), as macro dimensões do ambiente são: econômica, social, cultural, político/legal e tecnológica. Todas são importantes, mas talvez a

característica mais importante do ambiente do mercado global seja a dimensão econômica, pois hoje, diferentemente de qualquer outra época na história do mundo, existe crescimento econômico global. Pela primeira vez na história do marketing global, os mercados de todas as regiões do mundo são alvos potenciais para quase todas as empresas, de alta até baixa tecnologia, de produtos básicos a luxuosos.

### **2.1.1 Ambiente político/legal**

A sociedade convive com base em uma regulamentação, que tem por objetivo maior proteger e possibilitar um convívio harmonioso entre os membros desta, buscando através de leis e regulamentos manter uma ética social que beneficie sem discriminação os indivíduos que nela convivem.

Segundo Kotler (1998), o ambiente político/legal é composto pelas leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em sociedade.

Conforme Lamb, Hair e McDaniel (2004), as empresas precisam de regulamentação do governo para proteger os inovadores, os interesses da sociedade em geral, uma empresa e os consumidores.

Nas atividades do marketing global, as empresas estão sujeitas a riscos e cabe a elas determinar o grau de risco que desejam suportar. Qualquer empresa que atue em mercados diferentes de seu país deve analisar criteriosamente a estrutura política e legal do mercado-alvo, levando em consideração questões de soberania, riscos políticos, riscos de investimentos, carga de impostos e políticas de comercialização do produto desejado.

### 2.1.2 Ambiente econômico

A economia mundial sofreu profundas alterações desde a Segunda Guerra Mundial. Talvez a mudança mais profunda tenha sido o surgimento dos mercados globais; tendo identificado novas oportunidades, os concorrentes globais têm substituído continuamente os locais (KEEGAN, 2005).

As mudanças na economia mundial levaram as empresas a se adaptarem a uma nova realidade comercial e de negócios, onde a probabilidade de sucesso empresarial está ligada a capacidade da empresa em reagir rapidamente a novas necessidades e aos estímulos da demanda da sociedade.

De acordo com Kotler (1998), as empresas devem prestar muita atenção às principais tendências nos padrões de renda e de gastos em bens de consumo.

No que tange os padrões de renda, esta está relacionada com a estrutura industrial de uma nação, mas é também afetada pelo sistema político. Frequentemente os especialistas em marketing distinguem países com cinco padrões diferentes de distribuição de renda: (1) renda muito baixa, (2) a maior parte da renda muito baixa, (3) renda dividida em muito alta e muito baixa, (4) renda equilibrada entre baixa, média e alta e (5) a maioria da população com renda média.

Segundo o mesmo autor, os gastos dos consumidores são afetados por níveis de poupança, empréstimos e pela disponibilidade de crédito e neste sentido os profissionais de marketing devem ficar atentos às mudanças na renda, custo de vida, taxas de juros, poupanças e nas condições de empréstimos. Estas mudanças podem ter alto impacto, principalmente quando os produtos da empresa são altamente dependentes do nível de renda e da sensibilidade a preço.

### 2.1.3 Ambiente social e cultural

As pessoas convivem em sociedade e estão sujeitas a seguir regras e normas impostas a ela, mesmo que suas crenças e pensamentos sejam divergentes destas bases legais. Segundo Kotler (1998), as pessoas absorvem, quase inconscientemente, uma visão do mundo que define seu relacionamento consigo mesma, com os outros e com o universo.

Segundo Keegan (2005), antropólogos e sociólogos definem cultura como “forma de viver”, construídas por grupos de seres humanos e transmitidas de uma geração a outra.

Neste sentido, estes fatores possuem influência importante sobre o que acontece no mercado, pois os fatores sociais e culturais influenciam os produtos que as pessoas compram, os preços pagos pelos produtos, a eficácia de promoções específicas e como, onde e quando as pessoas esperam comprar produtos.

Independente da classe social e renda, a cultura é uma influência importante no comportamento de consumo e na posse de bens duráveis. Os produtos de consumo são mais sensíveis às diferenças culturais do que os produtos industriais. A fome é uma necessidade fisiológica básica, mas o que comer pode ser fortemente influenciado pela cultura. As guerras de marketing revelam evidências de que alimentos são provavelmente a categoria mais sensível dos produtos de consumo (KEEGAN e GREEN, 2000).

De fato, o ambiente social e cultural está em constante mutação e adaptação as novas realidades do cenário global, pois com os avanços tecnológicos, por exemplo, os padrões de vida têm sofrido mudanças e conseqüentemente o modo de relacionamento e vida da sociedade também se altera. As próprias mudanças de

papel das famílias, com a necessidade de as mulheres trabalharem, por exemplo, demonstram a evolução e as mudanças que isto representa para o marketing na era da globalização.

Neste contexto, dentro da análise deste ambiente, outro fator que deve ser levado em conta na análise do ambiente social e cultural é o crescimento demográfico, pois são os consumidores que representam o mercado. Segundo Kotler (1998), as empresas estão interessadas no tamanho e na taxa de crescimento da população em diferentes cidades, regiões e nações; distribuição etária e composto étnico; níveis educacionais; padrões de moradia; e características e movimentos regionais.

No quadro 1, a seguir, a fim de elucidar de forma mais clara e objetiva, são apresentadas as variáveis que afetam os fatores do ambiente de marketing global.

<b>Variáveis</b>		
<b>AMBIENTE DE MARKETING GLOBAL</b>	<b>POLÍTICO / LEGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leis e regulamentos</li> <li>• Influência governamental</li> <li>• Riscos legais (royalties, direitos autorais, etc)</li> </ul>
	<b>ECONÔMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento e estrutura industrial</li> <li>• Sistema político e legal</li> <li>• Índice de endividamento (pessoa física e jurídica)</li> <li>• Padrões de renda</li> </ul>
	<b>SOCIAL / CULTURAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamento de consumo</li> <li>• Classe social</li> <li>• Mudanças nos padrões de produtos/serviços</li> <li>• Novas necessidades</li> <li>• Crescimento demográfico</li> </ul>

Quadro 1: Variáveis que afetam os fatores do ambiente de marketing global  
Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nas referências teóricas elucidadas neste capítulo, pode-se observar que as variáveis do ambiente de marketing global sofrem influência das variações e oscilações de mercado, estas que podem ser tanto tangíveis quanto intangíveis, e muitas vezes não estão ligadas ao poder de decisão das empresas ou governo.

Neste sentido, o ambiente de marketing apresenta uma série de oportunidades e ameaças e cabe a empresa e/ou governo a responsabilidade na identificação das mudanças importantes no ambiente, tendo como base informações micro e macro econômicas, social e cultural.

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS

A internacionalização apesar de já ter sido bastante estudada ainda é um assunto relevante e de suma importância no planejamento estratégico das empresas e vem recebendo grande foco nos mais diversos ramos da economia, envolvendo empresas de qualquer porte.

Segundo Yip (1982), mesmo a baixa *performance* de novos entrantes em um mercado reduz a margem dos competidores existentes, denotando que este processo de globalização se dá de forma inevitável, e participar dele com competência é uma realidade que deve ser encarada com profissionalismo pelas empresas.

Após a decisão de internacionalizar-se é necessário que a empresa escolha uma estratégia de entrada em mercados externos. Nesta decisão devem-se levar em conta alguns aspectos do mercado-alvo, tais como potencial, atratividade, tamanho,

crescimento, competição, distância e acessibilidade, bem como os aspectos da empresa divididos em recursos, filosofia e objetivos (WHITELOCK, 2002).

### 2.2.1 Modos de Entrada em Mercados Estrangeiros

Segundo Kotler (1998), existem cinco métodos de entrada no mercado global: exportação direta, exportação indireta, licenciamento, *joint venture*, e investimento direto.

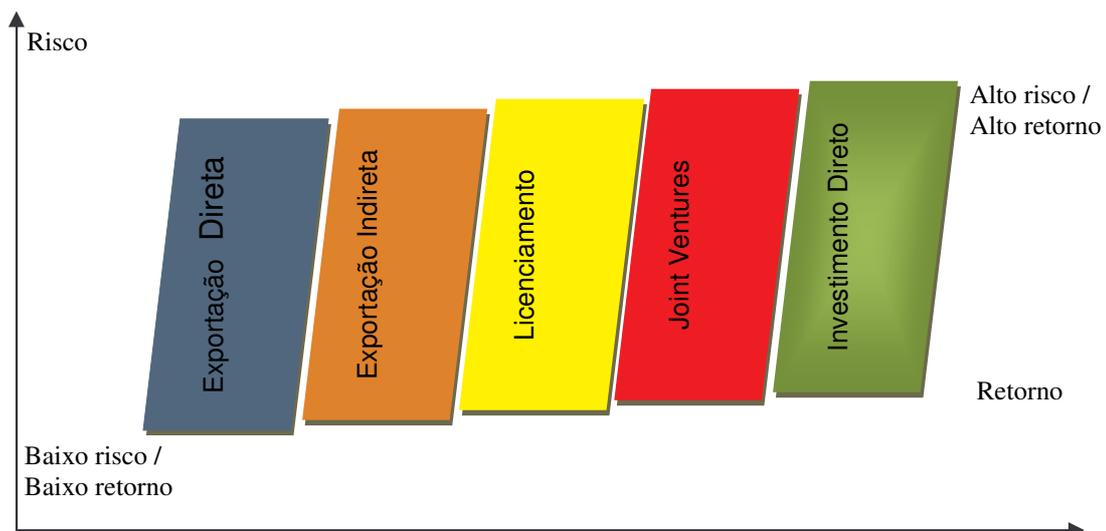


Figura 1 – Níveis de risco para os métodos de entrada no mercado global  
Fonte: LAMB, 2004, pg 78

Na figura 1, observa-se que os métodos de entrada em mercados internacionais possuem variáveis níveis de envolvimento e riscos, estes que são determinados de acordo com as estratégias que a empresa adota para cada mercado-alvo.

Segundo Kotler (1998), a exportação pode ocorrer de duas maneiras, sendo a exportação indireta a maneira normalmente mais utilizada de envolver-se no

mercado externo, pois envolve o trabalho de um intermediário independente (*trading*), o que gera menores níveis de investimento, a empresa não precisa desenvolver um departamento de exportação e envolve um menor risco, pois os intermediários possuem *know-how* de mercado, prestam serviços de transação e minimizam possíveis erros por não se conhecer o mercado. Na exportação direta, os investimentos e riscos são razoavelmente maiores, porém a possibilidade de retorno é maior e a empresa pode adotar a exportação direta de diversas maneiras, como: departamento ou divisão interna de exportação; filial subsidiária de vendas no exterior; vendedores-viajantes de exportação; distribuidores ou agentes no exterior.

Por terceiro, segundo Kotler (1998), o licenciamento é quando existe um acordo com uma empresa estrangeira permitindo o uso de um processo de produção, marca, patente, segredo comercial ou outro item de valor, mediante o pagamento de *royalties* e o licenciador ganha ao entrar no mercado com pouco risco. Por outro lado, este modo apresenta várias desvantagens potenciais, pois a empresa tem menor controle das operações e caso o licenciado tenha um grande sucesso, a empresa pode se dar conta que criou um novo concorrente no mercado.

De acordo com o mesmo autor, a *joint ventures*, ocorre quando investidores estrangeiros unem-se com empresários locais para formarem uma sociedade em que o controle e a propriedade são compartilhados entre os sócios. Dentro das vantagens apresentadas nesta modalidade, o *know-how* de mercado e as razões econômicas e políticas são de relevante importância na tomada de decisões para uma empresa. No que tange as desvantagens, a principal está ligada aos possíveis conflitos gerenciais entre seus sócios, quanto as decisões de investimento, *marketing*, dentre outras políticas internas.

Por fim, Kotler (1998), entende que o investimento direto é um dos modos de entrada que mais podem gerar lucros e retornos satisfatórios para a empresa, que passa a operar com uma planta industrial no mercado externo, mantendo pleno controle de suas operações e maior capacidade de tomada de decisões nos aspectos políticos, sociais e financeiros da empresa. Uma das principais desvantagens está ligada ao alto nível de investimento em recursos financeiros, além dos riscos habituais de mercado como a desvalorização da moeda e mercados declinantes, por exemplo.

No quadro 2, a seguir, são apresentadas as principais vantagens e desvantagens de cada método de entrada em mercados estrangeiros, de modo que se possa vislumbrar de maneira mais clara quais os aspectos positivos e negativos de maior impacto que cada método possui na tomada de decisões no processo de internacionalização.

<b>Estratégias de Entrada</b>	<b>Exportação Direta</b>	<b>Exportação Indireta</b>	<b>Licenciamento</b>	<b>Joint Ventures</b>	<b>Investimento Direto</b>
<b>Vantagens</b>	Possibilidade de maiores lucros	Menores riscos	Know-how de mercado; Baixo envolvimento	Razões econômicas e políticas; Maior know-how de mercado	Maiores possibilidades de lucros; Maior controle das operações e da tomada de decisões
<b>Desvantagens</b>	Maiores Riscos	Menores margens de lucro	Menor controle sobre o licenciado; Possibilidade de criar um novo concorrente	Possibilidade de conflitos gerenciais;	Alto nível de investimento; Riscos de mercado (câmbio, demanda etc.)

Quadro 2 – Estratégias de entrada em mercados estrangeiros – Vantagens e Desvantagens  
Fonte: Elaborado pelo autor

O entendimento das estratégias de entrada nos mercados internacionais é importante no que tange às dimensões e múltiplas formas de compreensão, pois de acordo com a necessidade e desejo da empresa a mesma deve adotar a estratégia que mais lhe é suscetível dentro de suas condições políticas, econômicas e

financeiras. Assim para fins deste estudo, adota-se o método de entrada em mercados internacionais através do investimento direto, que no entendimento de Churchill e Peter (2000, p. 80), este método possibilita à organização e o controle máximo sobre as atividades no exterior. Além disso, estabelece operações perto dos mercados globais, que pode ser uma oportunidade de fazer negócios com clientes que desejam serviços rápidos, o que pode ajudar a organização a superar obstáculos econômicos e políticos.

### **2.2.2 Canais de Distribuição**

Em tempos de mercados altamente competitivos e globalizados, as empresas estão quebrando paradigmas, ultrapassando fronteiras de comércio e adaptando-se às novas realidades do cenário global.

De acordo com Keegan (2005), uma empresa global que se expande através de fronteiras nacionais, muitas vezes, encontra-se em posição de entrar em um mercado pela primeira vez. A empresa tem de usar canais estabelecidos, construir seus próprios canais ou abandonar o mercado.

Neste sentido, os canais de distribuição têm assumido um papel fundamental no processo de inserção de novas empresas nos diversos mercados, pois são responsáveis por tornar mais eficientes a chegada do produto ou serviço no consumidor final.

Segundo Churchill e Peter (2000), os modos como os profissionais de *marketing* tornam seus produtos disponíveis envolvem canais de distribuição. Um canal de distribuição é uma rede (sistema) organizada de órgãos e instituições que,

em combinação, executam todas as funções necessárias para ligar os produtos aos usuários finais a fim de realizar a tarefa de *marketing*.

Um canal de distribuição exige a realização de muitas tarefas ou funções, que podem ser divididas em três categorias: transacionais, logísticas e de facilitação.

Funções transacionais	
<b>Compra</b>	Comprar produtos a fim de revendê-los
<b>Venda</b>	Promover produtos para clientes potenciais e solicitar pedidos
<b>Riscos</b>	Assumir os riscos comerciais da propriedade de bens que podem se deteriorar, ser danificados ou tornar-se obsoletos
Funções logísticas	
<b>Concentração</b>	Trazer bens de vários lugares para um único ponto de venda
<b>Armazenamento</b>	Manter estoques e proteger os bens de maneira que satisfaça as necessidades dos clientes
<b>Organização</b>	<p>Comprar bens em quantidade e dividi-los em volumes desejados pelos clientes, o que inclui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Acumulação</i>: reunir bens similares de múltiplas fontes num estoque maior e homogêneo;</li> <li>• <i>Distribuição</i>: dividir um estoque homogêneo em estoque lotes menores;</li> <li>• <i>Combinação</i>: construir um sortimento de produtos a partir de várias fontes;</li> <li>• <i>Classificação</i>: dividir um estoque heterogêneo em estoques separados, relativamente homogêneos;</li> </ul>
<b>Distribuição Física</b>	Mover bens fisicamente de onde eles foram fabricados para onde eles são comprados ou usados; inclui transporte, armazenamento, administração de estoques e processamento de pedidos
Funções de facilitação	
<b>Financiamento</b>	Proporcionar crédito ou fundos para facilitar uma transação
<b>Gradação</b>	Inspecionar produtos e classificá-los em categorias com base na qualidade
<b>Pesquisa de Marketing</b>	Reunir e transmitir informações sobre condições de mercado, vendas esperadas, tendência dos consumidores e forças competitivas

Quadro 3 – Funções da Distribuição  
 Fonte: Churchill, 2000, p.80

Com base no quadro 3, observa-se que nas funções transacionais como comprar e vender produtos de vários fabricantes para criar trocas, os intermediários podem tornar os canais mais eficientes e dinâmicos. As funções logísticas envolvem a movimentação de bens ou produção em outro local (no mercado alvo) que não seja a matriz da empresa, para viabilizar e facilitar a comercialização dos produtos, porém como consequência este método exige um maior envolvimento da empresa em toda a cadeia (produtiva e logística), assim como aumenta os riscos para a empresa, mas por outro lado as oportunidades de ganho são maiores. Por fim, as funções de facilitação, estão voltadas ao financiamento de transações (compra e venda), onde a empresa assume um maior risco, pois despense capital para terceiros, graduação de produtos e coleta de informações de *marketing*, onde a empresa deve-se basear em relatórios das condições de mercado, afim de descobrir o que seus clientes desejam.

Segundo Keegan (2005), as decisões sobre canais são importantes por causa do número e da natureza das relações que têm de ser gerenciadas. As decisões sobre canais, em geral, envolvem compromissos e obrigações legais de longo prazo com outras firmas e indivíduos. O ponto de partida para selecionar o arranjo de canal mais eficaz é um claro enfoque no esforço de *marketing* da empresa sobre o mercado-alvo e uma determinação de suas necessidades e preferências.

Neste sentido, para fins deste estudo o canal de distribuição a ser adotado está relacionado as funções logísticas, com a instalação de um centro de distribuição de alimentos enlatados no mercado de Angola, na capital Luanda.

De acordo com Keegan (2005), a distribuição física e logística são os meios pelos quais os produtos se tornam disponíveis aos consumidores quando e onde

eles os desejam. Entre as questões de distribuição, estão o processamento de pedidos, a estocagem em armazéns, o gerenciamento de estoque e o transporte.

No quadro 4, a seguir, são apresentadas as questões de distribuição e suas particularidades.

Questões de Distribuição	Importância
<b>Processamento de pedidos</b>	Proporciona a entrada de informações fundamentais para atender ao pedido de um cliente; Este processo envolve desde a inclusão do pedido no sistema da empresa até a entrega do mesmo, quando estes se tornam disponíveis para o cliente;
<b>Estocagem em armazéns</b>	Onde a mercadoria é estocada até que seja vendida; outro tipo de instalação é o centro de distribuição, projetado para receber eficientemente as mercadorias e então preencher os pedidos específicos para cada cliente;
<b>Gerenciamento de estoque</b>	Para assegurar que não haja falta de algum produto ou excesso de outro, devido a erros de controle e produção;
<b>Transporte</b>	Buscar a melhor opção de transporte para entrega do produto ao cliente final, sendo que pode ser rodoviário, ferroviário e/ou aéreo. Este pode depender também da disponibilidade e capacidade tecnológica disponível em cada mercado;

Quadro 4 – Questões de Distribuição  
Fonte: Keegan, 2005. Adaptado pelo Autor

Por fim, segundo Keegan (2005), as decisões de canais são difíceis de gerenciar globalmente, por causa das variações nas estruturas de canal de país para país. Não obstante, certos padrões de mudanças, associados com o desenvolvimento do mercado, oferecem a empresa a oportunidade de criar inovações de canal e ganhar vantagem competitiva.

### **3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos propostos para a condução da pesquisa a ser realizada. Para tanto, são aqui expostos: delineamento da pesquisa, definição da área, plano de coleta de dados, plano de análise de dados e limitações de estudo.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Visando alcançar o nível de conhecimento necessário a respeito do tema, as estratégias para a implementação de um centro de distribuição no mercado de Angola, fez-se necessário explorar o ambiente organizacional e de mercado da empresa analisada, assim como levantar e definir os problemas enfrentados pela mesma no comércio internacional, especialmente no mercado de Angola.

Sendo assim, os dados obtidos foram tratados de maneira qualitativa, que é apropriada para a avaliação formativa quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de solucionar as metas de um programa e construir uma intervenção. Mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos, conforme Roesch (2005).

O presente trabalho não visou explicar as razões e relações causais como fatores de custos relacionados a implantação de um centro de distribuição em Angola, mas sim realizar uma pesquisa exploratório-descritiva, pois visa o aprofundamento do estudo e um maior conhecimento a respeito das estratégias de entrada no mercado externo, buscando descrever os fatos, fenômenos e obstáculos

que podem envolver este processo no mercado de Angola, estabelecendo as relações entre estas variáveis.

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa exploratória a fim de identificar os obstáculos e analisar as vantagens competitivas para a implantação de um centro de distribuição em Angola. A pesquisa exploratória, conforme Mattar (1999), “visa promover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”.

Esta pesquisa exploratória, além de basear-se em índices e relatórios teóricos de entidades de classe nacional e internacional, também será complementada através de contatos com profissionais da área e de empresas que atuam no mercado alvo.

Este trabalho teve como propósito realizar um estudo de caso exploratório com a empresa Conservas Oderich S.A., objeto deste estudo, além de duas *tradings companies* que atuam diretamente no mercado de Angola e a Embaixada de Angola em São Paulo.

Segundo Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, definidos”. Conclui o autor: “beneficia-se de desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados”.

Também por meio de entrevistas em profundidade com os responsáveis pelo setor administrativo e comercial e, através de observações participantes na empresa, procurou-se compreender as estratégias pelas quais a empresa deve buscar uma maior inserção no mercado alvo.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

O presente trabalho investigou a empresa Conservas Oderich SA, do setor alimentício do Rio Grande do Sul, com sede na cidade de São Sebastião do Caí, região do Vale do Caí.

A escolha por esta empresa para análise do estudo deu-se em razão da mesma possuir uma grande atuação no mercado internacional e por estar a mais de 25 anos exportando para diversos países do globo. No estado, é considerada uma das maiores empresas do ramo de alimentos enlatados, responsável pela geração de um grande número de empregos diretos e indiretos tanto na região centro-oeste, como na grande Porto Alegre, com uma indústria em Eldorado e na região sul, em Pelotas com mais uma unidade fabril.

O estudo se concentrou no departamento administrativo e comercial da empresa, visando identificar os fatores que influenciam o desenvolvimento dos processos nestes setores.

Primeiramente, realizou-se uma pesquisa com os diretores da empresa e gerentes da área comercial internacional, visando o levantamento de dados concretos e estatísticos a cerca das relações comerciais com o mercado de Angola.

Por segundo, foi realizada uma entrevista com os executivos de duas *tradings companies* que atuam no mercado de Angola a mais de 10 anos e possuem bases administrativas neste país, além da empresa angolana atualmente responsável pela distribuição dos produtos da marca Oderich em Angola.

Por fim, foi dirigido um questionário ao agente consular do Consulado de Angola em São Paulo para buscar o levantamento de maiores informações a cerca

das condições econômicas, políticas e sociais de Angola e os incentivos a industrialização naquele país.

Sendo assim, a razão pela escolha desta empresa para o estudo foi devido a tradição que a mesma tem no comércio nacional e internacional, assim como a facilidade de acesso às informações, o que propicia um cenário favorável para o desenvolvimento do trabalho.

A seguir, é apresentado no quadro 5 a relação dos sujeitos da pesquisa, de modo que se possa ter uma percepção mais clara sobre os agentes envolvidos neste estudo e que foram de cunho fundamental para o desenvolvimento do mesmo.

	<b>Empresa</b>	<b>Cidade / País</b>	<b>Cargo</b>
<b>EMPRESA</b>	<b>Conservas Oderich S.A.</b>	São Sebastião do Caí / Brasil	Diretor Comercial
	<b>Phoenix Export LLC</b>	Bruxelas / Bélgica	Executivo
	<b>Maipur LTDA</b>	São Paulo / Brasil	Executivo
	<b>Consulado de Angola</b>	São Paulo / Brasil	Agente Consular

Quadro 5 – Sujeitos da Pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A presente pesquisa teve por objetivo adquirir um maior conhecimento acerca da realidade competitiva da empresa em estudo e suas perspectivas e possibilidades de ampliação nas relações comerciais com o mercado de Angola, possibilitando seu crescimento e desenvolvimento sustentável.

A escolha pelos sujeitos da pesquisa está relacionada à experiência que os mesmos já possuem no mercado internacional e especificamente o de Angola, assim

como a facilidade de acesso e contato com os mesmos para a coleta dos dados, pois são sujeitos que mantêm relações comerciais antigas com a empresa estudada.

Segundo Yin (2004), as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observações participantes e artefatos físicos.

Desta forma, para a coleta de dados necessários, foram realizados contatos telefônicos e via e-mail com as empresas e entidades de classe, entrevistas em profundidade, questionário dirigido e pesquisa documental, revistas, livros, jornais e demais publicações governamentais e de entidades de classe.

Por seguinte, a elaboração dos roteiros de entrevistas foram estruturados a partir da revisão de literatura do ambiente de *marketing* global, internacionalização e modos de entrada em mercados externos, a fim de estabelecer uma correlação desta fundamentação teórica com a pesquisa propriamente dita.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram interpretados através da análise de conteúdo e da análise documental, que ocorreram no período de junho e julho de 2011, estas sempre associadas ao referencial teórico pré-estabelecido, sendo utilizadas as principais fontes de referências bibliográficas como documentos da empresa, relatórios e jornais que possam contribuir para o desenvolvimento do presente estudo. Ainda foram elaborados quadros e tabelas a fim de demonstrar, de maneira mais clara e objetiva, dados e informações relevantes ao objeto desta pesquisa.

Com base nos objetivos estabelecidos, foram apresentadas as vantagens e desvantagens para a implantação de um centro de distribuição em Angola, de modo

que se possam ter maiores informações acerca do mercado para viabilizar uma presença mais agressiva da empresa no mesmo.

A seguir no quadro 6, observa-se a relação da fundamentação teórica com o instrumento de pesquisa, tendo em vista garantir uma melhor compreensão dos termos relacionados com a pesquisa de campo e com a teoria propriamente dita.

<b>OBJETIVO GERAL</b>				<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>			
Analisar as vantagens e desvantagens para a estruturação de um centro de distribuição da empresa Conservas Oderich S.A. no mercado de Angola	TEMA	AUTORES	ROTEIRO DA PESQUISA	Caracterizar a empresa estudada, Conservas Oderich S.A.	TEMA	AUTORES	ROTEIRO DA PESQUISA
	CANALIS DE DISTRIBUIÇÃO	Churchill e Peter (2000); Keegan (2005)	Anexo A, 3, 4 Anexo B, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9		HISTÓRICO E DADOS ATUAIS DA EMPRESA	Diretor Comercial da empresa Conservas Oderich S.A.	Anexo C, 2, 3, 4, 5
	AMBIENTE DE MARKETING GLOBAL	Cateora (1999); Keegan e Green (2000); Kotler (1998); Lamb, Hair e McDaniel (2004)	Anexo A, 1, 2, 3, 4, 5		Apresentar o ambiente político/legal, económico, social e cultural do mercado de Angola	AMBIENTE	Website da ONU; Embaixada de Angola em Portugal; Website do FMI; Ministério das Finanças de Angola; Trading Companies
MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS	Kotler (1998); Churchill e Peter (2000); Keegan (2005)	Anexo A, 5 Anexo B, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Sugerir um modelo de implantação de um centro de distribuição de alimentos enlatados em Angola	IMPLICAÇÕES LEGAIS E CULTURAIS	Kotler (1998); Churchill e Peter (2000); Keegan (2005)	Anexo A, 5 Anexo B, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 Anexo C, 6, 7, 8, 9	

Quadro 6 – Relação da fundamentação teórica com o instrumento de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

No presente estudo foram consideradas algumas limitações que tangem o método, tais como:

1. Os entrevistados poderão omitir algumas informações a respeito das estratégias de comercialização no mercado internacional, por questões de sigilo e estratégia de cada um.
2. O presente estudo não permite a generalização das conclusões sobre quais as melhores vantagens e desvantagens para a implantação de um centro de distribuição em Angola, pois abrange uma situação específica da empresa estudada.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar e interpretar os dados coletados referente ao estudo sobre a forma mais adequada para a estruturação de um centro de distribuição de alimentos enlatados no mercado angolano, caracterizando a empresa objeto do estudo, assim como demonstrando as vantagens e desvantagens desta abordagem de modelo de entrada em mercados externos.

Ao realizar a análise das informações coletadas durante as entrevistas e vinculá-las com as referências levantadas durante o estudo, buscou-se o propósito do trabalho, respondendo o problema de pesquisa e as aspirações iniciais de investigação – os objetivos, sendo o objetivo geral definido da seguinte maneira: analisar as vantagens e desvantagens para a estruturação de um centro de distribuição da empresa Conservas Oderich SA no mercado angolano.

Por meio de correio eletrônico e contatos telefônicos no final do mês de Julho 2011, foram realizadas entrevistas com os agentes da pesquisa, três *tradings companies* que atuam no mercado de Angola e com o Consulado de Angola em São Paulo, além de uma entrevista pessoal com o diretor comercial da empresa Conservas Oderich S.A.

Todas as entrevistas foram realizadas, primeiramente, via e-mail, com o objetivo de obter informações diretas a respeito de cada empresa, e, após o recebimento das respostas, foram realizadas entrevistas por meio telefônico, com as *tradings companies* e consulado. Para o registro das informações foram utilizadas anotações feitas nas entrevistas, bem como respostas recebidas via e-mail.

A empresa objeto deste estudo não manifestou exigência alguma quanto a revelação de seu nome. Por isto ela é citada no decorrer de todo trabalho.

Todas as entrevistas foram realizadas no mês de julho de 2011, de acordo com a disponibilidade de cada agente da entrevista.

#### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Conforme constam nos arquivos legais da empresa, a história da empresa Conservas Oderich SA inicia-se em 1879, com a chegada de Adolfo Oderich ao Brasil, vindo do interior da Alemanha convidado por uma empresa exportadora de Hamburg, aceitou a proposta e emigrou para o Rio Grande do Sul.

O cenário favorável e a grande prosperidade da região do Vale do Caí, na época com colonização alemã e italiana, trouxeram muitos imigrantes para a região, que era responsável pela distribuição e comercialização dos produtos agropecuários produzidos por colonos e as mercadorias manufaturadas vindas da capital, Porto Alegre, via fluvial, pelo porto de São Sebastião do Caí. O transporte terrestre era feito por caixeiros viajantes, que percorriam longas distâncias a cavalo, para vender seus produtos em armazéns do interior do Estado, sendo a banha de grande importância econômica. Adolfo Oderich, caixeiro viajante, vislumbrou na época uma grande oportunidade de negócios e iniciou uma fábrica de refino de banha, para a conservação de alimentos.

A tentativa de industrializar alimentos em conserva concretizou-se quando Carlos Henrique Oderich, o filho mais velho de Carlos Adolfo, retornou ao Brasil após três anos de estudos na Alemanha, trazendo consigo o conhecimentos da conservação de carnes.

Em agosto de 1908, na cidade de São Sebastião do Caí, Rio Grande do Sul, nasce a empresa Carlos H. Oderich & Cia, atual Conservas Oderich SA, empresa

brasileira pioneira a dominar as técnicas de conservação de carnes e vegetais enlatados com banha.

Passaram-se mais de 100 anos e atualmente a empresa encontra-se na quarta geração da família Oderich, onde ao longo de sua trajetória aprimorou seus métodos de produção e comercialização, e expandiu-se, abrindo novas unidades fabris e cruzando as fronteiras globais. De acordo com o web site da empresa, atualmente a empresa possui 4 unidades fabris, sua matriz em São Sebastião do Caí /RS, onde são produzidos alimentos a base de carne, condimentos e vegetais, uma filial na cidade de Pelotas / RS, que processa vegetais e compotas enlatadas e uma unidade em Orizona / GO, onde são produzidos os atomatados e vegetais também. Ainda existe a unidade de Eldorado do Sul / RS, uma metalúrgica que produz e fornece as latas para o processamento e enlatamento dos produtos. A empresa emprega em torno de 2.200 funcionários diretos, responsáveis pela produção de mais de 100 mil toneladas/ano de mais de 200 diferentes produtos, adequando qualidade e padrão de produto as exigências de cada região, sejam elas em território nacional ou internacional.

De acordo com o diretor executivo, atualmente a empresa é considerada uma empresa de nível global, com atuação em mais de 54 países, exportando a mais de 30 anos para diversos mercados. Seus principais clientes no exterior estão localizados na América Latina (Uruguai e Argentina), no Continente Africano (Angola) e América Central (Cuba). Com esta vasta experiência no mercado global e com as técnicas avançadas na produção de alimentos processados (enlatados) a empresa está constantemente investindo em capacitação e desenvolvimentos de novas técnicas de gestão e produção, visando adequar e conquistar novos mercados dentro das exigências peculiares de cada um.

## 4.2 O MERCADO ANGOLANO

A história recente de Angola encontra-se ligada ao desenvolvimento da guerra civil, onde por 40 anos Angola viveu um conflito armado permanente que teve trégua somente em abril do ano de 2002. A maior parte do país vive ainda hoje conseqüências profundas desta guerra, manifestadas na forte concentração populacional em Luanda, sua capital, e na ausência de estruturas produtivas e industriais.

A seguir, são apresentados os ambientes político legal, econômico, social e cultural de Angola, com o objetivo de aprofundar algumas informações acerca deste mercado que sirvam de base para o aprofundamento e melhor entendimento deste estudo.

### **4.2.1 Ambiente Político / Legal**

Com todos os problemas que a guerra e suas conseqüências trouxeram ao ambiente local, político, administrativo e à qualidade de vida dos angolanos, a sociedade civil, as organizações profissionais e o setor privado deram e continuam a dar uma grande ajuda no progresso e desenvolvimento do país.

Atualmente, com um regime político semi-presidencialista, a administração do Estado de Angola compreende 18 Províncias, cujos governadores são nomeados diretamente pelo Presidente da República. O orçamento de cada província é elaborado tendo em consideração os diferentes setores representados ao nível provincial, sendo depois diretamente negociado com o Ministério das Finanças, que o remete ao Conselho de Ministros para a apreciação e posteriormente discutido e

sujeito a aprovação da Assembléia Nacional. As Províncias encontram-se divididas em municípios e estas em comunas.

A Lei fundamental, na sua revisão constitucional de 1991, prevê que os municípios e as comunas sejam órgãos responsáveis por promover os interesses da população local, seus representantes e por ela eleitos. É a este nível da administração que se prevê que sejam implementadas as orientações políticas do governo central para o desenvolvimento social e econômico de cada uma dessas áreas geográficas.

De acordo com o Banco Português de Investimento (BPI), Angola passa por um processo de re-estruturação política, sendo que existem classes sociais e movimentos políticos que lutam para criar um ambiente mais democrático. A principal comissão de política envolvida neste movimento é a UNITA (União Nacional para a Independência Total de Angola), que busca uma maior descentralização do poder, com o objetivo de criar uma política mais transparente e que beneficie um maior número da população.

Apesar de todos os problemas estruturais existentes no país, os índices econômicos e sociais vêm demonstrando um crescimento contínuo nos últimos anos, devido principalmente as novas políticas sociais, econômicas e principalmente ambientais que estão sendo desenvolvidas, no sentido de preservar e garantir um desenvolvimento sustentável e adequado as necessidades da população e do país.

#### 4.2.2 Ambiente Econômico

A economia de Angola tem crescido à custa das explorações petrolíferas e diamantíferas, onde atualmente é a terceira maior produtora de petróleo na África, e vem recebendo relevante destaque principalmente devido as instabilidades do setor como no Oriente Médio, por exemplo.

Desde o acordo de paz em abril de 2002, as autoridades têm se dedicado à promoção de estabilidade e criação de condições de reanimação econômica, a fim de proporcionar ao país melhores condições econômicas e sociais para seus habitantes.

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), Angola possui uma população de aproximadamente 18 milhões de habitantes, com um PIB em 2009 de US\$ 69,7 bilhões, apresentando um crescimento médio entre 2002 e 2009 de aproximadamente 12,8%, segundo dados do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Ministério das Finanças de Angola.

No gráfico 1, verificamos a balança comercial de Angola entre os períodos de 1990 e 2009, onde é evidente o crescente aumento das relações comerciais do país com o mundo, principalmente após o fim da guerra no ano de 2002, onde as novas políticas econômicas possibilitaram uma grande avanço nos resultados econômicos e financeiros para o país.

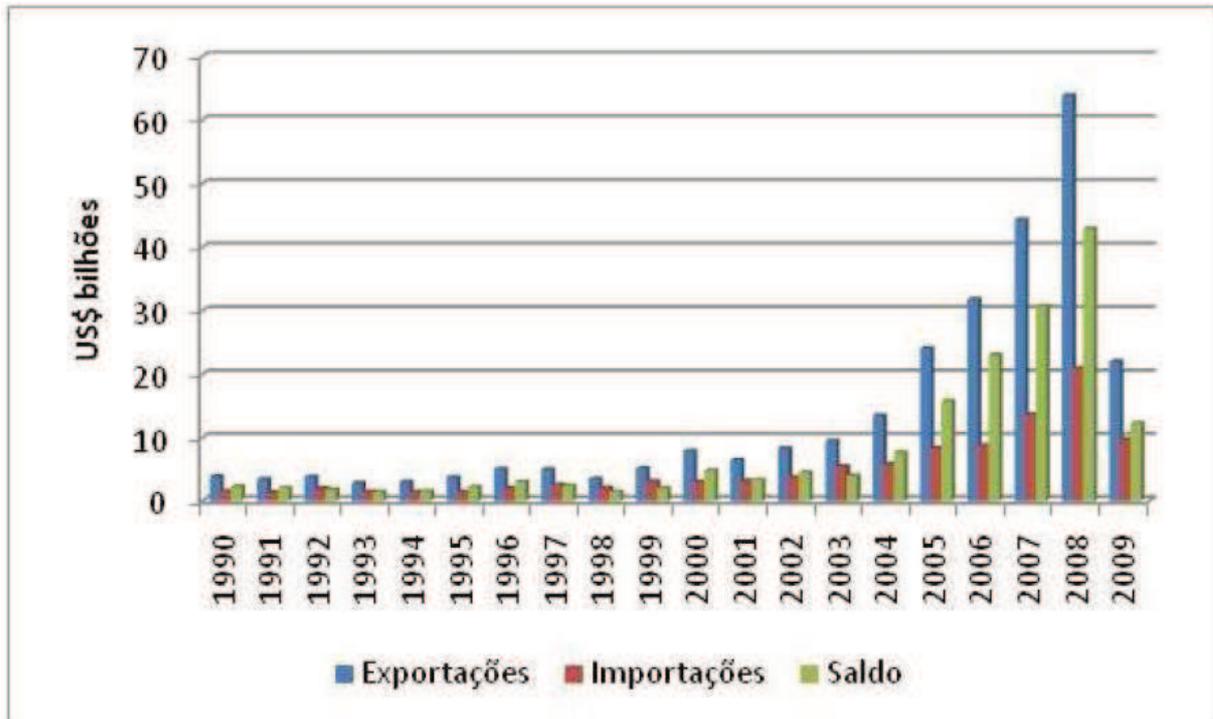


Gráfico 1 – Balança Comercial de Angola  
Fonte: Apex Brasil

Devido à necessidade de re-estruturação do país em todos os níveis sociais, políticos e econômicos, Angola é um grande importador de produtos básicos e manufaturados, pois possui poucas indústrias de base, além de não poder oferecer ainda estrutura completa (mão de obra qualificada, estradas, ferrovias, aeroportos, etc.) para a implantação de novas unidades fabris em diversos ramos econômicos.

Na tabela 1, observa-se a relação dos principais produtos importados por Angola, onde alguns grupos de alimentos são destaque, como os cereais em grãos e esmagados, massas alimentícias e preparações alimentícias, e preparações de carnes, peixes e crustáceos.

Tabela 1 – O que Angola importa do mundo

GRUPOS DE PRODUTOS	VALOR (US\$ milhões)	% TOTAL
Máquinas e motores	3.715	18,2
Veículos automotores e suas partes	2.980	14,6
Produtos metalúrgicos	2.284	11,2
Materiais elétricos e eletro-eletrônicos	1.545	7,6
Embarcações	1.176	5,8
Petróleo e derivados de petróleo	721	3,5
Aviões	693	3,4
Móveis	570	2,8
Cereais em grão e esmagados	527	2,6
Têxteis	463	2,3
Plásticos e suas obras	410	2,0
Massas alimentícias e preparações alimentícias	352	1,7
Instrumentos de precisão	335	1,6
Produtos químicos	227	1,1
Preparações de carnes, peixes e crustáceos	218	1,1
Produtos minerais	214	1,1
Ferramentas, talheres e outras obras de metais	212	1,0
Outros	3.766	18,5
<b>Total</b>	<b>20.409</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Apex Brasil

Dentro deste cenário o Brasil tem destaque relevante nas relações comerciais com Angola, onde é o quarto principal país fornecedor para este mercado, como podemos melhor observar no gráfico 2, a seguir.

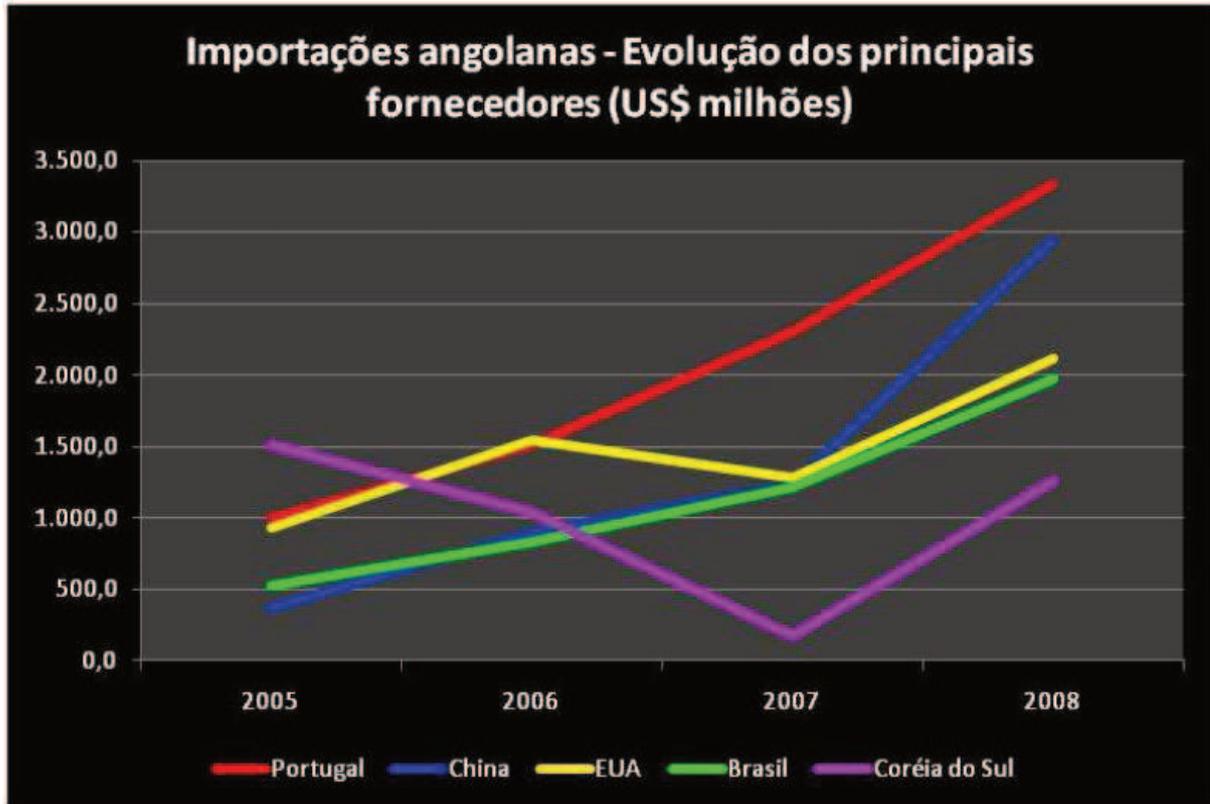


Gráfico 2 – Principais fornecedores para Angola  
Fonte: Apex Brasil

Neste contexto, o Brasil exporta para Angola produtos básicos e manufaturados, com destaque para os itens automobilísticos, construção civil e alimentícia. É importante ressaltar nesta análise, que podemos observar uma gama variável de produtos comercializados, o que contradiz de certa forma com nossa tradição exportadora de *commodities*, onde estamos buscando novos mercados com potencial de consumo para produtos de maior valor agregado. Na tabela 2, observa-se a relação dos principais produtos exportados para Angola, divididos por SH2.

Tabela 2 – O que o Brasil exporta para Angola

Código SH 2	Descrição	Ano e Valor (em US\$ milhões)					% total 2008	% total 2009
		2005	2006	2007	2008	2009		
	Total	520,4	836,1	1.218,2	1.974,6	1.333,0	100,0	100,0
87	Veículos Automóveis e outros Terrestres, Partes e Acessórios	77,0	126,0	231,0	402,8	204,2	20,4	15,3
2	Carnes e Miudezas Comestíveis	48,3	63,3	101,8	176,1	189,2	8,9	14,2
84	Máquinas, Equipamentos e Instrumentos Mecânicos	75,7	74,5	137,0	300,6	164,1	15,2	12,3
94	Móveis, Mobiliário Médico-Cirúrgico; Colchões, Almofadas e Semelhantes	32,7	49,9	122,4	126,1	96,5	6,4	7,2
17	Açúcares e Produtos de Confeitaria	59,7	94,8	78,4	99,4	82,0	5,0	6,2
73	Obras de Ferro e Aço	38,7	77,4	60,3	164,4	72,8	8,3	5,5
85	Máquinas e Materiais Elétricos, Aparelhos de Som, Imagem, Televisão e Acessórios	31,8	89,5	59,9	108,9	72,6	5,5	5,4
72	Aço e Ferro Fundido	24,7	27,0	29,4	41,1	56,0	2,1	4,2
16	Preparações de Carne, Peixes, Crustáceos ou de outros Invertebrados Aquáticos	4,7	7,8	18,7	53,9	40,4	2,7	3,0
11	Produtos da Indústria de Moagem	11,8	13,8	26,4	36,7	32,9	1,9	2,5
	Outros	115,3	212,0	352,9	464,5	322,5	23,5	24,2

Fonte: Apex Brasil

Segundo estudos da Apex Brasil, no ramo alimentício e de bebidas, existem grandes oportunidades a se desenvolver para o mercado angolano, pois o Brasil exporta para Angola aproximadamente 9% do que Angola importa no subgrupo de Carnes, Peixes e Crustáceos, e aproximadamente 20% no subgrupo de massas alimentícias e preparações alimentícias, por exemplo, conforme demonstra a tabela 3, a seguir.

Tabela 3 – Oportunidades em Alimentos e bebidas no mercado de Angola

<b>SUBGRUPOS "A CONSOLIDAR" DO GRUPO PREPARAÇÕES DE CARNES, PEIXES E CRUSTÁCEOS</b>	<b>Importações angolanas do mundo, 2008 (US\$)</b>	<b>Exportações brasileiras para Angola, 2008 (US\$)</b>
DEMAIS PREPARAÇÕES DE CARNES, PEIXES E CRUSTÁCEOS	67.098.073	5.795.256
<b>SUBGRUPOS "A CONSOLIDAR" DO GRUPO MASSAS ALIMENTÍCIAS E PREPARAÇÕES ALIMENTÍCIAS</b>	<b>Importações angolanas do mundo, 2008 (US\$)</b>	<b>Exportações brasileiras para Angola, 2008 (US\$)</b>
MASSAS ALIMENTÍCIAS E PREPARAÇÕES ALIMENTÍCIAS	212.098.843	41.711.975
<b>SUBGRUPOS "A CONSOLIDAR" DO GRUPO SOJA (GRÃOS, ÓLEOS E FARELO)</b>	<b>Importações angolanas do mundo, 2008 (US\$)</b>	<b>Exportações brasileiras para Angola, 2008 (US\$)</b>
OLEO DE SOJA REFINADO	130.883.664	10.364.439
FARELO DE SOJA	597.961	122.040

Fonte: Apex Brasil

### 4.2.3 Ambiente Social e Cultural

Angola, apesar de um logo período de guerra, ainda é uma nação com riquezas naturais e com fortes valores culturais. Como um país em desenvolvimento, ainda sofre sérios problemas sociais como a má distribuição de renda, alto índice de pobreza e falta de infra-estrutura nas áreas da saúde, educação e transportes.

Atualmente Angola possui uma população de aproximadamente 14,9 milhões de habitantes (estimativa de 2001), segundo fontes do BPI (Banco Português de Investimentos). Sua capital Luanda, possui uma população de aproximadamente 3 milhões de habitantes e é a maior cidade do país, segundo fontes da Embaixada de Angola em Portugal.

Segundo relatório do Estado Geral do Ambiente em Angola - MNUA (2006), a guerra teve fortes repercussões sobre a estrutura demográfica do país. Uma grande parte da população foi obrigada a abandonar suas áreas de origem provocando o êxodo das populações das zonas rurais em direção às cidades e criando enormes agregados populacionais, fundamentalmente na faixa litoral em toda a sua extensão, mas com particular destaque para a província da capital do País, Luanda. Este crescimento urbano desregrado associado a estas deslocações populacionais provocou uma grande pressão sobre as infra-estruturas sociais e ambientais existentes, acentuando o fenômeno da pobreza.

A concentração do poder político e econômico, em especial na capital do país, foi também acompanhada pela maior concentração de pobreza. Dentro da capital observa-se contrastes substanciais entre os níveis de rendimento da população.

Segundo o mesmo relatório, não é só Luanda a terra dos contrastes por excelência. Angola é um dos países mais ricos do mundo se considerarmos a riqueza do subsolo e dos mares, mas é um dos mais pobres do mundo, se considerarmos as suas gentes; existem confronto de culturas e de modos de vida, em consequência da diferenciação étnica e das diferenças entre o ser citadino e o ser rural; mesmo nas cidades, existe contraste sociológico e antropológico entre a urbe propriamente dita e os musseques, entre a cidade do asfalto, e o areal, entre a cultura urbana propriamente dita e a cultura urbana periférica.

Por outro lado, o mercado angolano têm se mostrado com grande potencial de crescimento e investimentos no longo prazo, pois ainda é necessário ter cautela até que o país se re-estruture de maneira sólida, minimizando seus problemas políticos, econômicos, sociais e culturais, de modo que seja um terreno fértil e promissor ao longo das próximas décadas. Cabe também ressaltar, que as decisões de investimento no país variam de acordo com cada setor e com cada estratégia de investimento.

Neste sentido, o quadro 7, a seguir, tem por finalidade apresentar os resultados desta análise a fim de indicar de maneira mais clara e objetiva quais são as reais vantagens e desvantagens para a instalação de um centro de distribuição no mercado de Angola.

		Vantagens	Desvantagens
<b>ASPECTOS</b>	Econômicas	- País em desenvolvimento com índice de crescimento positivo; - Necessidade de novos investimentos em todas as áreas sociais, de infra-estrutura e culturais;	- Alto controle dos fluxos financeiros; - Dificuldade de crédito; - Excesso de burocracia; - Centralização das decisões pelo governo;
	Políticos / Legais	- Busca pela modernização das leis e processos; - Incentivo governamental para industrialização;	- Centralização do poder; - Excesso de burocracia; - Alto índice de corrupção;
	Sociais / Culturais	- Disponibilidade de mão-de-obra; - Orgulho da população pelo país;	- Baixo índice educacional; - Baixa profissionalização;

Quadro 7 – Análise das vantagens e desvantagens da instalação de um centro de distribuição em Angola

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.3 ANÁLISE DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DA IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS EM ANGOLA

Ao realizar a análise das vantagens e desvantagens para a implantação de um centro de distribuição de alimentos enlatados no mercado de Angola, foram utilizadas as informações contidas na revisão bibliográfica, os dados dos roteiros de entrevistas das *tradings companies* (Apêndice A), o roteiro de entrevista do Consulado de Angola (Apêndice B), e os dados do roteiro de entrevista com o diretor comercial da empresa Conservas Oderich S.A (Apêndice C).

Com vista no grande dinamismo em que se encontra a economia global em todos seus aspectos financeiros e econômicos, as empresas estão percebendo a necessidade de reverem suas estratégias no médio e longo prazo, a fim de manterem-se competitivas diante de um cenário econômico cada vez mais dinâmico. Este acelerado dinamismo e crescimento das relações inter continentais não

ocorrem somente nas grandes economias, mas já estão presentes nos países em desenvolvimento, como os países africanos, por exemplo.

No mercado de Angola, um dos países em maior desenvolvimento e índice de crescimento econômico da África, as oportunidades e perspectivas de investimentos têm levado diversos países a investirem neste mercado, tendo em consideração sua atual situação financeira e econômica e seu potencial de crescimento, com uma numerosa população e vasto território disponível para investimentos, como na área da agricultura, por exemplo, com investimentos de cunho privado e governamental.

Segundo o gerente de uma das *trading companies*, o mercado de Angola sempre foi um mercado de grande potencial para empresas de diversos setores, principalmente após o término da guerra civil que avassalou o país até o ano de 2002. Após este período, o poder do país ficou sobre a coordenação dos generais militares, os quais determinavam e coordenavam as políticas econômicas, sociais e culturais.

Por um longo período, o poder ficou monopolizado e a economia muito centralizada nas mãos de poucos, sendo que não havia regras de comércio e uma legislação clara e objetiva que conduzisse as boas relações comerciais no país. Em consequência disto, a corrupção e meios ilegais de comércio tornaram-se comuns em Angola e somente há poucos anos que o governo junto com os militares, está tentando regularizar e moralizar as leis e regras econômicas e financeiras.

Desta maneira, o mercado de Angola está em constantes mudanças na busca pelo aperfeiçoamento de suas políticas de comércio e na formalização do mercado comum, com a criação e aplicações de novas leis. Muitas destas leis estão sendo baseado em modelos de comércio já existente, como os do Brasil e Europa, por exemplo.

De acordo com o diretor comercial da empresa Conservas Oderich, a concorrência neste mercado tende a ficar cada vez mais acirrada, pois existe a tendência de haver maior organização e formalização do comércio e varejo, por meio da institucionalização de políticas de tributos e comercialização por parte do governo. Atualmente a economia é muito volátil, não somente pela falta de organização, mas também pela falta de diversificação da economia, que depende basicamente do petróleo e extração de pedras preciosas, ou seja, qualquer disfunção no preço do barril do petróleo pode afetar diretamente a economia e o desenvolvimento do país, pois atualmente o país possui poucas empresas locais e a população depende basicamente do governo para a distribuição de alimento, por exemplo. Neste sentido, outro fator importante é essa grande dependência do país pelo governo, como centro das operações, pois para que o país possa crescer é necessário que o governo deixe de ser o grande comprador e invista em educação, saúde, infra-estrutura, saneamento básico, para que possa dar possibilidade para que a população se desenvolva e invista em novos negócios.

No que tange as barreiras e obstáculos impostos pelo país na importação, todos os entrevistados foram unânimes em relatar que os principais entraves estão ligados a burocracia alfandegária e documental, principalmente pela desorganização, e também pela restrição e dificuldade de transferências de recursos financeiros para fora do país, para simples pagamento das importações, que são amplamente controladas pelo governo.

Por outro lado, no aspecto comercial, pelo fato de o governo ser o grande comprador do país, este acaba desestimulando a competitividade da economia para alguns produtos, como os da cesta básica, por exemplo, não permitindo a entrada de novos produtos, criando uma barreira de desenvolvimento para estes, pois como

a população esta acostumada a receber do governo e não possui meios financeiros para aquisição de novos produtos, não é viável criar e desenvolver novas linhas de produtos para estimular o consumo.

Outro fator importante destacado está relacionado aos contatos pessoais no mercado, que precisam ser confiáveis e viáveis para que se possa operacionalizar todo o processo, desde a negociação até a entrega da mercadoria, pois existem controles do governo quanto a qualidade e preços praticados no mercado, através de empresas de certificação de qualidade internacionais.

Com relação a concorrência no mercado de Angola, tanto o agente da *trading company* como o diretor comercial da Conservas Oderich, reconhecem que existem muitos agentes neste mercado e a tendência é que esta situação continue a se desenvolver tendo em vista as oportunidades que este mercado têm oferecido. Atualmente a concorrência está mais acirrada com os Europeus, Asiáticos e Libaneses, no ramo das carnes *in natura* e enlatada, e legumes. O consumidor angolano particularmente não tem muita empatia com seus fornecedores libaneses, por exemplo, pois segundo eles, estes usufruem de maiores ganhos financeiros e não são confiáveis.

Por fim, o quadro 8 a seguir, tem por objetivo elucidar mais claramente os resultados desta análise, apresentando as vantagens e desvantagens para a empresa Conservas Oderich S.A. com relação a instalação de um centro de distribuição no mercado de Angola.

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>CONSERVAS ODERICH S.A.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprimoramento do sistema logístico;</li> <li>- Maior poder de negociação/barganha;</li> <li>- Maior controle das operações;</li> <li>- Melhoramento dos prazos de entrega para clientes;</li> <li>- Maior crescimento para a empresa;</li> <li>- Possibilidade de maiores ganhos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maiores níveis de investimentos;</li> <li>- Maiores riscos (financeiros, culturais);</li> <li>- Necessidade de gestão mais próxima;</li> </ul>

Quadro 8 – Análise das vantagens e desvantagens da instalação de um centro de distribuição em Angola para a empresa Conservas Oderich S.A.

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4 MODELO DE IMPLANTAÇÃO DE UM CD DE ALIMENTOS ENLATADOS EM ANGOLA

Ao longo do estudo desenvolvido pôde-se notar que as estratégias de entradas em mercados internacionais possuem diferenças em diversos âmbitos gerenciais e administrativos, sendo que estas diferentes estratégias tendem a possibilitar retornos distintos, de acordo com cada nível de envolvimento da empresa com o processo de internacionalização.

O mercado de Angola, como já relatado, está em um processo contínuo de crescimento e desenvolvimento, pois carece de fortes investimentos e planejamento em todos os seus aspectos políticos, sociais, econômicos e culturais, o que demandará anos ou até gerações para ser equalizado.

Segundo o diretor comercial da empresa analisada, os principais entraves para se constituir uma empresa em Angola, estão ligados a falta de infra-estrutura e altos custos logísticos e de mão-de-obra, além das incertezas relativas a condução do serviço como empresa no país, pois culturalmente o cidadão angolano esta

acostumado a receber muitas vantagens do governo e não habituado ao meio empregatício, com o cumprimento de uma jornada de trabalho, por exemplo.

Neste sentido, evidenciou-se que os modos de entrada de maior complexidade, ou seja, aqueles que estão relacionados na classificação de Investimentos Diretos, como o caso da *Joint Ventures* seria neste momento o método mais apropriado para a empresa evoluir no seu processo de internacionalização com o mercado de Angola, pois além de representar um maior nível de controle e envolvimento das operações, com maior possibilidade de retorno financeiro também possibilitará um maior nível de informações acerca do mercado alvo, para aprimoramento de seus métodos de comercialização ao longo dos anos.

Atualmente a empresa já esta inserida no mercado de Angola através de uma *trading company*, esta que é uma empresa angolana que representa a marca Oderich no mercado, sendo que detém todas as informações acerca do negócio e é responsável por toda a coordenação do processo em Angola.

O que se sugere neste sentido é que a empresa Conservas Oderich passe a deter maior envolvimento e conhecimento acerca do mercado de Angola, através da constituição de uma parceria local com o representante já contratado, a fim de buscar a redução dos custos da operação, agregar maior valor a cadeia logística e principalmente de manter estoques estratégicos e reguladores para pronta entrega, a fim de se evitar a ruptura de contratos e oportunidades de negócios por falta de produtos ou pela ineficiência logística e problemas de liberação de recursos financeiros.

Além disto, outra vantagem importante é a maximização dos custos e programações de produção na origem, ou seja, com uma melhor programação e volume de produção (para manter níveis de estoque), haverá um ganho de escala

para a empresa, evitando desgastes com *setups* em linhas de produção, por exemplo.

Por fim, não menos importante, outro fator estratégico é o *know-how* de mercado que o representante já possui em Angola, pois além das questões culturais de o angolano ser um povo barrista e orgulhoso de seu país, os problemas burocráticos são melhores contornados quando tratados diretamente entre governo e cidadãos locais, o que possibilita uma maior agilidade no processo comercial.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve por objetivo principal apresentar a melhor estratégia de entrada para implantação de um centro de distribuição (CD) no mercado de Angola para a empresa Conservas Oderich S.A., empresa do ramo alimentício.

A partir do que se pôde ser estudado e experimentado, foi possível estabelecer um quadro de efeitos positivos e negativos em relação a implantação de um CD em Angola, que pode variar de acordo com a realidade sócio-econômica, política e cultural de Angola.

O que se pretendeu realizar neste estudo foi demonstrar à empresa analisada os potenciais de crescimento existentes no mercado de Angola, assim como evidenciar as melhores estratégias de envolvimento e inserção neste mercado, com vista em promover o crescimento da empresa e o aperfeiçoamento de seus métodos de negócios.

Partindo da análise bibliográfica e documental e para a pesquisa aplicada as empresas participantes, o que pôde ser visto é que o mercado de Angola ainda está em um processo complexo de organização e evolução econômica, financeira, social, política e cultural, que além de demandar muito tempo para se estabelecer como um mercado desenvolvido em nível global, este possui grandes oportunidades de negócios e grande capacidade de crescimento em diversas áreas da economia, no que se destaca o setor de alimentos, que por ser de necessidade básica, tem grande potencial de crescimento, com produtos de baixo a alto valor agregado.

Um dos objetivos específicos deste estudo foi caracterizar a empresa estudada, onde pôde-ser visto que a mesma já possui vasta experiência no mercado internacional, exportando a mais de 20 anos, sendo há 11 anos para o mercado de

Angola. O crescimento da empresa e aperfeiçoamento das técnicas de gestão e produção ao longo de sua história, tem grande relação com seu envolvimento com o mercado internacional, que trouxe a mesma novos desafios no que tange ao desenvolvimento de novos produtos e técnicas de comercialização com distintas culturas.

Por seguinte, outro objetivo específico foi apresentar o ambiente político/legal, econômico, social e cultural do mercado de Angola, que passa atualmente por profundas mudanças estruturais, de modo que estas mudanças tenham efeitos positivos no crescimento e desenvolvimento do país em todos os seus setores, buscando amenizar e solucionar os problemas macro-econômicos que o país enfrenta hoje, devido a centralização do poder e excesso de burocracia.

Outro objetivo específico deste trabalho, foi apresentar as vantagens e desvantagens na implementação dos diferentes modelos de centro de distribuição de alimentos enlatados em Angola. Para a empresa analisada não se observou barreira alguma de cunho político/legal para a implementação de uma estrutura própria no mercado de Angola, que interfira de maneira decisiva na decisão do investimento, apenas barreiras ou complicações de cunho cultural e social, uma vez que é mais propicio neste mercado primeiramente, estabelecer uma relação de parceria com alguma empresa ou agente local, de modo que este possui *know-how* de mercado e têm maior facilidade de acesso aos agentes locais, governo e consumidor final.

Por fim, um dos objetivos específicos mais importantes, na opinião do autor, foi de sugerir um modelo de implementação de um centro de distribuição de alimentos enlatados em Angola, na perspectiva de alcançar um maior nível de

envolvimento da empresa com o mercado internacional, em conseqüência agregando maior valor e conhecimento para toda a cadeia produtiva e comercial.

Desta forma, puderam-se perceber no tocante as formas de inserção no mercado internacional, que existem diversas maneiras de comercialização, porém cada uma com seu nível de envolvimento e complexidade, sendo que cabe a cada empresa analisar e ponderar suas decisões de internacionalização, tendo consciência dos riscos e compromissos que se assume com cada escolha. Neste sentido, a proposta apresentada para a Conservas Oderich é amplamente aparada e sustentada pela experiência que a mesma já possui no mercado internacional e pela sua capacidade financeira e estrutural de investir em novos projetos que possibilitem seu crescimento contínuo.

Em suma, com o estudo realizado, foi possível obter um maior conhecimento acerca das peculiaridades do mercado de Angola, assim como melhor compreender a dinâmica de negócios com este mercado e seu nível de complexidade. Com fundamento nos dados coletados e nas informações obtidas, pode-se afirmar que o país de Angola está em pleno crescimento, não somente impulsionado pelo favorável momento econômico que vive, mas também pela necessidade de desenvolver-se como nação e proporcionar aos seus cidadãos uma melhor qualidade de vida.

Com relação à empresa Conservas Oderich, a importância deste estudo implicou em demonstrar a mesma quais os benefícios que podem ser alcançados através de um maior envolvimento e desempenho da *performance* exportadora e de que maneira isto está relacionado a possibilidade de maiores ganhos para a empresa no mercado específico estudado. É importante ressaltar que os resultados

obtidos com este estudo não podem ser generalizados para o setor alimentício, pois apenas condizem com a realidade da empresa analisada e do mercado estudado.

Não se pode esquecer que há limitações para os resultados obtidos, pois a demora no retorno das informações solicitadas por parte de alguns agentes envolvidos na pesquisa interferiu no atraso da elaboração da análise dos dados e da conclusão da presente monografia.

Também, a dificuldade em obter informações dos meios políticos e legais acerca do mercado estudado inviabilizou uma análise mais profunda das implicações legais para a instalação de uma empresa no mercado de Angola, pois o acesso a Câmara de Comércio e Consulado de Angola mesmo no Brasil é bastante burocrático e demanda muito tempo para ser obter informações confiáveis.

Além disso, pode-se definir as implicações deste estudo para a empresa específica analisada, além de servir como modelo para outras empresas do setor que vislumbrem de novas oportunidades para o seu negócio. Também para o meio acadêmico, o presente estudo pode contribuir para tornar mais conhecido os métodos de entrada em mercados internacionais, especificamente em Angola, e suas peculiaridades, relacionadas ao setor alimentício.

Como indicação para futuros trabalhos, poderiam ser considerados novos estudos acerca dos custos de instalação de uma estrutura própria em Angola, já que existem informações incertas e pouco exploradas neste sentido. Por fim, sugere-se também um estudo com dados empíricos a respeito da capacidade e perspectiva de renda e consumo da população de Angola, de modo que se possa vislumbrar um futuro mais certo e promissor para os negócios.

## REFERÊNCIAS

BROUHERS, L. E.; BROUHERS, K.D.; WERNER, S. **Perceived Environmental Uncertainty**, Entry Mode Choice and Satisfaction with EC-MNC Performance. *British Journal of Management*, v. 11, 2000.

CATEORA, P.R.; GRAHAM, J.L. **International Marketing**. 10 ed. Boston: McGraw-Hill, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A; JR., Paul Peter. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

EMBAIXADA DE ANGOLA EM PORTUGAL. Disponível em: <<http://www.embaixadadeangola.org/geografia.htm>>. Acesso em: 21/06/2011.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (FMI). Disponível em: <<http://www.imf.org/external/index.htm>>. Acesso em 22/06/2011.

KEEGAN, W.J.; GREEN, M.C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KEEGAN, Warren J. **Marketing global**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAMB, Charles; JR., Joseph F. Hair; MCDANIEL, Carl. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS DE ANGOLA. Disponível em: <<http://www.minfin.gv.ao/>>. Acesso em 24/06/2011

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Disponível em: <<http://www.un.org/en/>>. Acesso em: 29/06/2011.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WHITELOCK, J. 2002. **Theories of internationalization and their impact on market entry**. *International Marketing Review*, 19(4/5): 342-347.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001-2004.

YIP, G.S.; BISCARRI, J.G.; MONTI, J.A. The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 3, 2000.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A UNIDADE DE ANÁLISE**

Esta entrevista tem por objetivo obter informações de cunho comercial junto a algumas tradings companies que operam no mercado de Angola dentro do ramo alimentício, especificamente o ramo de alimentos enlatados.

**NOME DO ENTREVISTADO:**

**EMPRESA:**

**CARGO:**

**DATA:**

### **A) DADOS DA EMPRESA**

1. Em que ano a empresa foi fundada?
2. Quantos funcionários a empresa possui?
3. Há quanto tempo a empresa realiza operações com o mercado de Angola?
4. Como é realizada a captação de clientes?

### **B) O MERCADO DE ANGOLA**

1. Após o término da guerra civil em Angola no ano de 2002, o país passou por profundas mudanças e vem demonstrando um ritmo de crescimento elevado. Neste sentido, qual sua visão deste mercado e suas perspectivas no curto e médio prazo? Quais as expectativas?
2. Quais são as principais barreiras e/ou obstáculos na exportação para este país?
3. Quais os principais produtos exportados pela sua empresa para Angola e qual o nível de exigência de qualidade e diversificação de padrão de produto exigidos pelos clientes?
4. Com relação a competitividade no mercado de Angola, quais são os principais concorrentes? São eles nacionais ou internacionais?
5. Na sua opinião, qual o melhor modelo de entrada no mercado angolano?

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA: CONSULADO DE ANGOLA NO BRASIL**

Esta entrevista tem por objetivo obter informações de cunho comercial e legal junto Consulado Geral de Angola, na cidade de São Paulo, Brasil.

**NOME DO ENTREVISTADO:**

**CARGO:**

**DATA:**

1. Quais são as principais barreiras e/ou obstáculos na exportação de alimentos enlatados para o Mercado de Angola?
2. Quais as legislações pertinentes para a instalação de uma empresa brasileira no mercado de Angola?
3. Existe algum tipo de incentivo do governo angolano para a instalação de empresas estrangeiras (indústrias, prestação de serviços) no mercado de Angola? Quais?
4. Em Angola, existem indústrias produtoras de alimentos? Quais? Qual o ramo?
5. Qual a visão e o conceito dos consumidores angolanos com relação ao produto (alimento enlatado) brasileiro?
6. Qual o poder de compra e capacidade de consumo dos consumidores em Angola?
7. Quais são as perspectivas de crescimento do mercado de Angola para os próximos anos?
8. Atualmente, quais os principais exportadores de alimentos para o mercado de Angola?

## **APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA A EMPRESA CONSERVAS ODERICH SA**

Esta entrevista tem por objetivo obter informações acerca da empresa estudada e da visão de seus diretores quanto ao mercado de Angola e seu potencial de crescimento.

**NOME DO ENTREVISTADO:**

**CARGO:**

**DATA:**

### **C) DADOS DA EMPRESA**

5. Em que ano a empresa foi fundada?
6. Quantos funcionários a empresa possui?
7. Quais os pontos fortes da empresa?
8. Quais os pontos fracos da empresa?
9. Há quanto tempo a empresa exporta?
10. Para quais países a empresa exporta?
11. Qual os principais mercados estrangeiros para a empresa?
12. Como é realizada a captação de clientes?
13. De que maneira a empresa atua no mercado externo? Através de representantes comerciais, tradings ou viagem de negócios?
14. Com a conquista de novos mercados, de que maneira a empresa foi beneficiada?
15. Qual o % do faturamento é proveniente de exportações?
16. Qual a formação do capital social da empresa?
17. A empresa possui certificados de qualidade nacional e internacional? Quais?
18. Qual a principal atividade da empresa e o principal produto exportado?

### **D) O MERCADO DE ANGOLA**

6. Após o término da guerra civil em Angola no ano de 2002, o país passou por profundas mudanças e vem demonstrando um ritmo de crescimento elevado. Neste sentido, qual sua visão deste mercado e suas perspectivas no curto e médio prazo?
7. Há quanto tempo a empresa exporta para Angola e qual sua relação com este mercado?
8. Quais foram e são as principais barreiras e/ou obstáculos na exportação para este país?
9. Quais os principais produtos exportados para Angola e qual o nível de exigência de qualidade e diversificação de padrão de produto exigidos pelos clientes?
10. Com relação a competitividade no mercado de Angola, quais são os principais concorrentes? São eles nacionais ou internacionais?

11. Atualmente, como é estruturado a distribuição dos produtos da empresa no mercado de Angola?
12. Qual o papel do agente distribuidor em Angola?
13. Qual o nível de investimento em marketing e propaganda neste mercado?
14. Quais as expectativas e resultados esperados com a implantação de um CD em Angola? (Maior controle das operações, melhores serviços prestados, melhores resultados?)