

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

LEILA MONTEIRO NOGUEIRA

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
UTILIZADAS POR EMPRESAS BRASILEIRAS PARA INSERÇÃO  
NO MERCADO ANGOLANO

Porto Alegre

2011

Leila Monteiro Nogueira

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
UTILIZADAS POR EMPRESAS BRASILEIRAS PARA INSERÇÃO  
NO MERCADO ANGOLANO

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção título de Especialista em Negócios Internacionais, pelo MBA em Negócios Internacionais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Marcelo Machado

Porto Alegre

2011

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a minha família, em especial ao meu pai que me proporcionou este momento e a minha mãe pelo apoio e pela força para concluir minha caminhada.*

*Meus Queridos Pais Nestor e Líliana.*

*“Agradeço a vocês pela minha vida, pelo colo nos momentos difíceis, pelo carinho e amor que vocês tiveram por mim nesses 22 anos. Agradeço a vocês por ser quem eu sou hoje, pois vocês são exemplos de luta, garra e humildade”.*

*“Agradeço a vocês pelas conversas, pelas palavras duras, porém necessárias. Agradeço a vocês pelo apoio nos momentos difíceis em que pensei em até desistir. Pai e mãe agradeço a vocês por terem me proporcionado esse sonho e por estarem sempre ao meu lado”.*

***“EU AMO MUITO VOCÊS!”***

*Leíla Monteiro Nogueira.*

## AGRADECIMENTOS

*Gostaria de agradecer a Deus por ter me proporcionado este momento maravilhoso e muitos outros na minha vida. Por ter me dado forças nos momentos mais difíceis nesta longa e linda trajetória.*

*Gostaria de agradecer aos meus pais meus “amores maiores”, a quem devo minha vida, minha educação, minha humildade, meu carisma, minha dignidade, enfim a pessoa que me tornei. Deixo aqui minha admiração e respeito por vocês, que superaram muitas dificuldades na vida e criaram eu e minha irmã com amor e dignidade. Gostaria de agradecer a vocês por terem aberto mão de seus sonhos e desejos por mim e pela minha irmã. Pai e mãe obrigada por tudo!*

*Também gostaria de agradecer a minha irmã por todas as ajudas prestadas, e também aos meus amigos pelo entendimento por ter de certa forma de afastado.*

*Também agradeço ao professor e meu orientador Marcelo Machado, por todo apoio e orientação. E as empresas Cláudio Vogel, Logsul Logística, Oderich S.A. e Tenda Atacado pela colaboração para a conclusão deste trabalho.*

## RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo sobre as estratégias de entrada no mercado angolano de quatro empresas brasileiras de seguimentos distintos, que são: Claudio Vogel, Logsul Logística, Oderich S.A. e Tenda Atacado. Para alcançar este objetivo, realizou-se uma pesquisa exploratória-descritiva baseada no método de estudo de campo, sendo a coleta de dados efetuada por meio de questionário, que se direcionou as pessoas chaves das organizações. Além disso, coletou-se informações em livros, sites na internet, documentos e revistas, para auxiliar no exame das estratégias adotadas pelas empresas. A pesquisa também apresenta um panorama do mercado angolano e sua relação comercial com o Brasil. A conclusão obtida no trabalho por meio da análise realizada junto às organizações estudadas, foi que cada uma delas optou pela estratégia mais adequada com as características das empresas e com o grau de envolvimento e risco que elas podiam assumir. Assim, a Claudio Vogel inseriu-se no mercado angolano através de exportação direta, a Logsul Logística através de uma aliança estratégica, a Oderich S.A. através de exportação indireta e o Tenda Atacado, de uma Joint-venture. É importante ressaltar que todas cresceram e continuam crescendo neste mercado, no qual a Oderich S.A. já estuda a possibilidade de criação de uma estrutura no mercado em questão. Também é importante ressaltar que as mesmas adquiriram com este processo experiência e crescimento, mas para isto, ambas encontraram dificuldades. De acordo com as organizações, as dificuldades existem até hoje, mas não chegam a tornarem-se barreiras que comprometam a inserção no mercado. Também concluiu-se que as empresas estudadas querem cada vez mais tornarem-se se tornar competitivas no mercado angolano, e auferem para este e próximos anos maior crescimento.

**Palavras-chave:** Estratégias de Entrada. Internacionalização. Competitividade. Angola.

## ABSTRACT

The present work shows a study about the strategies of entrance of four Brazilian companies from different segments in the Angolan market, the companies are: Claudio Vogel, Logsul Logística, Oderich S.A. and Tenda Atacado. To reach this objective it was held an exploratory-descriptive research based on the method field study, being the data collected by questionnaires, which were directed to the key people in the companies. Beside of that, it was collected information's from books, internet pages, documents and magazines, to assist in the examination of the strategies adopted by the companies. The research also presents the scenery of the Angolan market and its business relationship with Brazil. The conclusion obtained from this work through the analyses held with the companies, was that each organization has opted for a strategy that is more proper with the characteristics of the company, the degree of involvement and the risk that they could absolve. Therefore Claudio Vogel has entered the Angolan market using direct export, Logsul Logística used a strategic alliance, Oderich S.A. used indirect export and Tenda used Joint-Venture. It is important to highlight that all companies grew and keep on expanding in this market, where Oderich S.A. studies the possibility of creating a fabric there. As well is important to highlight that these companies had acquired experience and growth with this process, but for all this they also have found difficulties. According to the studied companies some difficulties exist until today, but don't even come to make barriers that compromise the insertion in this market. Also is conclusive that the companies studied want to become more and more competitive in the Angolan market, and are seeking a considerable growth in the next years.

**Key-words:** Entrance Strategies. Internationalization. Competitiveness. Angola.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Intercâmbio Comercial – Brasil e Angola.....	14
Quadro 2: Relação de questionados.....	28
Quadro 3: Roteiro da coleta de dados.....	29
Quadro 4: Indicadores socioeconômicos e características da Angola.....	33
Quadro 5: Intercâmbio Comercial Brasil-Angola. ....	35
Quadro 6: Resultados do processo de internacionalização das empresas estudadas para o mercado angolano.....	55

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	10
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO .....	15
<b>2.1.1 Motivos que levam as empresas a se internacionalizar .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2 Riscos e dificuldades da internacionalização .....</b>	<b>17</b>
2.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	18
<b>2.2.1 Exportação .....</b>	<b>19</b>
2.2.1.1 Exportação Indireta.....	19
2.2.1.2 Exportação Direta .....	20
<b>2.2.2 Licenciamento .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.3 Franquia .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.4 Aliança Estratégica.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.5 Joint-venture .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.6 Investimento Direto .....</b>	<b>23</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>25</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	25
3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	27
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	28
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	30
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO .....	31
<b>4 ANGOLA.....</b>	<b>32</b>
4.1 RELAÇÃO COMERCIAL ENTRE BRASIL E ANGOLA .....	35
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANALISE DE DADOS.....</b>	<b>37</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS .....	37
5.2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS.....	43
<b>5.2.1 Motivos que levaram as organizações estudadas a se internacionalizar .....</b>	<b>44</b>



<b>5.2.2 Riscos e dificuldades encontrados na internacionalização para Angola .....</b>	<b>46</b>
<b>6.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>58</b>
6.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO .....	59
6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	60
6.3 INDICAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS .....	61
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento do mercado mundial, no qual barreiras foram minimizadas e fronteiras ampliadas, a internacionalização passou a ser uma estratégia ligada à própria sobrevivência das organizações, pois o nível de concorrência no mercado interno tem sido grande. Porém, esta estratégia deve ser realizada na busca de fortalecimento da marca e crescimento da organização e não como uma válvula de escape.

Deste modo, é importante a auto avaliação da empresa diante do mercado externo, cuja mesma deve avaliar suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças deste novo mercado. O sucesso ou fracasso das empresas depende exclusivamente da capacidade de competir efetivamente em mercados globais (ZOU; CAVUSGIL, 1996).

Sendo assim, percebe-se a importância desta pesquisa, que apresentará as estratégias de inserção no mercado externo. O estudo mostrará os métodos utilizados pelas organizações estudadas, variando de acordo com a capacidade e estrutura das mesmas, visando atender de forma eficiente o mercado interno e externo.

A partir destas considerações, o presente estudo tem como finalidade identificar quais as estratégias de internacionalização empregadas por 4 (quatro) empresas brasileiras, de seguimentos distintos que ingressaram no mercado angolano. O mesmo foi estruturado em 6 (seis) capítulos, onde o capítulo 1 (um) apresenta a definição do problema de estudo, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa. Já no capítulo 2 (dois) é apresentado à fundamentação teórica do presente estudo, que é dividida entre internacionalização, No qual se aborda os motivos que levaram as mesmas a se internacionalizar e os riscos e dificuldades encontradas e as estratégias de internacionalização (exportação indireta, exportação direta, licenciamento, franquia, joint-venture e investimento direto). No capítulo 3 (três) apresenta-se os métodos e procedimentos. Já no capítulo 4 (quatro) aborda-se o panorama do mercado angolano e a relação comercial entre Brasil e Angola. No capítulo 5 (cinco) se exhibe a análise dos dados e no capítulo 6 (seis) mostra-se as considerações finais do presente estudo, assim como as implicações e limitações deste.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com a abertura de mercados o nível de exigência das organizações está cada vez maior, a qual a competitividade passou a ser um fator indispensável. Este crescimento global vem quebrando barreiras entre mercados e favorecendo as organizações que buscam ter atuação no mercado externo, porém este processo caracteriza-se por transformações.

A globalização tem favorecido consideravelmente o processo de internacionalização, com esta estratégia as organizações acabam tendo extensão de seus negócios no próprio mercado interno, conseqüentemente aumentam seu nível de competitividade. Atualmente a internacionalização passou a ser uma grande estratégia para muitas organizações que buscam competitividade, pois a inserção de empresas estrangeiras no mercado interno acaba tirando fatia de mercado das empresas domésticas, e assim, na busca para ampliar seus negócios no mercado externo se torna inevitável. Porém, a estratégia de inserção no mercado internacional deve ser bem formulada para que se obtenha sucesso neste processo, e para isso é indispensável que a organização realize um diagnóstico interno avaliando suas forças e fraquezas diante de um mercado novo e diferente de atuação.

Desta forma, a estratégia de internacionalização a ser utilizada deverá ser formulada de acordo com a capacidade que a organização possui, frente ao mercado externo, e com isso conhecer seu potencial interno torna-se indispensável. É importante que estas avaliem suas forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças diante do mercado que se pretende atingir.

O processo de formulação estratégica implica em um diagnóstico interno, ou seja, uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização frente a uma análise do ambiente externo, isto é, das oportunidades e das ameaças que emanam de cada mercado estrangeiro. É importante destacar que as aspirações e as preferências dos principais executivos da organização são determinantes do sucesso de um empreendimento internacional (PIPKIN, 2000, p. 20).

A inserção no mercado externo pode favorecer as organizações com saldos positivos, mas pode ocasionar o fracasso das mesmas se houver a falta de estudo e análise deste processo. Com isso, percebe-se que a autoanálise organizacional é fundamental neste processo, assim como o tamanho das empresas que acabam tendo impacto direto na

formulação da estratégia de inserção, pois sua capacidade de investimento é relevante na estratégia de entrada no mercado internacional.

As transformações e mudanças no mercado global tornam-se cada vez mais constantes, pois é importante que as organizações se adaptem a estas, de forma a evitar consequências negativas. Neste cenário, as grandes organizações acabam tendo maior vantagem devido ao seu poder de investimento ser maior, mas isto não impede que as organizações menores, que buscam reconhecimento no mercado externo, consigam se adaptar as mutações do mercado externo.

A escolha do mercado-alvo é outro fator impactante neste processo, pois há mudança de ambiente em que limitações e diferenças devem ser relevantes na estratégia de inserção. É importante que a organização estude o mercado que pretende se inserir, levando em consideração fatores como: idioma; diversidade cultural; ambiente político, econômico e legal; limitações de comunicação; dentre outros.

Para ajudar as organizações neste processo de internacionalização existem órgãos governamentais e entidades que promovem a participação de empresas brasileiras no mercado externo, tais como: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC); Ministério das Relações Exteriores (MRE), Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), Associação de Comércio Exterior do Brasil (AEB), Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), dentre outros. No entanto, é necessário que as organizações possuam estratégias competitivas para se inserir no mercado internacional.

No cenário de crescimento mundial, o Brasil vem se posicionando cada vez mais e muitas empresas brasileiras hoje, são reconhecidas a nível mundial, e para continuar crescendo internacionalmente o Brasil vem criando acordos e parceiros para facilitar a internacionalização das organizações brasileiras. No continente africano, um dos principais parceiros do Brasil é a Angola, no qual os volumes das exportações brasileiras têm crescido consideravelmente.

A Angola viveu aproximadamente 30 anos em guerra, na qual o país ficou destruído. Com isso, o país até hoje importa praticamente tudo que consome, o que favorece outros países exportadores como o Brasil. Segundo a APEX (Agência de Promoção as Exportações) no ano de 2010, as importações angolanas procedentes do Brasil representaram 7% do total de todo o mercado.

Considerando este cenário, o estudo tem a finalidade de analisar as estratégias de entrada de 4 (quatro) empresas brasileiras que atuam em seguimentos diferentes que se

inseriram no mercado angolano. Isso, devido ao mercado estudado ser considerado um mercado burocrático e de difícil acesso, mas com potencial de crescimento.

Assim, surge a seguinte questão de pesquisa: quais as principais estratégias de internacionalização utilizadas por empresas brasileiras que se inseriram no mercado angolano?

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é apresentar as principais estratégias de internacionalização utilizadas por empresas brasileiras que se inseriram no mercado angolano, destacando as dificuldades e facilidades vivenciadas no processo.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar o mercado angolano;
- Apresentar 4 (quatro) empresas brasileiras que inseriram-se no mercado angolano;
- Identificar os resultados obtidos pelas empresas pesquisadas com suas estratégias de entrada no mercado angolano;
- Apresentar as dificuldades encontradas pelas empresas no processo de internacionalização para Angola.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Com a queda de barreira entre países, a internacionalização de empresas brasileiras no mercado externo vem crescendo significadamente, contribuindo para o crescimento do país no mercado externo. Atualmente a internacionalização passou a ser uma grande estratégia para as empresas, porém deve ser uma estratégia muito bem estudada para que as mesmas tenham sucesso neste processo.

O mercado atualmente está bem homogêneo, no qual as barreiras de inserção estão cada vez menores e com isso há o crescimento de empresas que buscam esta estratégia.

Atualmente a internacionalização das empresas se tornou uma questão ligada à própria sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos (PIPKIN, 2.000, p. 15).

De acordo com o autor acima, a internacionalização aumenta o nível de competitividade das empresas, pois há no mercado interno, muitas empresas estrangeiras competindo diretamente com as empresas domésticas. Este cenário faz com que muitas empresas brasileiras percam mercado, devido às empresas estrangeiras oferecerem, na maioria das vezes, produtos similares com a metade do preço.

Isto mostra a relevância deste estudo que apresenta as estratégias de inserção no mercado internacional e analisa as estratégias utilizadas pelas organizações estudadas, que são brasileiras e, de porte e seguimento diferente.

A escolha do mercado-alvo também é importante na formulação da estratégia de inserção no mercado externo. Assim, este trabalho estuda a Angola, sendo um país que viveu durante muito tempo em guerra e passou por um período de reconstrução, com isso, a maioria das coisas que o país necessitava era importada. A Angola é um dos principais países da África e o maior produtor de petróleo e exportador de diamantes, mas não produz praticamente nada, o que fez com que o país torna-se um dos principais destinos das exportações brasileiras. A relação comercial entre Brasil e Angola vem crescendo constantemente, como mostra o quadro 1 apresentado a seguir:

INTERCÂMBIO COMERCIAL BRASILEIRO							
TOTAL ISBRASIL-ANGOLA - US\$ FOB MIL							
Ano	Exportação		Importação		Resultados		
	US\$ FOB MIL (A)	Var. %	US\$ FOB MIL (B)	Var. %	Saldo (A-B)	Corrente de Comércio (A+B)	Cobertura (A/B)
2000	106.282	---	31.422	---	74.859	137.704	3,4
2001	142.009	33,62	174.837	456,41	(32.828)	316.846	0,8
2002	199.562	40,53	11.629	(93,35)	187.933	211.192	17,2
2003	235.469	17,99	7.552	(35,06)	227.918	243.021	31,2
2004	357.151	51,68	3.581	(52,59)	353.57	360.731	99,7
2005	521.327	45,97	120	(96,64)	521.207	521.447	4336,0
2006	837.779	60,70	459.5	382080,65	378.279	1.297.278	1,8
2007	1.218.236	45,41	944.79	105,61	273.446	2.163.025	1,3
2008	1.974.576	62,08	2.236.427	136,71	(261.85)	4.211.003	0,9
2009	1.333.009	(32,49)	137.76	(93,84)	1.195.248	1.470.769	9,7

Quadro 1: Intercâmbio Comercial – Brasil e Angola.  
Fonte: MDIC (2011).

Como pode se notar a relação comercial entre Brasil e Angola vem crescendo, porém, no ano de 2010, as exportações brasileiras para a Angola sofreram uma queda, somando USD947 milhões segundo a APEX (Agência de Promoção as Exportações), que montou um centro de negócios em Luanda, no intuito de reverter este cenário e estimular ainda mais as exportações brasileiras para a Angola. Deste modo, percebe-se que a escolha do mercado angolano é viável para que este estudo atinja os objetivos propostos.

Assim, se faz a importância para a academia esta pesquisa, que demonstra os meios de internacionalizar-se para um mercado burocrático como a Angola. Esta pesquisa apresenta também, os modos de inserção no mercado externo de acordo com a capacidade da empresa, e a estratégia utilizada por 4 (quatro) organizações de seguimentos distintos que atuam no mercado angolano.

Também nesta pesquisa estão, as dificuldades e barreiras encontradas pelas empresas estudadas em sua inserção no mercado angolano e as restrições impostas pelo país e como foi possível superá-las. Desta forma, esta pesquisa fornece conhecimento geral sobre o mercado angolano, em que avalia-se as diferenças sócio-culturais, geopolíticas e econômicas do mercado-alvo. Além, das vantagens e desvantagens encontradas pelas empresas com a internacionalização para o mercado angolano.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Para compreender as estratégias utilizadas pelas empresas estudadas para inserção no mercado angolano, apresenta-se neste capítulo os motivos que levam as empresas a se internacionalizar e quais os riscos, dificuldades e facilidades encontradas por elas neste processo. Neste capítulo também demonstra-se o grau de envolvimento das organizações diante do mercado externo e as estratégias de internacionalização utilizada por estas no processo.

### 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Com as mudanças econômicas e com a globalização, as distâncias culturais e geográficas têm ficado cada vez menores. O número de empresas que buscam ampliar seus negócios ao exterior tem crescido consideravelmente, com isso o nível da competitividade também cresce. Isto promove ainda mais o processo de internacionalização das organizações, nas quais buscam novas oportunidades de crescimento e de sobrevivência no mercado.

Para que se obtenha o retorno esperado com este processo, é indispensável que a empresa faça uma avaliação minuciosa sobre seus recursos e capacidade diante do mercado externo e também doméstico. A estratégia de internacionalização está diretamente ligada à avaliação.

Outro fator que deve ser considerado neste processo é a escolha do mercado-alvo, na qual deve se analisar diversos aspectos do país que pretende-se inserir. Para Kotler (1996), quando uma organização resolver desenvolver atividades no exterior, deverá analisar o mercado averiguando sua economia, legislação, cultura e política e como os produtos devem ser adaptados, caso necessário para atender às necessidades e interesses do mercado-alvo. Caso contrário, a organização poderá ter prejuízos ou até mesmo vir a fracassar na internacionalização.

Deste modo, percebe-se que para inserir-se no mercado externo é preciso levar em consideração diversos fatores, para que a organização tenha êxito neste processo. Caso isso não ocorra a empresa pode não só ter o insucesso neste processo, mas pode ter a falência da mesma mediante ao envolvimento neste processo.



Conforme mencionado anteriormente, a internacionalização pode ser uma grande estratégia para as organizações que buscam quebrar barreiras e ampliar seus negócios, mas para isso deve-se relevar o grau de envolvimento que pode assumir neste processo.

### **2.1.1 Motivos que levam as empresas a se internacionalizar**

A globalização aumentou o nível de competitividade das empresas e com isso, a exigência do mercado. Com esse crescimento, a internacionalização passou a ser uma estratégia de ampliar negócios, lucro e manter se competitivo. O mercado externo oferece muitos riscos, principalmente às empresas iniciantes, mas oferece também muitas vantagens. Isto tem feito com que diversas empresas não só de grande porte, mas as pequenas e médias empresas, também a se inserir no mercado internacional. Para Lopez e Gama (2004), pode se citar como principais razões para se internacionalizar:

- ❖ Maiores Lucros;
- ❖ Ampliação de mercado;
- ❖ Novos produtos a serem ofertados;
- ❖ Aumento da produção e da produtividade;
- ❖ Melhor utilização da capacidade instalada;
- ❖ Aprimoramento da qualidade;
- ❖ Incorporação de tecnologia;
- ❖ Redução do custo de produção;
- ❖ *Know-how* internacional;
- ❖ Novas idéias e crescimento empresarial.

Para Kotler (1996), existem vários fatores que levam as organizações a se inserirem no mercado internacional, tais fatores são citados abaixo:

1. Contra-ataque em razão da pressão das empresas concorrentes globais no mercado doméstico;

2. Identificação de mercados externos que possibilitam auferir lucros maiores que o mercado doméstico;
3. Necessidade de deter maior número de consumidores para alcançar uma economia de escala;
4. Redução da dependência de outros mercados com a conseqüente diminuição dos riscos;
5. Exigências de serviços internacionais por parte dos clientes que estão no exterior.

É importante ressaltar também a internacionalização promove a marca da organização, que acaba por ser reconhecida no mercado interno e externo, criando também a oportunidade de parcerias com outros mercados. Também há o crescimento organizacional com novas tecnologias.

Além dos fatores já mencionados, outro fator que promove a internacionalização é o aumento da participação de mercado, no qual muitas acabam por dominar o mesmo no segmento que atuam.

### **2.1.2 Riscos e dificuldades da internacionalização**

Embora se obtenha inúmeras vantagens para se inserir no mercado externo, existem também riscos que podem comprometer não só o processo de internacionalização como também a própria sobrevivência da organização. Os riscos deste processo estão ligados às diferenças entre os mercados.

É indispensável uma análise do mercado que se pretende atingir, avaliando aspectos culturais, econômicos, políticos, dentre outros que podem oferecer riscos. Para Kotler (2000), os riscos para as empresas são:

- ❖ A empresa exportadora poderá não perceber as preferências do consumidor estrangeiro e deixar de oferecer produtos competitivamente atrativos;
- ❖ Poderá haver falta de entendimento da cultura empresarial do país estrangeiro;
- ❖ Custos inesperados poderão surgir em decorrência da formalização de contratos sem atentar para as normas estrangeiras;
- ❖ Falta de funcionários habilitados para gerir e negociar com clientes estrangeiros;

- ❖ Poderá haver a desvalorização da moeda do país estrangeiro ou até mesmo uma revolução política, econômica ou social, assim como alterações na legislação comercial.

De acordo com isso, Minervini (1997) ressalta os seguintes riscos:

- ❖ Deixar de realizar pesquisa, monitoramento ou até mesmo registro da marca;
- ❖ Não ter estrutura apropriada para administrar as exportações;
- ❖ Extrema diversificação dos mercados;
- ❖ Escolha equivocada de parceiros;
- ❖ Falta de presença de mercado;
- ❖ Deixar de avaliar suas aptidões para internacionalização.

Cada mercado possui suas peculiaridades e estas devem ser observadas na escolha da estratégia de internacionalização, e isso muitas vezes, torna-se uma dificuldade para as organizações. É importante analisar o mercado que pretende se atingir e os impactos que as diferenças entre ambos podem causar neste processo.

## 2.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Conforme mencionado na seção 2.1, o grau de envolvimento que a empresa pode assumir no processo de internacionalização está diretamente ligado ao sucesso deste. O envolvimento é medido através da capacidade da organização e das oportunidades, ameaças que o mercado externo oferece.

Além disso, a organização deve obter metas e estratégias compatíveis com as possibilidades da mesma diante do mercado que pretende se atingir. É notória que a escolha do mercado-alvo está relacionado a estratégia de inserção no mercado internacional. O grau de envolvimento que a organização pode assumir está ligado também ao risco que a mesma pode assumir neste processo e conseqüentemente ao retorno do mesmo. Abaixo pode se observar:



Gráfico 1: Cinco maneiras de ingressar no mercado internacional.  
Fonte: Kotler e Keller (2009, pag. 672).

Assim, percebe-se que quanto menor o risco, menor será o controle da empresa neste processo e conseqüentemente o lucro. Já quando a empresa tem condições de assumir um risco maior, o envolvimento da mesma no processo será maior e o lucro também.

A estratégia de internacionalização é formulada diante da capacidade da organização frente ao mercado externo. Para Pipkin (2010) devem ser levados em consideração os seguintes fatores:

- ❖ Os recursos e as capacidades da empresa em termos administrativos, tecnológicos e de pessoal;
- ❖ As necessidades de investimento por parte da organização;
- ❖ Os riscos que a administração está preparada a assumir;
- ❖ O grau de controle desejado sobre o processo;
- ❖ O potencial de lucro advindo de uma ou outra alternativa de ingresso.

Percebe assim que a estratégia de internacionalização a ser utilizada, está ligada diretamente ao grau de envolvimento que a organização pode assumir. A seguir serão apresentados os modos de entrada no mercado internacional.

### **2.2.1 Exportação**

A exportação pode ser considerada o meio mais fácil de uma organização entrar no mercado internacional, pois oferece o menor risco. Para Cateora e Graham (2001), as razões iniciais para se exportar são normalmente para penetrar nas camadas mais altas do mercado, ou para conseguir negócios que absorvam os custos gerais indiretos. A seguir descreve-se os dois meios existentes de exportações.

#### **2.2.1.1 Exportação Indireta**

As exportações indiretas ocorrem quando o fabricante, no mercado doméstico, utiliza intermediários no processo de exportação. Assim, o fabricante vende o produto a um intermediário no mercado doméstico e este exporta o produto ao comprador final no exterior. Para Pipkin (2010) a exportação é indireta quando ocorre a utilização de intermediários

independentes, como no caso de trading companies, ou de importadores estrangeiros sediados no país de origem da exportação.

Kotler e Keller (2009) ressalta que a exportação indireta oferece duas vantagens. A primeira, menos envolvimento menos investimentos. A empresa não precisa desenvolver um departamento de exportação nem uma equipe de vendas ou contatos no mercado internacional. A segunda vantagem, é que ela envolve menos riscos. Como os intermediários internacionais agregam know-how e serviços ao relacionamento, a empresa vendedora normalmente comete menos erros.

Esta estratégia é vista como experimental, pois oferece ao fabricante baixo comprometimento e conseqüentemente riscos. Isto faz, com que o fabricante teste seus produtos no mercado externo e conforme haja aumento da demanda, as estratégias de maior envolvimento são analisadas.

#### 2.2.1.2 Exportação Direta

As exportações diretas ocorrem quando o fabricante, no mercado doméstico, exporta seus produtos diretamente ao importador no mercado internacional, sem utilizar nenhum intermediário. Para esta prática, é essencial que a empresa possua um departamento de exportação, pois isto oferece maior controle sobre os processos e sobre o retorno, já que os valores são negociados diretamente entre vendedor e comprador.

De acordo com isso, Pipkin (2010) diz que essa forma de exportação permite que as empresas obtenham um razoável grau de conhecimento e controle sobre o mercado. Porém, esta estratégia oferece também um investimento maior com equipamentos, instalações e recursos humanos. Para Cateora e Graham (2001), os riscos de perdas financeiras na exportação direta podem ser minimizados.

Segundo Kotler e Keller (2009) a empresa pode realizar exportação direta de diversas formas:

- Departamento ou divisão interna de exportação: pode se tornar um departamento independente de exportação que opera como centro de lucros.
- Filial ou subsidiária de vendas no exterior: a filial de vendas é responsável pelas vendas e pela distribuição e pode também cuidar da armazenagem e das promoções. Frequentemente funciona como showroom e central de atendimento ao cliente.

- Representantes de vendas de exportação que viajam para o exterior: representantes de vendas estabelecidos no país exportador são enviados para outros países para buscar oportunidades de negócios.
- Agentes ou distribuidores estabelecidos no exterior: esses distribuidores e agentes podem obter direitos exclusivos ou apenas limitados para representar a empresa em um país.

### **2.2.2 Licenciamento**

Segundo Keegan e Green (2003), pode se definir licenciamento, como um acordo contractual pelo qual uma empresa (a licenciadora) coloca um bem à disposição de outra (a licenciada), em troca de pagamento de royalties, taxas de licenciamento ou alguma forma de remuneração.

A empresa licenciadora, ao firmar o acordo, terá como vantagem o ingresso no mercado internacional com menos risco. Já a empresa licenciada terá a vantagem de adquirir experiência na produção e representará um produto com nome ou marca existente.

Como desvantagem deste modo de entrada, pode se dizer que, a empresa licenciadora tem menor controle sobre o produto licenciado. Há também o risco do licenciado se tornar um concorrente do licenciador, já que o mesmo possui maior experiência.

Segundo Kotler e Keller (2009) a melhor estratégia é o licenciador sempre fazer inovações, de modo que o licenciado continue a depender dele.

### **2.2.3 Franquia**

Outra estratégia é se internacionalizar através de franquias, que é uma forma mais complexa de licenciamento. Kotler e Keller (2009) dizem que o franqueador oferece todo um conceito de marca e um sistema operacional. Em contrapartida, o franqueado faz um investimento inicial e paga determinada quantia ao franqueador.

Para Cateora e Graham (2001) o sistema de franquia fornece uma mistura eficaz de centralização de habilidades e descentralização operacional. De acordo com os autores

descritos acima, o sistema de franquia combina o conhecimento do franqueador com o conhecimento local e o espírito empreendedor do franqueado.

#### **2.2.4 Aliança Estratégica**

Segundo Cateora e Grahan (2001), uma aliança estratégica internacional é um relacionamento de negócios, estabelecido por duas ou mais companhias, para que elas cooperem em necessidades mútuas e compartilhem o risco envolvido na conquista de um objetivo comum.

Cateora e Grahan (2001) afirmam também que, uma aliança estratégica internacional implica que:

- (1) Exista um objetivo comum;
- (2) Os pontos fracos de um parceiro sejam contrabalançados pelos pontos fortes do outro;
- (3) Alcançar os objetivos sozinho seria muito caro, exigiria muito tempo ou seria muito arriscado;
- (4) A combinação das suas respectivas forças possibilite alcançar algo que, de outra forma, seria inatingível.

Pipkin (2010) complementa ressaltando que, as alianças são uma eficiente forma para impulsionar recursos escassos com menores investimentos e, conseqüentemente, menores riscos.

#### **2.2.5 Joint-venture**

Trata-se de um modo de entrada no mercado internacional na qual investidores estrangeiros se unem com investidores locais, assim, dividem o controle e a propriedade. De acordo com Keegan e Green (2003), as vantagens dessa estratégia, na qual os sócios

compartilham a posse, inclui a divisão dos riscos e a capacidade de combinar diferentes pontos fortes da cadeia de valor.

Cateora e Graham (2001) complementam dizendo que, as joint-ventures proporcionam uma forma menos arriscada de entrada nos mercados que apresentem barreiras legais e culturais, como seria o caso da aquisição de uma companhia já existente.

É importante mencionar que esta estratégia, como todas as outras, possuem vantagens e desvantagens. De acordo com isso, Kotler e Keller (2009) ressaltam como desvantagem que, os sócios podem discordar a respeito dos investimentos, do marketing ou de outras políticas. Um sócio pode querer reinvestir os lucros para crescer, enquanto o outro pode querer distribuir mais dividendos.

### **2.2.6 Investimento Direto**

É a estratégia mais complexa de inserção no mercado internacional, no qual há maior risco, controle e lucro. O investimento direto pode ser feito através de uma planta no mercado externo, ou através de ações de alguma empresa já fixada no mercado internacional.

Cateora e Grahan (2001) ressaltam que, as companhias podem fabricar localmente para capitalizar sobre o trabalho de baixo custo, para evitar as altas taxas de importação, para reduzir os custos de transporte para o mercado, ganhando acesso a matérias-primas e/ou como meio de ganhar entrada de mercado.

Para Kotler e Keller (2009) as vantagens desta estratégia são:

1. A empresa garante economia de custos por meio de mão-de-obra e matérias-primas mais baratas, incentivos do governo para investimentos estrangeiros e economia de frete;
2. Fortalece sua imagem no país que a hospeda porque cria empregos;
3. Desenvolve um relacionamento mais profundo com o governo, os clientes, os fornecedores locais e os distribuidores, facilitando a adaptação dos produtos ao ambiente local;
4. Mantém total controle sobre seus investimentos e pode assim, desenvolver políticas de produção e marketing que atendam seus objetivos internacionais de longo prazo;



5. Garante sua entrada no mercado, caso o país no qual tenha se estabelecido insista em que os produtos adquiridos localmente tenham de ser produzidos no país.

Assim como as demais estratégias, o investimento direto também possui desvantagem e Kotler e Keller (2009) dizem que como desvantagem principal do investimento direto, é que a empresa expõe um grande investimento a riscos como desvalorização ou bloqueio da moeda, mercados desfavoráveis ou expropriações.

Churchill e Peter (2000) completam que, o investimento direto externo apresenta fatores negativos, quais sejam: alto custo, capacidade de lidar com diferenças linguísticas e culturais e superar barreiras nos investimentos externos.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo apresentam-se os métodos e procedimentos utilizados para que se atinjam os objetivos desta pesquisa. Também aborda-se neste capítulo a técnica de coleta de dados para realização deste estudo, a análise dos dados coletados e as limitações encontradas quanto ao método para realização do presente estudo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com intuito de confrontar a teoria do problema com a realidade é indispensável que seja definido o delineamento da pesquisa, pois assim serão determinados os passos necessários para a realização do estudo proposto.

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas (GIL, 1999, p. 64).

Para a realização desta pesquisa foi utilizado dois métodos, sendo estes, qualitativo ou quantitativo, ou se necessário trabalha-se com os dois. Para esta pesquisa o método mais indicado foi o qualitativo, Malhotra (2001, p. 155), define-a como sendo a “metodologia de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema”.

O método qualitativo possibilita perceber os significados múltiplos, não necessitando de média estatística. Por ser um método de pesquisa não estruturado, exigindo um número reduzido de amostras. Segundo Roesch (1999) o método qualitativo procura o que é comum, mas permanece aberto para perceber a individualidade e os significados múltiplos, deixando de enfatizar uma necessidade de buscar uma média estatística.

Os níveis que podem ser utilizados na pesquisa são: exploratório, descritivo e explanatório, que também podem ser misturados se necessário. Para esta pesquisa, foi utilizado o método exploratório-descritivo, pois descreve as estratégias de internacionalização

utilizadas pelas empresas estudadas. Para Vergara (2000), a pesquisa exploratória é realizada em uma área na qual não há muito conhecimento acumulado e sistematizado. Devido ao seu tipo de pesquisa, não comporta hipóteses, as quais, porém, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Já a pesquisa descritiva segundo Vergara (2000, pg. 47):

Expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Esta pesquisa também beneficia-se de bibliografias especializadas e documentos fornecidos pelas empresas, também utiliza-se a internet como meio de coleta de dados. Conforme Vergara (2000), pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado elaborado com base nos livros, revistas, jornais, ou seja, material disponível ao público em geral, servindo como fonte analítica para qualquer outro tipo de pesquisa. Já a pesquisa documental para o mesmo autor, é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou pessoas.

A estratégia utilizada nesta pesquisa foi o estudo de campo, no qual estuda-se as estratégias de internacionalização de 4 (quatro) organizações brasileiras que atuam em segmentos distintos. Segundo Gil, (2007, p. 53), o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo apresenta muito maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo da pesquisa.

Para Vergara (2000, p. 47), pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Deste modo percebe-se que o estudo de campo é a estratégia mais indicada para esta pesquisa que analisa as estratégias de internacionalização de 4 (quatro) organizações brasileiras.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Este estudo foi realizado em 4 (quatro) organizações brasileiras que atuam em seguimentos distintos, que são: Claudio Vogel, Logsul Logística, Oderich S.A. e Tenda Atacado. Esta pesquisa tem como objetivo principal, identificar e analisar as estratégias de internacionalização utilizadas por estas empresas para se inserirem no mercado angolano.

A Angola é um dos países que mais vem crescendo no mercado mundial, com isto seu mercado torna-se atrativo para empresas de todo o mercado mundial, inclusive para as empresas brasileiras. Segundo o embaixador Afonso José Sena Cardoso as empresas brasileiras já são responsáveis por 10% do PIB (Produto Interno Produto) angolano.

Segundo o presidente da AEBRAN (associação dos empresários e executivos brasileirosem Angola), atualmente mais de 200 empresas brasileiras já se inseriram no mercado angolano e a tendência é deste número aumentar ainda mais. O Brasil e a Angola assinaram mais de 40 acordos comerciais durante a gestão do Presidente do Brasil, Luiz Inácio da Silva, isto também favorece a inserção de empresas brasileiras no mercado angolano. Assim, percebe-se a escolha deste mercado.

Para este estudo utilizou-se uma pequena amostra de quatro organizações brasileiras que se internacionalizaram para o mercado angolano. Isto, devido a se tratarem de empresas de setores diferentes, o que proporciona uma percepção mais abrangente. A escolha de duas do mesmo seguimento aconteceu, devido à utilização de estratégias diferentes e terem também o porte diferente. Já a escolha das quatro organizações se estabeleceu pelo fato de ambas serem reconhecidas no mercado doméstico e serem referência no seguimento em que atuam.

Para a realização desta pesquisa foi necessário buscar informações a respeito do problema de pesquisa com pessoas chaves destas organizações. Os entrevistados são responsáveis pela estratégia de internacionalização da organização em questão, e são definidos de acordo com o quadro 2.

<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Questionados</b>
Claudio Vogel	Analista de Exportação	Mônia Liége Engel Panizzi
Logsul Logística	Diretor	Marcio Barbosa
Oderich S.A.	Analista de Exportação	Tales Ledur Carrard
Tenda Atacado	Coordenador de importação e exportação	Cosmo Donizetti

Quadro 2: Relação de questionados.  
Fonte: Elaborado pela autora (2011).

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa seguiu a um plano de coletas de dados primários e secundário. Assim, esta pesquisa baseou-se em bibliografia especializada em internacionalização. A coleta de dados foi realizada junto às empresas estudadas através de questionário não estruturado com perguntas abertas, nas quais o respondente sabe do assunto que se trata.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questões	Tema	Referencial Teórico
Apresentar as principais estratégias de internacionalização utilizadas por quatro empresas brasileiras que se inseriram no mercado angolano, destacando as dificuldades e facilidades vivenciadas no processo.	Apresentar o mercado angolano.	14 e 19.	Estratégia de entrada no mercado internacional.	Kotler e Keller (2009).
	Apresentar 4 (quatro) empresas brasileiras exportadoras para o mercado angolano.	1, 2, 3 e 4.	Internacionalização.	Lopez e Gama (2004); Kotler e Keller (2009); Pipkin (2010).
	Identificar os resultados obtidos pelas empresas pesquisadas com suas estratégias de entrada no mercado angolano.	5, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 20 e 21.	Estratégia de entrada no mercado internacional.	Kotler e Keller (2009); Pipkin (2010); Cateora e Graham (2001); Keegan e Green (2003); Churchill e Peter (2000).
	Apresentar as dificuldades encontradas pelas empresas no processo de internacionalização para Angola.	6 e 11.	Variáveis ambientais.	Lopez e Gama (2004);  Kotler e Keller (2009).

Quadro 3: Roteiro da coleta de dados.  
Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Relacionado a isto, Roesch (1996, p. 134), comenta que, "o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão". O questionário é um

instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano da pesquisa e algumas entrevistas exploratórias preliminares”.

Também utilizou-se como meio de coleta de dados, a observação simples, já que o pesquisador permanece alheio as organizações estudadas e observa de fora e de forma espontânea como os fatos ocorrem. Outro meio de coleta que se valeu, foi à coleta de dados através de documentos fornecidos pelas organizações estudadas, tais como: relatórios anuais, folders, artigos sobre as organizações, política e valores das organizações, reportagem sobre as mesmas, etc.

Além das técnicas citadas acima, também utilizou-se como método de coleta de dados materiais disponíveis em sites seguros da internet. Mc Daniel e Gates (2003, p. 212) afirmam que, “embora muitos pesquisadores ainda achem os levantamentos pela web falhos, a migração para a internet parece ser inevitável”.

A escolha das técnicas de coleta de dados descritas acima, se dá ao fato de serem mais indicadas para coletar informações necessárias para a concretização deste estudo, que é um estudo de campo que analisa a estratégia de internacionalização de 4 (quatro) empresas distintas que se inseriram no mercado angolano.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para este estudo a técnica de análise de dados foi realizada através da análise de conteúdo, pois a mesma permite ao pesquisador entender e captar a perspectiva dos respondentes, assim como, suas emoções. Para Roesch (1999), a análise conteúdo usa uma série de procedimentos para levantar inferência válida a partir de um texto.

Também valeu-se como técnica de análise de dados, a análise documental, que Roesch (1999) afirma que os documentos são fontes utilizadas para complementar entrevistas ou outras técnicas de coleta de dados.

Neste estudo, os dados coletados foram tratados de forma qualitativa, na qual organizou e interpretou-se os dados coletados de forma a direcionar as respostas obtidas aos objetivos desta pesquisa. As informações coletadas também foram relacionadas ao referencial teórico apresentado.

Deste modo, percebe-se que técnica de coleta de dados foi a mais indicada para este estudo, na qual o pesquisador permanece alheio às organizações e busca ter a percepção através do questionário aplicado às pessoas chaves do processo de internacionalização das 4 (quatro) empresas estudadas.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Em relação às limitações do método qualitativo, de acordo com Roesch (1999, p. 174), muitos autores consideram que os resultados da pesquisa decorrem da interação entre respondente e pesquisador, fato que pode gerar divergências no real contexto do assunto. Outro fator que pode ser visto como limitação do método a ser desenvolvido nesta pesquisa é a coleta de informações com as empresas estudadas, já que o pesquisador permanece alheio às organizações e não tem total acesso aos dados.

Como este estudo também coleta-se informações através de questionário, havendo limitação do pesquisador em distorcer a percepção das respostas obtidas. Roesch (1999, p. 174), diz que muitos autores consideram que os resultados da pesquisa decorrem da interação entre respondente e pesquisador, fato que pode gerar divergências no real contexto do assunto.

Na técnica de coleta de dados através da observação simples, tem-se como limitação a redefinição dos objetivos do observador ao longo do processo. Já na coleta de dados, através de documentos, tem-se como limitação, obter informações e autorizações das organizações.



## 4 ANGOLA

Neste capítulo será apresentado o mercado-alvo do presente estudo que é a Angola. Assim, apresenta-se dados econômicos, sócio-culturais, político-legal e demográficos do mercado angolano.

A escolha do mercado-alvo é um dos fatores que devem ser considerados no processo de internacionalização, pois a estratégia de inserção deve ser direcionada ao mercado escolhido para este processo. É importante analisar as características do mercado que se pretende atingir, assim como, suas semelhanças e diferenças em relação ao mercado doméstico.

É importante ressaltar que a escolha errada do mercado a se internacionalizar, pode comprometer a sobrevivência da organização. Segundo Grahan, Nigel e Brigitte (2011) são muitas as que entram em um mercado sem pensar bem se ele lhes é adequado. Fatores como distância do mercado doméstico, cultura, economia, dentre outros devem ser avaliados.

A Angola é um país localizado na costa ocidental da África, entre a República Democrática do Congo, Zâmbia, Namíbia e pelo Oceano Atlântico. Inclui também o enclave de Cabinda, através do qual faz fronteira com a República do Congo. A extensão do país é de aproximadamente 1.246.700 km<sup>2</sup> e segundo a Organização das Nações Unidas (2009) 18 milhões de habitantes. A Angola possui 18 províncias, sendo sua capital Luanda e os principais centros econômicos além da capital, estão nas cidades de Lobito, Benguela, Huambo e Lubango. O PIB (produto interno Bruto) do país é de USD114.1 bilhões (2010 est.). Pode se ver a localização da Angola e suas fronteiras na figura 1 (um) apresentada a seguir:



Figura 1: Mapa da Angola.  
Fonte: Portal São Francisco (2011).

A língua oficial do país é o português e a nacional mais falada é a umbundu, que é a língua materna de cerca de um terço da população angolana. Já a segunda língua nacional mais falada é a kimbundu. Embora as línguas nacionais sejam as línguas maternas da maioria da população, o português é a primeira língua de 30% da população angolana. A moeda nacional é o Kwanza.

O regime político vigente na Angola é o presidencialismo, no qual José Eduardo dos Santos do partido MPLA (Movimento Popular de Libertação de Angola) está à frente do governo desde 1979 e espera-se que o mesmo continue até 2012. Os principais partidos políticos além do MPLA é o UNITA (União Nacional para a Independência Total de Angola).

A seguir, destacam-se fatores importantes e características sobre a Angola:

Taxa de fecundidade (2006)	6,54
Taxa de natalidade (2002)	46 por mil
Taxa de mortalidade (2002)	25,8 por mil
Taxa de mortalidade infantil (est. 2006)	131,9/mil nascidos vivos
Expectativa de vida	42,7 anos
Expectativa de vida homens	41,2 anos
Expectativa de vida mulheres	44,3 anos
Estrutura por idade (2002)	
menores 15 anos	47,70%
de 16 a 59 anos	47,90%
maiores de 60 anos	4,40%
Taxa de desemprego (2008)	26,80%
Taxa de alfabetização	66,80%
Densidade	10,35 hab/km <sup>2</sup>
Crescimento demográfico	3,2% ao ano (1995 -2000)
Fecundidade	6,8 filhos por mulher (1995 - 2000)
População urbana	57%
População rural	43%
PIB	6,7% (2010)
Crescimento do PIB	2,5% (2010)
PIB per capita	USD 114 milhões (2010)

Quadro 4: Indicadores socioeconômicos e características da Angola.

Fonte: Wikipedia, Afrochamber, site Angola e Icommerce page (elaborado pela autora, 2011).

Segundo a APEX (Agência de Promoção as Exportações), a Angola viveu aproximadamente 30 anos em conflito civil, que se prolongou desde a sua independência de

Portugal em 1975 à 2002. Com isso houve muitas pessoas mortas e muitas multiladas. O país ficou praticamente destruído, como se pode ver nas fotos apresentadas a seguir:



Fotografia 1: Angola destruída pela Guerra  
Fonte: Angola Terra Nossa (2011).



Fotografia 2: Angola destruída pela Guerra.  
Fonte: Angola Xyami (2011).

Com esta destruição, o país teve de ser praticamente todo reconstruído, o que acabou por promover as exportações de outros países, inclusive às exportações brasileiras. Isto, devido a Angola ter de importar praticamente tudo que consumia e consome ainda. Nos últimos anos da guerra civil a inflação do país chegou a 300% ao ano, mas desde 2006 a

mesma foi controlada a 13 % ao ano. Segundo a APEX a política de “kwanza forte” contribuiu para o processo de desinflação.

Atualmente ainda pode-se observar as consequências da guerra, pois o país ainda vive em situação crítica, havendo muita desigualdade social. Mesmo com este cenário, a Angola vem evoluindo e a previsão de crescimento do país para este ano é de 7,8%.

Os principais produtos exportados pela Angola são: petróleo, diamante, gás, pescado e pedras. Os principais parceiros comerciais da Angola de acordo com a APEX são: Portugal, China, EUA, França, Brasil, dentre outros.

#### 4.1 RELAÇÃO COMERCIAL ENTRE BRASIL E ANGOLA

Ao longo dos anos o Brasil vem cada vez mais se posicionando no mercado mundial e com isso, vem criando acordos e parcerias com diversos países de todo o mundo, o que tem favorecido a internacionalização das empresas brasileiras.

O continente africano tem evoluído economicamente e o Brasil tem contribuído para este cenário, no qual, seu principal parceiro, é a Angola. Atualmente, existe uma parceria entre ambos, que vem se consolidando cada vez mais como observa-se no quadro apresentado a seguir:

<b>Intercâmbio Comercial Brasil - Angola (US\$ mil, fob)</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>EXPORTAÇÕES</b>	521.327	837.779	1.218.236	1.974.576	1.333.009
Varição em relação ao ano anterior	46,00%	60,70%	45,40%	62,10%	-32,50%
Part. (%) no total das exportações brasileiras para a África	8,70%	11,20%	14,20%	19,40%	15,30%
Part. (%) no total das exportações brasileiras	0,40%	0,60%	0,80%	1,00%	0,90%
<b>IMPORTAÇÕES</b>	120	450.500	946.332	2.236.427	137.760
Varição em relação ao ano anterior	-96,60%	382816,70%	105,90%	136,30%	-93,80%
Part. (%) no total das importações brasileiras para a África	0,00%	5,70%	8,30%	14,20%	1,60%
Part. (%) no total das importações brasileiras	0,00%	0,50%	0,80%	1,30%	0,10%
<b>INTERCÂMBIO COMERCIAL</b>	521.447	1.297.279	2.164.568	4.211.003	1.470.769
Varição em relação ao ano anterior	44,60%	148,80%	66,90%	94,50%	-65,10%
Part. (%) no total do intercâmbio Brasil-África	4,10%	8,30%	10,90%	16,20%	8,60%
Part. (%) no total do intercâmbio brasileiro	0,30%	0,60%	0,80%	1,10%	0,50%
<b>SALDO COMERCIAL</b>	521.207	378.279	271.904	-261.851	1.195.249

Quadro 5: Intercâmbio Comercial Brasil-Angola.

Fonte: Globalnet (2011).

Os negócios entre o Brasil e a Angola apresentam crescimento conforme quadro acima, mesmo com uma queda representativa no ano de 2009, devido à crise mundial que iniciou-se no ano de 2008 e acabou por afetar as exportações brasileiras destinadas ao mercado angolano. Em 2010 a troca comercial entre ambos passou dos USD 4 bilhões.

No ano de 2010 cerca de 40 empresas brasileiras participaram do FILDA (Feira Internacional de Luanda), onde os negócios fechados entre países foram estimados em 50 milhões de dólares norte-americanos superando os mesmos do ano anterior. Com isso, o diretor da APEX (Agência brasileira de promoção as exportações e investimentos) ressalta que além de ampliar as exportações brasileiras a APEX visa oferecer soluções tecnológicas a fim de colaborar com o desenvolvimento da Angola.

Deste modo, percebe-se que a Angola é um país que tem muito a ser explorado e isto favorece as empresas brasileiras que buscam oportunidades no mercado externo.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo apresenta-se a caracterização das quatro empresas estudadas, bem como suas estratégias de internacionalização para o mercado angolano. Também descreve-se as diferenças e semelhanças entre o mercado doméstico e o mercado angolano apontado pelas mesmas.

Além desses pontos, aborda-se a análise das estratégias de inserção no mercado angolano e os riscos e dificuldades encontrados por ambas neste processo. Também cita-se as vantagens e os resultados deste processo.

Para alcançar os objetivos do presente estudo, enviou-se às pessoas chaves apresentadas na seção 3.2 um questionário, no qual baseou-se no instrumento de coleta de dados apresentado no apêndice A - questionário não-estruturado com perguntas abertas. As informações apresentadas a seguir foram obtidas, durante os meses de maio e agosto deste ano.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Para a realização deste estudo, necessitou-se estudar as estratégias de internacionalização de 4 (quatro) empresas brasileiras, que se internacionalizaram para o mercado angolano. Deste modo, as empresas estudadas serão apresentadas a seguir:

- **Claudio Vogel**

Foi fundada em 1989 e desde então opera no seguimento de telhas, a qual esmaltava telhas adquiridas de cerâmicas locais. Sua matriz está estabelecida na cidade de Bom Princípio, no estado do Rio Grande do Sul, a 70 km da capital Porto Alegre.

Atualmente, a empresa além de fabricar diversos modelos de telhas esmaltadas e peças para seu acabamento, produz também produtos em concretos. A fabricação destes é realizada na planta localizada na cidade de São Sebastião do Caí. Abaixo e pode averiguar a gama de produtos da Claudio Vogel:

## 1 - Telhas cerâmicas Claudio Vogel

A Claudio Vogel trabalha com diversos tipos de telhas cerâmicas, como destaca-se abaixo:

-Telha americana: é o modelo de telha cerâmica mais tradicional, de fácil colocação, que proporciona aspecto colonial ao telhado. Está disponível em diversas cores;

- Telha super americana: novo modelo com design diferenciado, que possui maior rendimento por metro quadrado, o que gera maior economia em mão-de-obra e instalação;

- Telha portuguesa: modelo igual ao americano com medidas diferentes;

- Telha marselhesa: é um modelo diferenciado das demais telhas cerâmicas, pois se trata de uma telha semiplana. O Cláudio Vogel está entre os poucos fabricantes deste modelo no país, o que comprova a complexidade do processo produtivo. Está disponível em diversas cores;

- Telha espanhola: este modelo se assemelha a uma telha colonial, sendo ao mesmo tempo clássico e versátil. Porém, é maior do que as outras telhas regulares da linha portuguesa. Seu tamanho diferenciado oferece uma economia considerável no custo geral do telhado, pois significa um número menor de peças para manusear, transportar e instalar. Está disponível em diversas cores;

- Telha francesa: é um modelo de telha maior do que as tradicionais, os acabamentos profundos nos quatro lados proporcionam um encaixe perfeito. As telhas podem ser colocadas sem utilizar as laterais ou material especial para fixação, reduzindo assim o tempo de montagem. Está disponível em diversas cores;

- Telha capa e canal: este modelo tem como referência as antigas igrejas da Bahia, com mais de 200 anos, que foram construídas com telhas deste modelo, trazidas da França. Outra inspiração importante para esta telha clássica e colonial é a tradicional arquitetura italiana. Seu design permite encaixe perfeito e valoriza o projeto arquitetônico;

- Geral telhas – acessórios: linha de acessórios para acabamento.

## 2 - Lajes Pré-Moldadas

Além das de telhas e acessórios, a Claudio Vogel trabalha com lajes pré-moldadas, compostas por vigotas de concreto e tabelas de cerâmica. Sua aplicação em pisos e forros de alvenaria permite mais conforto e qualidade.

A seguir as vantagens deste produto inovador:

- Melhor isolamento térmico e acústico;
- Maior resistência da laje e menor escoramento;

- Maior resistência a impactos;
- Maior rapidez na montagem;
- Menor peso por metro quadrado;
- Melhor aderência entre a vigota e a capa complementar de concreto.

### 3 - Pisos em Concreto

A Cláudio Vogel também está no seguimento de pisos em concretos, com produtos inovadores e em diversas opções de cores e grafismos.

Além de oferecer produtos inovadores e de alta qualidade, a Claudio Vogel tem a preocupação de realizar junto aos seus clientes o pós-venda, na qual há assistência técnica e representantes treinados a esclarecer dúvidas sobre seus produtos. A organização também se preocupa com o meio ambiente, na qual realizam um rigoroso controle as licenças ambientais e praticam o reflorestamento.

A Cláudio Vogel também participou de projetos sociais, juntamente com uma companhia de engenharia, na doação de materiais de construção para o desenvolvimento de um orfanato e de uma creche. Isto gerou alguns prêmios importantes à empresa, como por exemplo, o prêmio qualidade Brasil e o prêmio expressão de ecologia categoria de controle da poluição.

Atualmente a Claudio Vogel conta com mais de 250 funcionários e está presente em mais de 5 (cinco) países.

- **Logsul Logística**

Fundada em 1985, na cidade de Porto Alegre/ RS – Brasil, a Logsul Logística, iniciou suas atividades na movimentação de cargas rodoviárias, no mercado interno. Em 1994, iniciou suas operações para Argentina, até atingir todos os países que atualmente compõe o MERCOSUL. Em 2002, iniciou suas operações marítimas e aéreas.

Desde sua criação, a Logsul Logística tem a missão de prestar serviços logísticos de alto valor agregado, através da qualidade, sustentabilidade, controle dos processos e de capital mobilizado, buscando a fidelização do cliente e retorno do capital investido.

A Logsul Logística tem a preocupação de oferecer aos seus clientes serviços de alta qualidade e para isso, a empresa busca através da melhoria contínua da capacidade de adaptação as exigências do mercado, para satisfazer as necessidades de seus clientes. Hoje a empresa é uma das poucas de seu seguimento que é certificada pela ISO: 9000 (*International*



*Organization for Standardization*) e SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Segurança, Saúde, Meio Ambiente e Qualidade).

Os serviços oferecidos hoje são:

- Transporte Aéreo;
- Transporte Marítimo;
- Transporte Rodoviário;
- Cabotagem;
- Transporte de Carga Perigosa;
- Armazenagem;
- Serviços Documentais;
- Despacho Aduaneiro;
- Seguros.

A empresa está presente nos seguintes mercados:

- Brasil: Porto Alegre (Matriz), Caxias do Sul, Bom Princípio, Uruguaiana, Rio Grande, Navegantes, Paranaguá, Santos, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte;
- Angola: Luanda, Lobito, Cabinda, Namibe e Soyo;
- África do Sul: Cape Town, Durban, Port Elizabeth, Namibia e Walvis Bay;
- Estados Unidos: Miami e New York.
- Líbia: Tripoli e Benghazi;
- Kenya: Mombasa;
- Moçambique: Maputo;
- República do Congo: Point Noire;
- Nigéria: Lagos e Tin Can;
- Portugal: Lisboa;
- Argentina: Buenos Aires, Rosário, Mendoza e Cordoba;
- Bolívia: Santa Cruz;
- Chile: Santiago;
- México: Veracruz;
- Venezuela: La Guaira e Porto Cabello.

Atualmente a empresa lançou o serviço Angola Express, no qual há um departamento dedicado às operações de exportação e importação de todo o mundo para Angola. Este serviço conta com alta tecnologia, o qual os clientes da Logsul podem rastrear via web suas cargas. A Logsul Angola atualmente é um dos maiores agentes operantes no mercado Angolano e este cenário vem crescendo ainda mais.

- **Oderich S.A.**

Foi fundada em 1908 por Adolfo Oderich e seu filho Carlos Henrique na cidade de São Sebastião do Caí, no estado do Rio Grande do Sul. Inicialmente a empresa foi estabelecida como Carlos H. Oderich & Cia para industrializar alimentos. Hoje a empresa passou a denominar-se Conservas Oderich S.A. e é pioneira em dominar técnicas de conservação de carnes e vegetais enlatados.

Com o passar dos anos a empresa expandiu-se, abriu novas fábricas e seus produtos cruzam muitas fronteiras. Suas bases porém, ainda são as mesmas, assim como a sua sede principal mantém-se no mesmo local de sua fundação. As Conservas Oderich S.A., atualmente possui três modernas fábricas de alimentos em conserva, instaladas em 76 mil m<sup>2</sup>, nas cidades de São Sebastião do Caí e Pelotas, no estado do Rio Grande do Sul, e na cidade de Orizona, no estado de Goiás. Possui também uma fábrica de embalagens metálicas, na cidade de Eldorado do Sul, no Rio Grande do Sul, responsável pelo fornecimento das latas de aço utilizadas nas unidades produtivas. Os 2.300 funcionários diretos são responsáveis pela produção de mais de 200 diferentes produtos.

Hoje a Oderich fabrica a mais completa linha de conservas de carnes, legumes, compotas de frutas, molhos, pickles, atomatados e maioneses do Brasil. A capacidade de produção anual é superior a 100 mil toneladas de alimentos e a 300 milhões de unidades de embalagens vazias. As diversas frutas, legumes e verduras são produzidos por mais de 2000 famílias de agricultores em parceria com a Oderich. As carnes bovinas, suínas e de frango, mais de 150 toneladas por dia, são fornecidas por frigoríficos que atendem as normas e padrões internacionais.

Além de se preocupar em ser líder em seu seguimento e oferecer produtos de alta qualidade, a Oderich também preocupa-se com o bem-estar de seus funcionários, assim como a capacitação dos mesmos. Também há preocupação com a família de seus funcionários, em que creches são disponibilizadas aos filhos de seus funcionários e trabalhos sociais contra turno escolar são realizados.

No dia-a-dia, a Oderich preocupa-se em conscientizar seus funcionários a utilizar suas ferramentas de trabalho de forma correta e a seguir as normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). Existe também o desenvolvimento e a valorização de parcerias com os fornecedores, como a adoção de padrões e monitoramento das práticas vigentes, contribuindo para o controle de qualidade, que é referência da empresa.

A Conserva Oderich SA encontra-se na 4ª geração da família Oderich, já preparando a 5ª geração para assumir o comando das 4 (quatro) unidades desta tradicional empresa gaúcha,

com o mesmo espírito empreendedor e a visão do futuro, preservando a cultura e os valores adquiridos de seus antecessores.

Existe uma extensa linha de produtos comercializados pela Oderich, que são as seguintes:

- Carnes: dobradinha com feijão branco, almôndegas ao molho, fiambre de carne bovina, patê de fígado, patê de peru, salsichas tipo Viena, salsichas peritif, carne bovina, feijoada, patê de carne, patê de frango, patê de presunto, salsichas ao molho, dobradinha, feijão com lingüiça, patê de galinha, patê de língua, presuntada e salsichas hot-dog;

- Vegetais: azeitonas, beterrabas, cebolas em vinagre, champignon, chucrute típico alemão, creme de milho, ervilha, ervilha e milho verde, feijão branco, feijão caseiro, grão de bico, jardineira, lentilha, milho verde, pepinos tradicional, pepinos caseiro, pepinos agridoce e seleta de legumes;

- Atomatados: extrato de tomate, molho 'a bolonhesa, molho de tomate tradicional, molho de tomate peneirado, molho para pizza e supremo de frango;

- Condimentos: catchup tradicional, catchup hot, mostarda tradicional, mostarda hot, tempero com pimenta, tempero sem pimenta, tempero para aves e tempero alho e sal;

- Maionese: maionese tradicional, maionese light, maionese com azeitonas verdes, maionese com ervas finas, maionese com molho tártaro, maionese com atum, maionese com limão e maionese com tomates secos;

- Compostas: abacaxi em pedaços, abacaxi em rodela, abóbora, ameixas secas, ameixas em calda, cerejas tipo marrasquino em calda, figos em calda, figada série Premium, figos caramelizados série Premium, goiabada série Premium, marrom glacê série Premium, peggada série Premium, pêssegos extra, pêssegos especial, pêssego petiosa em calda (metades), pêssegos em calda (inteiro) e salada de frutas.

A Oderich também comercializa kits como: kit cachorro-quente, kit doce, kit boas festas, *mini gourmet*, produtos Oderich, estojo boas festas e bolsa esporte.

No mercado interno a Oderich conta com representantes em 26 estados no Brasil e no mercado externo, os produtos Oderich são encontrados nos seguintes países: África do Sul, Angola, Arábia Saudita, Argentina, Azerbaijão, Benin, Bolívia, Camarões, Congo, Coréia, Costa do Marfim, Cuba, Dinamarca, Egito, Emirados Árabes, Gâmbia, Gabon, Geórgia, Ghana, Grenada, Guinéa, Haiti, Ilhas Samoa, Iraque, Israel, Jamaica, Japão, Jordânia, Kenya, Líbano, Libéria, Moçambique, Namíbia, Nova Zelândia, Oman, Panamá, paraguay, Qatar, Senegal, Serra Leoa, Suriname, Síria, Tanzânia, Togo, Trinidad & Tobago, Urugua e Venezuela.

- Tenda Atacado

Fundado em janeiro de 2001, o grupo Tenda Atacado mantém suas operações de Atacadista Distribuidor com a comercialização de mais de 10 mil itens, das melhores marcas do mercado. São mais de 1 milhão de clientes ativos cadastrados e cerca de 3.200 colaboradores atuando em diversas áreas. As lojas-armazém, distribuídas por São Paulo, Grande São Paulo e interior, representam atualmente mais de 58 mil m<sup>2</sup> de área de venda. Todas são planejadas para atender com conforto, agilidade e segurança comerciantes de todos os portes, além de consumidores finais. O Tenda Atacado também se destaca na modalidade de auto-serviço, atividade que corresponde a mais de 80% dos negócios do grupo.

O propósito do Tenda Atacado é comercializar e distribuir, com excelência e agilidade, mercadorias e serviços de qualidade a preços competitivos, atendendo às necessidades de empreendedores varejistas e organizações, bem como, o consumidor final, agregando valor aos mesmos; aos funcionários; colaboradores e à comunidade, tendo como objetivo resultados operacionais que permitam a perenização e a expansão da empresa.

O Tenda Atacado está presente em mais de 15 cidades do estado de São Paulo e sua matriz fica localizada na cidade de Guarulhos. Também há dois centros de distribuição um localizado em Guarulhos e outro na cidade de Viana no estado do Espírito Santo.

Além de trabalhar com marcas fortes, o Tenda Atacado possui marca própria como a Select para alimentos e Alliance Selections para diversos. Esses produtos são comercializados no mercado doméstico e no mercado externo também. Os mais de 3.000 produtos do Tenda Atacado estão presentes nos seguintes países além do Brasil: Angola, Espanha, Estados Unidos, Inglaterra, Japão e Panamá. É importante ressaltar que a empresa exporta tanto com sua marca, como marcas institucionais como: Unilever, Gillette, Nestlé, Colgate, Kraft, Bunge, J Macedo, Campari, Vinícola Aurora, Bombril, Diageo, Johnson's, Procter e Gamble, Bic, Camil, entre outras.

## 5.2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS ESTUDADAS

As empresas apresentadas anteriormente são de seguimentos distintos e cada uma possui seus próprios motivos, objetivos e estratégias para se internacionalizar. É importante ressaltar que o intuito de ambas era ampliar e diversificar seus mercados.

A seguir serão apresentados os motivos que levaram estas a se internacionalizar, bem como, os riscos e dificuldades encontradas por elas neste processo. Também serão apresentadas as estratégias de internacionalização utilizadas por cada uma dessas quatro empresas para inserção no mercado angolano, assim como, os resultados obtidos.

### **5.2.1 Motivos que levaram as organizações estudadas a se internacionalizar**

A internacionalização da empresa Claudio Vogel começou no ano de 2000, a qual buscava ampliar sua produção com carga tributária reduzida e conseqüentemente diversificar seus mercados, ampliando seus negócios. Percebe-se que o que é relatado pela analista de exportação da organização está alinhado ao discutido por Keegan e Green (2003, p. 261) que diz que, o sucesso em mercados no exterior pode melhorar o volume total da empresa e baixar seus custos.

Ainda de acordo com a analista de exportação, a empresa buscava também crescimento e melhorias com o processo de internacionalização. A empresa iniciou seu processo de internacionalização para o mercado uruguaio e atualmente está presente nos países da América (norte, sul e central), África e Oriente Médio.

A inserção no mercado angolano aconteceu em 2005, quando a Claudio Vogel percebeu que após a guerra civil, havia um grande mercado a investir. Segundo a analista de exportação, a empresa percebeu que após a guerra vivenciada durante muito tempo pelo país, o governo iria investir fortemente na estrutura do país e com isso o seguimento de construção civil teria destaque no país. Ainda de acordo com ela, outro fator motivacional era a economia do país, já que o mesmo é rico em petróleo, diamantes e pedras preciosas.

De acordo com a analista de exportação o governo acaba incentivando as negociações com o país, o qual realiza muitas feiras de materiais de construção de bom nível, que acaba facilitando a prospecção de novos clientes. Alinhado a isto, a APEX (Agência de Promoção as Exportações) diz que o governo angolano busca inserir a iniciativa privada no esforço de reconstrução do país, gerando oportunidades de negócios em vários setores econômicos.

Já a Logsul Logística iniciou suas atividades no ano de 2005, quando seu fundador saiu de uma multinacional e resolveu montar seu próprio negócio. Por ser uma empresa do seguimento de serviços e trabalhar com exportação e importação, desde sua existência, a mesma já atuava no mercado internacional. Suas atividades iniciaram para o mercado

argentino e atualmente a empresa exporta para todo o mundo, mas seus principais mercados são: Angola, Argentina, Venezuela e Moçambique.

A Logsul Logística no primeiro ano de existência já estava presente no mercado angolano, este processo teve a facilidade do diretor da mesma ter contato com diversos clientes angolanos em seu antigo trabalho. Isto, acabou facilitando sua aliança a empresa Transkosmo que já atuava a dois anos no mercado angolano. O diretor da empresa também ressaltou que o cenário do país, cuja economia vinha crescendo após a guerra, também o atraiu a iniciar suas operações logísticas para o país.

De acordo com isto o FMI (Fundo Monetário Internacional) menciona que o crescimento econômico da Angola sobe para 7,8% em 2011 e acelera em 2012.

A Oderich S.A. se internalizou com a busca de novos desafios, além da diversificação dos riscos inerentes ao mercado interno. De acordo com o analista de exportação da organização, havia muitas oportunidades de negócios (demanda) em outros países e isso levou a empresa a buscar novos mercados para atuação. Alinhado ao que o analista de exportação diz, Pipkin (2010, p. 15) ressalta que o mercado doméstico apresenta uma série de variáveis que, independentemente da ação das empresas, são incontrolláveis. A Oderich S.A. iniciou seu processo de internacionalização para o mercado uruguaio e assim como a Cláudio Vogel, hoje já está presente em países da América (Norte, Sul e Central), Oceania, África e Oriente Médio.

A inserção da Oderich S.A. no mercado angolano ocorreu no ano de 2000, quando a empresa também viu grandes chances de crescimento no mercado. Segundo o analista de exportação da empresa, os custos de investimento para se inserir no mercado angolano eram menos onerosos e havia também a facilidade de comunicação com o mercado.

Outro fator que motivou a Oderich S.A. se inserir na Angola, foi a demanda por produtos específicos que a empresa produzia para licitações governamentais (carnes enlatadas). Assim, percebeu-se um mercado promissor e de grande potencial para alimentos enlatados e condimentos, segundo o analista de exportação da empresa.

O Tenda Atacado iniciou seu processo de internacionalização no ano de 2002. Segundo o coordenador de exportação e importação da organização, isso ocorreu devido a demanda de importadores de produtos brasileiros estabelecidos em diversos países. Atualmente, o Tenda Atacado está presente na Europa, Estados Unidos, Ásia e África.

As atividades na Angola começaram no início do ano de 2010, quando o Tenda Atacado percebeu o crescimento do país que segundo o coordenador de exportação e importação da empresa, era rápido e constante. Outro fator que motivou inserção na Angola,

de acordo com o coordenador de exportação e importação, foi a situação política estar estável após a guerra e isto favorecendo o país, que se tornara um grande potencial futuro. A língua do país também favoreceu o processo de internacionalização da empresa para o mercado angolano.

Relacionado a isso, o Presidente da Republica da Angola diz que a situação política do país é estável. O senhor José Eduardo dos Santos diz também que a economia do país vai crescer bem este ano e no próximo ano crescerá, se calhar ao nível superior acima dos dois dígitos.

Deste modo, percebe-se que as quatro organizações buscaram se internacionalizar para ampliar seus mercados, seus ganhos e sua competitividade no mercado. O mercado angolano tornou-se atrativo devido às necessidades que o país possuía depois de ter vivido durante muito tempo em guerra. Praticamente tudo que o país consome é importado, pois o mesmo ainda hoje, não produz praticamente nada, mas a situação econômica do país mudou. A Angola é rica em petróleo, diamante dentre outros.

Isto, faz com que a Angola esteja em evidência para outros países tornando-se atrativa economicamente. Com isso, muitas empresas brasileiras buscam estender seus negócios para este país que tende a crescer cada vez mais, como foi o caso das organizações estudadas que tiveram sucesso em se inserir neste mercado.

### **5.2.2 Riscos e dificuldades encontrados na internacionalização para Angola**

Como já visto no capítulo 2 (dois), existem diversos riscos e dificuldades no processo de se inserir no mercado internacional. Para o mercado angolano observou-se segundo os questionados, que os riscos são ainda maiores devido ao país ser considerado durante muito tempo, um mercado instável e burocrático. Como visto no capítulo 4 (quatro) a Angola viveu durante muito tempo em guerra e isto reflete nas negociações com o país. Cateora e Grahman (2001) afirmam que, no topo da lista de condições políticas que afetam os negócios internacionais está a estabilidade ou a instabilidade das políticas governamentais predominantes.

De acordo com a analista de exportação da Claudio Vogel, a mesma encontrou dificuldades nas leis bancárias do país, que mudam constantemente. Segundo ela, isso dificulta o recebimento do pagamento. Outro fator que dificultou a inserção da Claudio Vogel

no mercado angolano e, ainda é visto como uma dificuldade é a infraestrutura portuária do país que é precária.

A respondente ressalta também como uma dificuldade, a alta carga tributária de importação para os clientes, afirmando que “ao adquirir o produto ofertado por nossa empresa, os impostos de importação fazem com que a margem de lucro de nossos clientes seja baixa e isto acaba por refletir em nossas negociações”.

A Logsul Logística é uma empresa de serviços e segundo seu diretor, ter um produto intangível já é uma dificuldade, pois a qualidade do serviço operado está ligada aos fatores que a empresa não tem como controlar, como por exemplo: valores ofertados, já que a mesma depende de seus fornecedores. Isto, segundo o questionando é um dos fatores de mais dificuldade, já que existe a concorrência com seus fornecedores e o mercado ainda é vulnerável a preço. O diretor da empresa aponta isso, também como um risco, já que este fator pode comprometer seus negócios. Cateora e Graham (2001) afirmam que após desenvolver uma estratégia de preços, as empresas geralmente enfrentam situações nas quais precisam mudar os preços.

Ainda de acordo com o diretor da Logsul Logística, outro fator de dificuldade encontrada na inserção no mercado angolano foi o próprio mercado, pois é um mercado burocrático e dependente das ações do governo.

Segundo o analista de exportação da Oderich S.A., as principais dificuldades encontradas pela empresa eram e são ligadas as restrições de ganhos, pois a mesma utiliza intermediárias e isto impacta no custo final. Quanto aos riscos, o respondente aponta as divergências nas informações da negociação, afirmando que “às vezes o cliente final pode receber uma informação equivocada, que não condiz com a política da empresa, por um mau entendimento entre as partes”. Ele ainda ressalta que existem muitos entraves no mercado angolano pelo excesso de burocracia.

De acordo com o coordenador de importação e exportação do Tenda Atacado, a principal dificuldade de se inserir na Angola foi a burocracia do país e dos órgãos públicos locais. Outra dificuldade apontada é a oscilação de preços que existe no país, que faz com que as empresas tenham de mudar rapidamente suas estratégias para continuarem competitivos.

Assim, percebe-se que embora as organizações estudadas tivessem sucesso na internacionalização para Angola, ambas encontraram dificuldades neste processo. Nota-se que estas estão relacionadas a situação do país que, embora tenha evoluído muito após a guerra, ainda apresenta muitas deficiências. Todas as empresas estudadas citam também, como dificuldade o governo do país, que ainda é visto como fechado e muito burocrático.



Quanto aos riscos, percebe-se que para as organizações, os mesmos estavam ligados a instabilidade do país, nos quais a guerra vivida por este refletia nas negociações com o país. Nota-se que para ambas havia e há o risco da ameaça de novos entrantes, pois com o crescimento do país, muitas empresas mundiais já estão presentes no mercado.

- o Diferenças e semelhanças entre Brasil e Angola

Embora existam semelhanças entre ambos os mercados, no qual o idioma é um dos fatores que facilita a relação das empresas brasileiras com o mercado angolano, há também diferenças.

Segundo a analista de exportação da Claudio Vogel, uma das principais diferenças entre ambos os países, são as leis bancárias que mudam com frequência na Angola. Isto faz com que, muitas vezes, a Claudio Vogel tenha de mudar alguma estratégia em um pequeno espaço de tempo, para receber o pagamento com eficácia.

Como semelhança, a analista de exportação cita o relacionamento, o que acaba facilitando as negociações. A mesma diz que, “os empresários angolanos são fáceis de negociar, são pessoas boas e sensatas, além de serem boas ouvintes durante a negociação”.

Para o diretor da Logsul Logística, existem também diferenças operacionais entre os países e isso acaba dificultando as negociações, nas quais há necessidade de adaptação ao mercado. O mesmo também cita as diferenças entre infraestrutura logística, havendo muita lentidão no mercado angolano. Como semelhança o diretor da empresa cita a comunicação de ambos.

Segundo o analista de exportação da Oderich S.A., as principais diferenças encontradas pela empresa foram os obstáculos logísticos existentes no mercado angolano. Outra diferença apontada pelo questionando são as lentidões nas negociações e a burocracia existente. Como semelhança o mesmo cita a linguagem entre os mercados que acaba facilitando as negociações.

Para o coordenador de exportação e importação do Tenda Atacado as diferenças existem e muitas vezes tornam-se barreiras, principalmente às questões governamentais. O mesmo diz que estas acontecem, devido ao país está em formação e estar crescendo rapidamente. Para o coordenador de exportação e importação o idioma é uma semelhança entre eles.

Diante disto, nota-se que as diferenças entre o Brasil e Angola estão ligadas a estrutura entre os países. Embora ainda haja muitos pontos a melhorar no Brasil, o país ainda está a

frente da Angola em estrutura e desenvolvimento. Porém, percebe-se que a Angola vem se desenvolvendo muito.

Como semelhança nota-se o idioma entre ambos, pois a maioria dos angolanos fala o português de Portugal, que embora seja diferente do praticado no Brasil, acaba facilitando as negociações.

- o Estratégias de internacionalização

De acordo com Pipkin (2010, pg. 17), o processo de formulação estratégica implica um diagnóstico interno, ou seja, uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização a partir de uma análise do ambiente externo. Assim, percebe-se que a estratégia de internacionalização deve ser formulada de acordo com a capacidade da empresa frente ao mercado e com o grau de envolvimento e risco que a mesma pode assumir. Assim, será apresentado as estratégias utilizadas pelas 4 (quatro) organizações estudadas para inserção no mercado Angolano.

- a) Claudio Vogel

De acordo com a analista de exportação da Claudio Vogel, a internacionalização se deu através de exportação direta. A mesma diz que, “foi a melhor estratégia, pois a empresa já possuía um departamento de exportação e registro junto a Receita Federal para exportar e importar (RADAR)”.

Assim, percebe-se o que a analista de exportação refere-se ao que Pipkin (2010) menciona que a forma clássica de exportação direta é a criação de um departamento de exportação na organização.

Ainda de acordo com a respondente, a empresa não precisou realizar nenhuma alteração no produto para este processo. Porém, houve a solicitação para que a marca da empresa estivesse presente nos itens, assim fortalecendo a marca no mercado.

De acordo com isto, Kotler e Keller (2009) afirmam que, uma marca precisa ser cuidadosamente gerenciada para que seu valor não sofra depreciação.

A respondente menciona que embora não tenha sido necessário realizar nenhuma alteração no produto, a empresa precisou se adaptar aos horários da Angola, já que a diferença no fuso horário é de 4 (quatro) horas a mais que o horário do Brasil. A analista de exportação observa que, “é necessário estar disponível nos horários mais convenientes para os clientes”.

A empresa, antes de iniciar suas operações de exportação ao mercado angolano, realizou um estudo de viabilidade, que segundo a analista de exportação, todos os aspectos do país foram analisados, e os fatores culturais, sociais e o próprio idioma do país alavancaram o processo de internacionalização da empresa na Angola. A questionada ressalta também que a situação econômica do país foi o fator mais estudado, devido ao país viver durante muito tempo em guerra. A mesma afirma que o cenário econômico do país era de crescimento e segurança, quanto ao sucesso nos negócios com o país.

A comunicação da Claudio Vogel no mercado angolano aconteceu, através de e-mails, telefonemas, reuniões e visitas aos clientes. A mesma também participa de feiras no mercado angolano, como por exemplo, a Projekta by Constrói Angola.

De acordo com a analista de exportação da empresa, a Claudio Vogel procura-se posicionar na diferenciação de seus concorrentes no mercado interno. Para isto, a mesma foca em oferecer produto de qualidade, preço competitivo, atendimento especializado e pós venda eficaz. Para o mercado angolano a mesma tenta manter seu foco, mesmo que no mercado não haja praticamente fabricantes de telhas, cerâmicas e pisos. Os concorrentes do mercado são as fábricas portuguesas e espanholas, que oferecem produtos de excelente qualidade a um preço similar ao que a Claudio Vogel oferece.

#### b) Logsul Logística

Desde sua existência a Logsul Logística está presente no mercado angolano, no qual seu fundador Marcio Barbosa ao sair de seu antigo emprego fundou a empresa com foco no mercado angolano que mostrava-se promissor. O diretor afirma que o interesse em focar o mercado angolano surgiu com o crescimento do mercado e com o pouco conhecimento do mercado mundial em relação ao país.

Para isto, a Logsul Logística realizou uma aliança estratégica com uma empresa local chamada Transkosmo, que oferece suporte a empresa, mas não chega a ser uma joint-venture. O meio de comunicação e divulgação utilizados para o mercado angolano são constantes viagens do diretor da empresa a Angola.

O diretor Marcio Barbosa afirma que os serviços ofertados sofrem constantes adaptações, que são realizadas de acordo com cada cliente. Isto acaba sendo um diferencial da empresa. Outro fator mencionado como diferenciação pelo diretor da empresa é o fato da mesma conhecer o mercado e suas peculiaridades, já que a Angola é um mercado burocrático.

Kotler e Keller (2009) afirmam que, a qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado.

Atualmente, a Logsul Logística é um dos principais operadores logísticos que atuam na Angola e seus principais concorrentes são as próprias linhas marítimas e aéreas. É importante ressaltar que, por a empresa ser menor que as gigantes linhas marítimas e aéreas, consegue dar um atendimento personalizado aos seus clientes.

c) Oderich S.A.

O processo de internacionalização da Oderich S.A. iniciou através de exportação indireta, na qual seus produtos eram direcionados ao mercado através de licitações governamentais e uma trading realizava as operações de exportação. Com o crescimento da demanda do mercado, a Oderich S.A. passou a aumentar seu volume a Angola e assim, a trading companies passou a financiar um distribuidor exclusivo para realizar a distribuição dos produtos no mercado. Kotler e Keller (2009, pg. 677) resalta que o agente de exportação estabelecido no país procura compradores estrangeiros, negocia com eles e recebe uma comissão.

De acordo com analista de exportação Tales Carrard Ledur, a escolha deste modo de entrada na Angola iniciou pelo fácil acesso ao mercado através de um agente local, pois o mesmo possui know-how de mercado e a empresa não precisa fazer grandes investimentos em infra-estrutura local. Isto, condiz com o que Pipkin relata, que neste tipo de exportação não são necessários grandes investimentos; consequentemente os riscos assumidos pela organização são menores.

Segundo o questionando houve adaptação do produto aos gostos locais e nas embalagens, as quais passaram a ser fabricadas em português e inglês de forma a atender os padrões internacionais. Quanto à comunicação no mercado angolano, o analista de exportação Tales Carrard Ledur diz que a comunicação é feita pelo distribuidor local, que conhece o mercado.

O analista de exportação relata que a Oderich S.A. não precisou analisar com profundidade o mercado, pois as exportações eram e ainda são indiretas e não oferecem grandes riscos. Com o crescimento dos negócios, fatores como cultura, política, economia, dentre outros, passaram a ser estudados. Atualmente a empresa tem direcionado muito mais atenção a estes fatores, devido às dimensões dos negócios com a Angola estarem crescendo e a empresa estar estudando um possível investimento direto no país, montando uma estrutura

própria. Complementando o que o analista de exportação relata, Pipkin (2010, pg. 87) afirma que, “dependendo das características das organizações e do mercado, esta modalidade poderá trazer uma série de vantagens ao fabricante/exportador”.

A Oderich S.A. aposta em qualidade, preços competitivos e prazo de entrega para driblar a concorrência, que segundo o analista da exportação, a guerra de preços é extremamente forte. O mesmo afirma que, o diferencial da Oderich S.A. é a facilidade de adaptar seus produtos de acordo com os gostos e exigências do cliente. O analista de exportação ainda afirma, que este conceito em relação a concorrência é levado ao mercado angolano e hoje os principais concorrentes da Oderich S.A. são os grupos libaneses e asiáticos.

#### d) Tenda Atacado

O Tenda Atacado se inseriu no mercado angolano através de uma joint-venture, criada com um grupo de investidores indianos que já atuavam no mercado. Para o coordenador de exportação e importação da empresa, esta foi a forma mais viável, pois eles queriam não apenas exportar para o país, mas sim, estar presentes e seus sócios tinham a experiência necessária para que se tivesse sucesso nesta operação. Cateora e Grahan (2001) ressalta que, a joint-venture é um dos tipos mais importantes de relacionamento colaborativo e que, claramente mais tem crescido desde a década de 1970.

Atualmente, o Tenda Atacado possui mais de 150 funcionários na Angola, sendo estes brasileiros e angolanos. A contratação dos mesmos foi realizada de acordo com as leis locais e dentro dos padrões do mercado. O coordenador de exportação e importação Cosmo Donizetti relata que, a empresa não teve nenhum obstáculo legal e jurídico, pois tudo neste processo de expansão foi planejado e executado ao abrigo da legislação angolana e brasileira.

O questionando relata que não foi preciso realizar nenhuma alteração e adaptação nos produtos ofertados, pois os produtos comercializados são os mesmos comercializados no Brasil, porém muitos com a marca própria da empresa (Select e Alliance). O Tenda Atacado também trabalha com marcas fortes mundialmente e isso favorece a aceitação do mercado.

Quanto à comunicação, o Tenda Atacado utilizou a mídia local para divulgar a empresa. O coordenador de exportação e importação diz que, “a organização contou com o apoio do governo municipal, provincial e federal para que a divulgação fosse de acordo com o mercado”.

O coordenador de exportação e importação Cosmo Donizetti diz que o processo de internacionalização para Angola foi bem sucedido, mas para que este desse certo, foi analisado todos os fatores que pudessem interferir no sucesso da inserção do Tenda Atacado neste mercado. O questionando ainda diz que “nos baseamos muito nos dados oficiais do governo e também nos apoiamos na experiência do sócio local”.

Em relação à concorrência, o coordenador de exportação e importação da empresa descreve que no início, a concorrência não era forte, mas muitas empresas fortes estão se instalando no mercado. O Tenda Atacado hoje é o terceiro atacadista distribuidor (modalidade auto-serviço) no ranking anual da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores), sendo o Makro em primeiro e a ASSAI em segundo. De acordo com o coordenador de exportação e importação Cosmo Donizetti, a empresa vem trabalhando para ser referência em seu seguimento também na Angola. Os principais concorrentes no mercado angolano são Maxi e Kero.

O Tenda Atacado busca se diferenciar no mercado angolano, levando o modo de trabalho e o alto astral brasileiro. De acordo com o Sr. Cosmo Donizetti o jeitinho brasileiro é fundamental na Angola, pois as dificuldades de toda ordem aparecem a todo instante.

- o Vantagens e resultados obtidos com a internacionalização para Angola.

Segundo a analista de exportação da empresa Claudio Vogel, os resultados da internacionalização da empresa para Angola foram positivos e satisfatórios. Hoje o mercado angolano representa 70% do faturamento da empresa. E de acordo com a questionanda, este resultado será ainda maior para os próximos anos, pois a Angola continua investindo muito na construção civil e no crescimento do país. Isso faz com que construtoras e fabricantes brasileiras tenham oportunidade no mercado.

Para o diretor da Logsul Logística o mercado angolano só trouxe vantagens a sua empresa, já que 85% do faturamento da empresa é em relação às exportações a Angola. O mesmo afirma que até dezembro deste ano a empresa deverá aumentar sua participação no mercado em 20%.

De acordo com o analista de exportação da Oderich S.A., as vantagens foram grandes e os resultados positivos para Oderich S.A. no processo de internacionalização para Angola. Atualmente o mercado angolano represente 35% da receita de exportação da empresa, podendo chegar a 40% com as licitações governamentais. Segundo o questionando a Angola ainda crescerá mais, tornando-se ainda mais promissora a empresa.

Para o coordenador de exportação e importação do Tenda Atacado, foram evidentes as vantagens, principalmente a abertura e ganho da fatia de mercado. Atualmente, o Tenda Atacado está trabalhando para abrir uma nova estrutura na Angola e ganhar ainda mais participação no mercado. Para a empresa, o mercado angolano é muito promissor e o crescimento é evidente.

Percebe-se assim, que cada uma das organizações estudadas formulou sua estratégia de internacionalização de acordo com o envolvimento e risco que pretendia assumir diante de um mercado novo. Percebe-se também, que o porte destas não foi levado muito em consideração, já que a Oderich S.A. é uma empresa de grande porte assim como o Tenda Atacado e ainda exporta indiretamente para Angola. Outro fator que as mesmas consideraram foi a instabilidade que o país apresentava oferecendo de certa forma riscos às organizações que pretendiam se inserir.

A seguir nota-se os resultados obtidos pelas quatro organizações estudadas no quadro 6.

<b>RESULTADOS OBTIDOS COM O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA ANGOLA.</b>						
<b>Organização</b>	<b>Porte</b>	<b>Estratégia de internacionalização</b>	<b>Ano de Inserção</b>	<b>Motivos que levaram a internacionalização</b>	<b>Riscos e Dificuldades</b>	<b>Diferenças e Semelhanças</b>
<b>Cláudio Vogel</b>	Médio	Exportação Direta	2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ampliar a produção;</li> <li>&gt; país potencial para construção civil;</li> <li>&gt; país importava praticamente tudo que consumia;</li> <li>&gt; economia angolana aquecida;</li> <li>&gt; incentivo do governo angolano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; leis bancárias do país;</li> <li>&gt; Infra-estrutura portuária;</li> <li>&gt; alta carga tributária.</li> </ul>	<p>Diferenças:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; leis bancárias diferentes.</li> </ul> <p>Semelhanças:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; empresários angolanos se identificam com os brasileiros.</li> </ul>
<b>Logsul Logística</b>	Pequeno	Aliança Estratégica	2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; contato com empresários angolanos;</li> <li>&gt; economia angolana aquecida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; mercado vulnerável a preço;</li> <li>&gt; mercado burocrático e dependente das ações do governo.</li> </ul>	<p>Diferenças:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; infra-estrutura logística.</li> </ul> <p>Semelhanças:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; comunicação.</li> </ul>
<b>Oderich S.A.</b>	Grande	Exportação Indireta	2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; custos de investimento menor;</li> <li>&gt; facilidade na comunicação (idioma);</li> <li>&gt; demanda por produtos específicos (carnes enlatadas);</li> <li>&gt; mercado angolano promissor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; restrições de ganho;</li> <li>&gt; divergência nas informações negociadas;</li> <li>&gt; mercado burocrático.</li> </ul>	<p>Diferenças:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; logística;</li> <li>&gt; negociações lentas;</li> <li>&gt; burocracia.</li> </ul> <p>Semelhanças:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; comunicação.</li> </ul>
<b>Tenda Atacado</b>	Grande	<i>Joint-venture</i>	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; crescimento do país;</li> <li>&gt; situação política estável;</li> <li>&gt; facilidade na comunicação (idioma).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; mercado burocrático;</li> <li>&gt; oscilação de preços;</li> <li>&gt; mudanças rápidas de estratégias.</li> </ul>	<p>Diferenças:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; questões governamentais;</li> <li>&gt; s;</li> </ul> <p>Semelhanças:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; comunicação.</li> </ul>

Quadro 6: Resultados do processo de internacionalização das empresas estudadas para o mercado angolano. Fonte: Elaborado pela autora (2011).



Percebe-se que cada uma das quatro organizações teve sua própria estratégia de entrada no mercado angolano. Cada uma delas, analisou a melhor estratégia de forma que o processo de internacionalização para Angola tivesse êxito. Desta forma se pode analisar o grau de envolvimento, risco e lucratividade que cada uma destas assumiu e assume ainda diante do mercado angolano, na figura 5, apresentada a seguir.

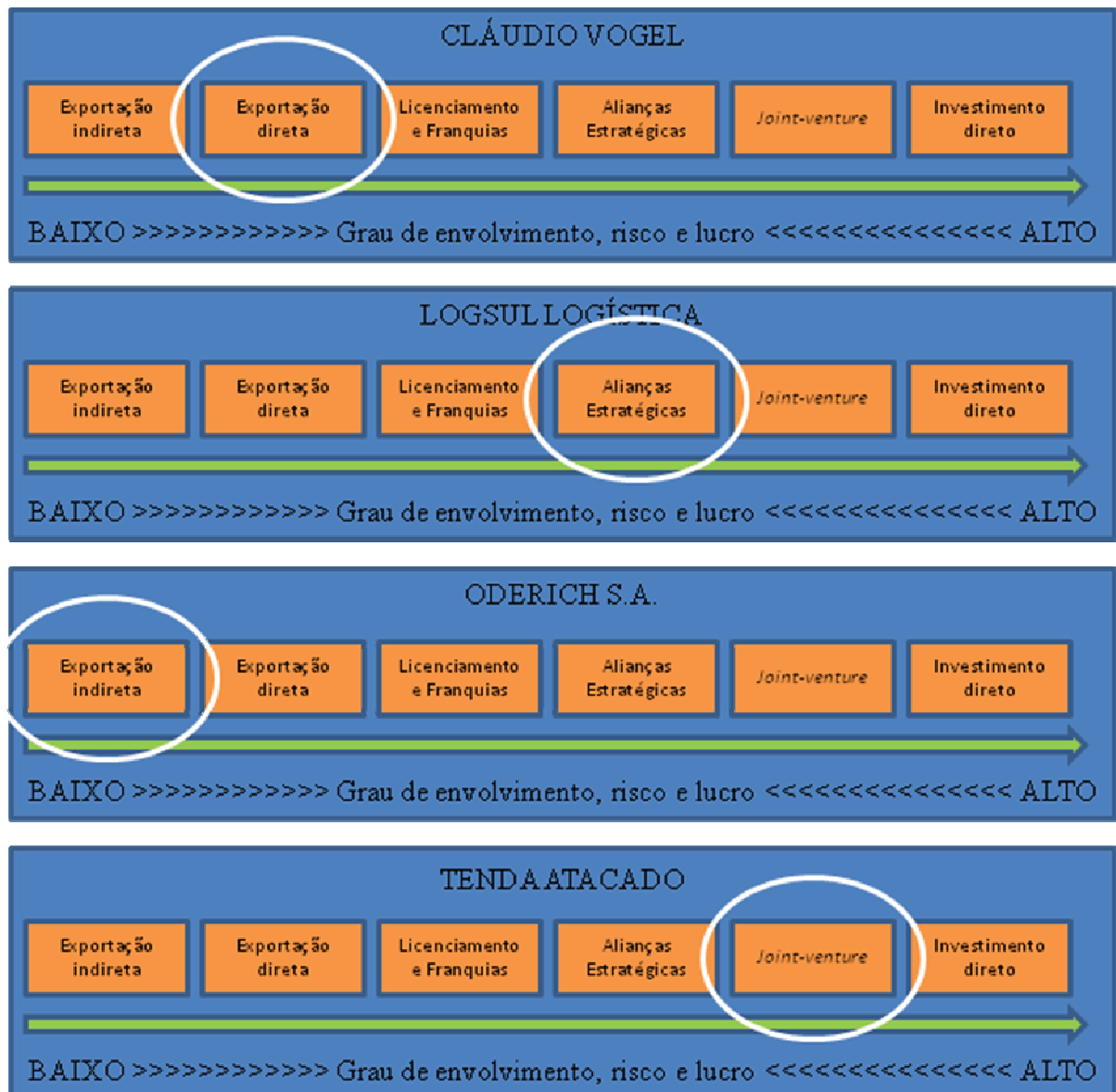


Figura 2: Estratégia de entrada das empresas estudadas no mercado angolano.  
Fonte: Elaborada pela autora (2011).

Observa-se que nem sempre a estratégia de entrada no mercado angolano está ligada ao porte da organização e sim ao grau de envolvimento, risco e lucro que a mesma quer assumir. De acordo com a figura anterior e com a caracterização das organizações

apresentadas anteriormente, a menor empresa é a Logsul Logística e desde o início de sua inserção no mercado angolano sua estratégia foi a aliança estratégica junto a Transkosmo, a Claudio Vogel uma empresa de médio porte, optou pela exportação direta. Já a Oderich S.A. que é uma empresa de grande porte, decidiu por não assumir tanto risco em sua inserção na Angola e desde então, exporta indiretamente ao mercado. O Tenda Atacado utilizou uma estratégia de maior envolvimento, risco e lucratividade com a parceria com investidores indianos, criando uma *joint-venture*.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais do presente estudo, baseadas na pesquisa feita.

Para tanto, a fundamentação teórica envolveu os seguintes temas: internacionalização, no qual apresentou-se os motivos que levam as empresas a se internacionalizar e os riscos e dificuldades da internacionalização; e estratégias de internacionalização, nas quais abordou-se a exportação indireta, exportação direta, licenciamento, franquias, joint-venture e investimento direto.

As informações constantes na fundamentação teórica foram relacionadas com o estudo de campo realizado junto às organizações Claudio Vogel, Logsul Logística, Oderich S.A. e Tenda Atacado, as quais atuam em seguimentos distintos.

O primeiro Objetivo específico proposto neste estudo, foi abordado no capítulo 4, no qual descreveu-se o mercado angolano. Percebeu-se que o mercado angolano é um mercado que vem crescendo muito nos últimos anos e de acordo com os questionados e com a APEX (Agência de Promoção as Exportações) crescerá ainda mais. O crescimento da Angola é reconhecido pelo mercado mundial e potências, como a China que já está presente no país.

O segundo objetivo específico proposto neste estudo, foi abordado na seção 5.1 que caracterizou-se as 4 (quatro) organizações analisadas para realização deste estudo. As mesmas são Claudio Vogel, Logsul Logística, Oderich S.A. e Tenda Atacado. Percebeu-se que duas destas operam no seguimento alimentício, uma no seguimento de prestação de serviços e uma no seguimento de construção civil. Ambas são referências no mercado interno e estão levando não só seus produtos, mas o Brasil a Angola.

O terceiro objetivo específico proposto neste estudo foi abordado na seção 5.4, que demonstrou-se os resultados obtidos pelas organizações estudadas com a inserção no mercado angolano, que segundo os questionados, todas tiveram resultados positivos e satisfatórios com o processo de internacionalização para Angola. É importante ressaltar também, que as mesmas continuam atuando neste mercado e os resultados continuam sendo positivos. Também abordou-se nesta seção as vantagens deste processo às organizações.

Por fim, o quarto e ultimo objetivo específico proposto neste estudo, foi abordado na seção 5.2.2, que se mostrou os riscos e dificuldades encontrados pelas 4 (quatro) organizações estudadas no processo de internacionalização para o mercado angolano. Percebeu-se que ambas encontraram dificuldades com a burocracia do país e com a infraestrutura também, na

qual há demora nos procedimentos. Também foi apontado como dificuldade a alta taxa de tributação de importação no país, que diminui o lucro dos importadores e acaba por comprometer o preço de venda também.

Deste modo, percebe-se que os objetivos específicos do presente estudo foram alcançados, com a pesquisa realizada, que as empresas Claudio Vogel, Logsul Logística, Oderich S.A. e Tenda Atacado se inseriram no mercado angolano com sucesso com as estratégias apresentadas neste estudo.

O objetivo geral deste trabalho, abordado no capítulo 5 (cinco), foi apresentar as principais estratégias de internacionalização utilizadas por empresas brasileiras que se inseriram no mercado angolano, destacando as dificuldades e facilidades vivenciadas no processo. E, para alcançar o objetivo geral deste trabalho foi enviado um questionário (anexo – A) a pessoas chaves do processo de internacionalização das empresas estudadas, sendo elas, Mônia Engel Panizzi, Marcio Barbosa, Tales Carrard Ledur e Cosmo Donizetti.

Verificou-se através da análise de dados que a Claudio Vogel operou desde o início com exportação direta para o mercado angolano. A Logsul Logística teve a estratégia de inserir se com a aliança estratégica com uma empresa angolana. Já a Oderich S.A. inicialmente começou seu processo de internacionalização com exportação indireta, atualmente ainda opera através deste modo, mas hoje já estuda a possibilidade de montar uma estrutura na Angola. O Tenda Atacado iniciou sua internacionalização no mercado angolano através de uma joint-venture, criada junto a investidores indianos.

É importante ressaltar que cada uma das organizações estudadas, optou pela estratégia mais adequada para se internacionalizar, sendo formulada de acordo com a capacidade da empresa, os recursos disponíveis, a tecnologia disponível, além dos riscos e envolvimento que cada uma podia assumir neste processo.

## 6.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo teve o intuito de analisar as estratégias de internacionalização de quatro empresas distintas, que atuam em segmentos distintos, de modo a analisar como cada uma delas se inseriu no mercado angolano. Isto, para verificar se o seguimento atuante influenciava o modo de entrada das mesmas na Angola, assim como, o porte de cada uma delas.

Verificou-se que o que influenciou a escolha de ambas, era o grau de envolvimento que queriam assumir diante de um mercado novo e que durante muito tempo foi considerado instável. Os riscos que cada uma queria assumir, neste processo também, influenciou o modo de entrada de cada uma delas, já que inicialmente as organizações acreditavam no progresso do mercado, mas não tinham certeza de que teriam sucesso.

Assim, percebe-se que este estudo foi viável para academia, para os profissionais que atuam com negócios internacionais e às organizações que pretendem se internacionalizar para o mercado angolano, pois mostra a vivência dessas grandes empresas brasileiras neste mercado.

Este estudo também cria oportunidade de pesquisa aos profissionais que atuam com negócios internacionais e as organizações que se interessam pela Angola.

## 6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No presente trabalho foram encontradas algumas limitações para sua realização, como o fato da autora permanecer alheia as mesmas e não ter acesso a todas as informações pertinentes.

Também notou-se como limitação, a impossibilidade da extensão de resultados, já que foi realizado questionário junto às pessoas chaves das organizações devido ao tempo disponível destes e ao fato de uma dessas organizações estar localizada na cidade de Guarulhos na cidade de São Paulo.

Outra limitação encontrada foi o tempo disponível da autora do estudo ao coletar os questionários e também a interpretação destes, já que as respostas dos mesmos eram objetivas e curtas.

Mesmo diante das limitações impostas pelo método eleito no presente trabalho, as vantagens oferecidas foram amplamente exploradas.

### 6.3 INDICAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Para pesquisas futuras sugere-se o estudo das estratégias de produto, preço e promoção não abordados neste trabalho para desenvolver a melhor forma de ingressar no mercado externo.

Também sugere-se a análise com profundidade as variáveis econômicas do mercado angolano, assim como, as variáveis político-legal, as variáveis sócio-cultural e as variáveis tecnológicas.

Outro fator que pode ser estudado posteriormente são as estratégias de marketing doméstico e as estratégias de marketing para o mercado angolano.

A Angola é um país que está em crescimento, então sugere-se para pesquisas futuras um estudo mais profundo sobre o país, verificando período anterior e pós guerra.

## REFERÊNCIAS

AFROBRASNEWS. Agência Internacional de Notícias Afroétnica. **Angola já atraiu 200 empresas brasileiras**. Folha de São Paulo. Disponível em: <[http://www.news.afrobras.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1106:angola-ja-atraiu-200-empresas-brasileiras&catid=34:noticias&Itemid=55](http://www.news.afrobras.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1106:angola-ja-atraiu-200-empresas-brasileiras&catid=34:noticias&Itemid=55)>. Acesso em: 14 mar.2011.

AFROCHAMBER. **Câmara de Comércio Afro-Brasileira**. Disponível em: <<http://afrochamber.org/>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

ANGOLA Terra Nossa. **Angola destruída pela guerra**. Disponível em: <<http://angolaterranossa.blogspot.com/2010/12/o-drama-dos-portugueses-do-ultramare.html>>. Acesso em: 01 ago. 2011.

ANGOLA Xyami. **Angola destruída pela guerra**. Disponível em: <<http://www.angolaxyami.com/foto/displayimage.php?pid=120&fullsize=1>>. Acesso em: 01 ago. 2011.

ANGOLA: Economia vai crescer 7,8% em 2011. **Jornal Digital**, 24 jun. 2011. Disponível em: <<http://jornaldigital.com/noticias.php?noticia=26918>>. Acesso em: 04 jul. 2011.

ANGOLASITE. **Indicadores sócio econômicos**. Disponível em: <<http://www.angolasite.com/>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

APEX-Brasil. **Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos**. Disponível em: <[http://www.apexbrasil.com.br/noticia\\_detalle.aspx?idnot=871](http://www.apexbrasil.com.br/noticia_detalle.aspx?idnot=871)>. Acesso em: 10 mar. 2011.

BRASIL Globalnet. **Indicadores Econômicos da Angola**. Disponível em: <<http://www.brasilglobalnet.gov.br/ARQUIVOS/IndicadoresEconomicos/INDAngola.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2011.

CATEORA, Philip R.; GRAHAM, John L. **Marketing Internacional**. 10.ed. Editora LTC, 2001.

CAVUSGIL, Tamer S.; ZOU, Shaoming. **Marketing Strategy: Performance in the investigation of the empirical link in export market ventures**.

GIL, Antônio C. **Como Elaborar um Projeto de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

HOOLEY, Graham J.; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INDEX Mundi. **Angola Economia Perfil 2011**. Disponível em:  
<[http://www.indexmundi.com/pt/angola/economia\\_perfil.html](http://www.indexmundi.com/pt/angola/economia_perfil.html)>. Acesso em: 03 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. **Angola Produto Interno Bruto (PIB)**. Disponível em:  
<[http://www.indexmundi.com/pt/angola/produto\\_interno\\_bruto\\_\(pib\).html](http://www.indexmundi.com/pt/angola/produto_interno_bruto_(pib).html)>. Acesso em: 14 mar. 2011.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

LOPEZ, José Manuel Cortinas; GAMA, Marilza. **Comércio Exterior Competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

MALHOTRA, N. R. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARINHO, Mônica. Angola: uma história de amor e guerra. **Revista Espaço Acadêmico**, ano II, n. 21, fev. 2003. Disponível em:  
<<http://www.espacoacademico.com.br/021/21cmarinho.htm>>. Acesso em: 03 jul. 2011.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

MDIC. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Disponível em:  
<[www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)>. Acesso em: 14 mar. 2011.



MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron, 1997.

MRE. **Ministério das Relações Exteriores**. Disponível em: <<http://www.mre.gov.br/>>. Acesso em: 14 mar.2011.

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

\_\_\_\_\_. **Marketing Internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2010.

PORTAL São Francisco. **Mapa da Angola**. Disponível em: <<http://www.portalsaofrancisco.com.br/alfa/angola/imagens/mapa-2.jpg>>. Acesso em: 20 mar. 2011.

REZENDE, José Jr. Reportagens sobre Angola. **Jornalismo e Literatura**, 01 nov.1999. Caderno Especial. Disponível em: <<http://www.joserezendejr.jor.br/reportag/angola.htm>>. Acesso em: 03 jul.2011.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WIKIPEDIA. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina\\_principal](http://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina_principal)>. Acesso em: 20 mar. 2011.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO

### DADOS DO QUESTIONADO

NOME: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

- 1) O que levou sua empresa a se internacionalizar?
- 2) O que influenciou sua empresa a iniciar sua inserção no mercado angolano e por que a escolha deste mercado?
- 3) Através de qual modo de entrada se deu essa inserção? (exportação direta, exportação indireta, importação, joint-venture, franquia, licenciamento, investimentos e etc.). Por que a escolha deste modo?
- 4) Houve alteração e/ou adaptação no produto a ser ofertado para este mercado?
- 5) Qual foi o meio de comunicação utilizado para o mercado angolano?
- 6) Quais as facilidades encontradas nesta inserção?
- 7) Quais as dificuldades encontradas nesta inserção?
- 8) Qual o percentual que este mercado representa no faturamento da empresa?
- 9) Quais os principais concorrentes da organização na Angola?
- 10) A empresa analisou os ambientes: econômico, político, cultural, tecnológico e social antes de ingressar no mercado angolano? Como foi feita esta análise?
- 11) Algum destes ambientes foi desfavorável ao ingresso?
- 12) A organização possui funcionários angolanos? Como foi feita a admissão?
- 13) Existe diferença no modo de trabalho entre brasileiros e angolanos?
- 14) No processo de internacionalização foi encontrada alguma barreira?
- 15) Existiu algum obstáculo legal ou jurídico neste processo de internacionalização?
- 16) Qual a perspectiva de crescimento neste mercado? E no Brasil?
- 17) Qual a diferenciação da organização frente aos concorrentes no mercado angolano?

