

Departamento de Ciências Económicas e Empresariais

Outubro de 2012



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Infante D. Henrique

Departamento de

Ciências Económicas e Empresariais

Mestrado em Finanças

Ano Letivo 2011-2012

Título do trabalho:

**A Internacionalização no Setor da Cortiça: Estudo Exploratório às
Empresas.**

Nome de aluno:

André Luís Martins Marques

Orientador:

Prof.º Doutor Fernando António de Oliveira Tavares

Outubro, 2012

AGRADECIMENTOS

Os meus sinceros agradecimentos a todos que me ajudaram nesta etapa da minha vida. Nem sempre as palavras conseguem expressar a verdadeira intenção, tornando-se insuficientes, contudo deixo aqui algumas frases de reconhecimento verdadeiro.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Professor Doutor Fernando António de Oliveira Tavares, professor, orientador, exemplo de honestidade, integridade e caráter, pela disponibilidade, exigência de rigor que sempre me incentivou com o seu elevado conhecimento, agradeço por todo apoio disponibilizado e indispensável no sentido que este propósito se concretizasse.

Aos Professores, Dr.^a Maria do Céu Bastos e Dr. António Andrade pela sua disponibilidade e ajuda.

Á minha mãe, Maria Isabel Alves Leite Martins, a pessoa mais importante da minha vida que com o seu carinho e apoio foi sempre a minha fonte de inspiração, confiança e força na prossecução deste grande objetivo académico.

Á minha namorada, Otília Pinto, pela paciência, apoio incansável e força para seguir em frente, o meu muito obrigado por tudo.

RESUMO

No âmbito do Mestrado em Finanças foi desenvolvido um estudo exploratório com vista a estudar o processo de internacionalização das empresas do setor corticeiro, composto maioritariamente por micro e pequenas empresas localizadas no concelho de Santa Maria da Feira.

Na era atual de globalização dos mercados, na qual a concorrência é cada vez maior, torna-se imperativo que as empresas procurem penetrar em novos mercados e desta forma sobrevivam às conjunturas económicas e situações adversas com que se deparam. No atual contexto económico a internacionalização surge como fator essencial para o aumento de competitividade das empresas.

Neste sentido este trabalho procura analisar e tentar compreender a internacionalização do setor corticeiro, no concelho que agrega mais empresas e produtos de cortiça. Assim contribui para identificar as perspetivas de evolução deste setor, perspetivas das empresas, as vantagens competitivas a nível internacional, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças que possui para ser líder mundial neste setor.

Esta dissertação está organizada em quatro capítulos, reservados ao estudo da internacionalização, da cortiça, metodologia usada para realização dos inquéritos, bem como a sua análise estatística descritiva, fatorial e discussão dos resultados obtidos a partir dos mesmos.

Desta investigação podemos concluir que apesar de algumas empresas estarem fortemente implantadas no mercado internacional, a maior parte dedica-se quase exclusivamente à produção com forte orientação para a qualidade.

Palavras-chave – Internacionalização, cortiça, estratégias de internacionalização, comércio internacional.

ABSTRACT

As part of the Masters in Finance an exploratory study was developed in order to study the process of internationalization of the cork sector, consisting mainly of micro and small businesses located in the municipality of Santa Maria da Feira.

In the present era of globalization of markets, where competition is increasing, it is imperative that companies seek to penetrate new markets and thus survive the economic conditions and adverse conditions encountered. In the current economic context, internationalization emerges as key factor for increasing the competitiveness of enterprises.

In this sense this work seeks to analyze and try to understand the internationalization of the cork industry, in the county that includes more companies and cork products. It thus contributes to identify the prospects of development of this sector, prospects of companies, the competitive advantages internationally, strengths, weaknesses, opportunities and threats it has to be world leader in this sector.

This dissertation is organized into four chapters, dealing with the study of internationalization, cork, methodology for carrying out the surveys, as well as their descriptive statistics, factor analysis and discussion of the results obtained from them.

In this research we can conclude that although some companies are heavily deployed in international markets, most of them are almost exclusively dedicated to the production with a strong orientation towards quality.

Keywords – Internationalization, cork, internationalization strategies, international trade.

ÍNDICE

<i>Índice de figuras</i>	<i>iv</i>
<i>Índice de gráficos</i>	<i>v</i>
<i>Índice de quadros</i>	<i>vi</i>
<i>Abreviaturas</i>	<i>ix</i>
<i>Introdução</i>	<i>1</i>
<i>I – Capítulo – Internacionalização</i>	<i>3</i>
1.1 - Conceito de internacionalização	3
1.2 - Modelos de internacionalização	4
1.3 - Modalidades da internacionalização	7
1.3.1 - Transações.....	8
1.3.2 - Investimento direto	9
1.3.3 - Projetos	10
1.4 - As estratégias básicas de internacionalização	10
1.4.1 - Estratégia de liderança pelo preço	11
1.4.2 - Estratégia de diferenciação	11
1.4.3 - Estratégia de focalização.....	12
1.5 - As estratégias desenvolvimento internacional das empresas	12
1.5.1 - Estratégia doméstica	14
1.5.2 - Estratégia internacional.....	14
1.5.3 - Estratégia multinacional	15
1.5.4 - Estratégia global	16
1.5.5 - Estratégia transnacional	16
1.6 - Análise do ambiente concorrencial internacional	17
1.7 - Vantagens da internacionalização	18
1.8 - Desvantagens da internacionalização	19
1.9 - Panorama nacional	20

1.10 - Promoção Internacional da Cortiça (Intercork)	21
1.11 - Processo de internacionalização das empresas	23
1.11.1 - Análise SWOT	23
1.12 - Análise SWOT – Setor da cortiça	25
1.12.1 - Pontos fortes do setor da cortiça.....	25
1.12.2 - Pontos fracos do setor da cortiça	26
1.12.3 - Ameaças ao setor da cortiça	27
1.12.4 - Oportunidades do setor da cortiça	28
II – Capítulo – A cortiça	30
2.1 - A cortiça – História	30
2.1.1 - Características da cortiça	31
2.1.2 - Uma matéria-prima para múltiplas aplicações	32
2.2 - O setor da cortiça	34
2.2.1 - Entidades do setor corticeiro	34
2.2.2 - APCOR	35
2.2.3 - CINCORK.....	35
2.2.4 - CTCOR	36
2.3 - Apoios à investigação e desenvolvimento	36
2.3.1 - Garantia de qualidade	37
2.3.2 - Certificação <i>Systemcode</i>	37
2.3.3 - <i>Confédération Européenne du Liège</i> - Confederação Europeia da Cortiça..	38
2.3.4 - <i>Comité Consultif des Forêts y inclus Liège</i>	38
2.3.5 - SUBERAV	39
2.4 - A cortiça em Portugal	39
2.4.1 - A Subericultura	39
2.4.2 - Localização em Portugal – Santa Maria da Feira.....	40
2.5 - A produção de cortiça	42
2.5.1 - A produção mundial	42
2.6 - Comércio internacional de cortiça	44

2.6.1 - Exportações Portuguesas de cortiça	44
2.6.2 - Exportações Portuguesas de cortiça por país de destino	45
2.6.3 - Exportações por tipo de produtos	46
2.6.4 - Importações Portuguesas de cortiça	48
2.6.5 - Importações Portuguesas de cortiça por país de destino	49
2.6.6 - Importações por tipo de produtos	50
2.7 - Investimento global da indústria da fileira da cortiça	52
2.7.1 - PRIME - Programa de Incentivos à Modernização da Economia	53
2.7.2 - QREN - Quadro de Referência Estratégica Nacional	55
<i>III – Capítulo – Metodologia</i>	56
3.1 - Conceito de metodologia	56
3.2 - Dados e metodologia usada para análise do processo de internacionalização das empresas do setor da cortiça	56
<i>IV – Capítulo – Análise de resultados</i>	60
4.1 - Análise descritiva de resultados	60
4.2 - Conclusão – Análise descritiva de resultados	81
4.3 - Análise fatorial às perspetivas de evolução do setor da cortiça e da empresa para os próximos três anos	83
4.4 - Análise fatorial às vantagens competitivas e à internacionalização do setor corticeiro	87
4.5 - Análise fatorial às expetativas da empresa e do setor, às vantagens competitivas e internacionalização do setor corticeiro	92
4.6 - Conclusão - Análise fatorial dos resultados	98
<i>Conclusão final</i>	100
<i>Limitações e pistas de investigações futuras</i>	104
<i>Bibliografia</i>	105
<i>Anexo</i>	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Campanha promocional Intercork.....	22
Figura 2 - Utilização industrial da cortiça	33
Figura 3 - <i>Scree Plot</i> das expetativas da evolução do setor da cortiça e da empresa.....	86
Figura 4 - <i>Scree Plot</i> das vantagens competitivas e do impacto da internacionalização na empresa	91
Figura 5 - <i>Scree Plot</i> do processo de internacionalização do setor corticeiro	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Produção média anual mundial de cortiça em volume	43
Gráfico 2 - Evolução das exportações nacionais de cortiça	45
Gráfico 3 - Evolução das exportações nacionais de cortiça por país de destino.....	46
Gráfico 4 - Exportações por tipos de produtos em valor	47
Gráfico 5 - Exportações por tipos de produtos em volume	48
Gráfico 6 - Evolução das importações nacionais de cortiça	49
Gráfico 7 - Evolução das importações nacionais de cortiça por país de destino	50
Gráfico 8 - Principais produtos de cortiça importados em valor	51
Gráfico 9 - Principais produtos de cortiça importados em volume.....	52

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Teoria de classificação de raízes teóricas	7
Quadro 2 - Vantagens da internacionalização	19
Quadro 3 - Desvantagens da internacionalização	20
Quadro 4 - Análise SWOT	24
Quadro 5 - Análise SWOT - Pontos fortes e pontos fracos.....	24
Quadro 6 - Análise SWOT - Oportunidades e ameaças	25
Quadro 7 - Composição química da cortiça	32
Quadro 8 - Localização da indústria corticeira em Portugal	41
Quadro 9 - PRIME - Setor da Cortiça	53
Quadro 10 - SIME.....	54
Quadro 11 - QREN - Setor da Cortiça	55
Quadro 12 - Intervalos do teste de Kaiser-Meyer-Olkin	58
Quadro 13 - Intervalos do Alpha de Cronbach	59
Quadro 14 - Classificação das empresas	61
Quadro 15 - Resultados do inquérito sobre o peso (%) das exportações na faturação ...	62
Quadro 16 - Resultados do inquérito sobre regiões de destino.....	63
Quadro 17 - Resultados do inquérito sobre os subsectores	64
Quadro 18 - Resultados do inquérito sobre principais produtos comercializados	65
Quadro 19 - Resultados do inquérito sobre análise interna - Pontos fortes.....	67
Quadro 20 - Resultados do inquérito sobre análise interna - Pontos fracos	68
Quadro 21 - Resultados do inquérito sobre análise externa - Ameaças	70

Quadro 22 - Resultados do inquérito sobre análise externa - Oportunidades.....	71
Quadro 23 - Resultados do inquérito sobre evolução do setor da cortiça	72
Quadro 24 - Resultados do inquérito sobre evolução da empresa	74
Quadro 25 - Resultados do inquérito sobre estratégia comercial	75
Quadro 26 - Resultados do inquérito sobre número de clientes total e número de clientes mercado externo.....	76
Quadro 27 - Resultados do inquérito sobre tipo de distribuição mais utilizado	77
Quadro 28 - Resultados do inquérito sobre estratégia da empresa	77
Quadro 29 - Resultados do inquérito sobre vantagens competitivas a nível internacional	79
Quadro 30 - Resultados do inquérito sobre estratégias de internacionalização de empresas.....	80
Quadro 31 - KMO and Bartlett's Test das expetativas de evolução para os próximos três anos do setor corticeiro	83
Quadro 32 - Variância total explicada das expetativas da evolução do setor da cortiça e da empresa.....	84
Quadro 33 - Matriz das componentes das expetativas da evolução do setor da cortiça e da empresa.....	85
Quadro 34 - Fatores resultantes das expetativas da evolução do setor da cortiça e da empresa	87
Quadro 35 - KMO and Bartlett's Test às vantagens competitivas e ao impacto da internacionalização na empresa	88
Quadro 36 - Variância total explicada das vantagens competitivas e do impacto da internacionalização na empresa	89
Quadro 37 - Matriz das componentes das vantagens competitivas e do impacto da internacionalização na empresa	90

Quadro 38 - Fatores resultantes das vantagens competitivas e do impacto da internacionalização na empresa	92
Quadro 39 - KMO and Bartlett's Test ao processo de internacionalização do setor corticeiro	92
Quadro 40 - Variância total explicada do processo de internacionalização do setor corticeiro	93
Quadro 41 - Matriz das componentes do processo de internacionalização do setor corticeiro	96
Quadro 42 - Fatores resultantes do processo de internacionalização do setor corticeiro	97

ABREVIATURAS

ACPAF - Análise de Componentes Principais da Análise Fatorial

AF – Análise Fatorial

APCOR – Associação Portuguesa de Cortiça

BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China

CAE – Classificação Portuguesa de Atividades Económicas

CEL – *Confédération Européenne du Liège*

CINCORK – Centro de Formação Profissional de Indústria da Cortiça

CIPR – Código Internacional das Práticas Rolheiras

CTCOR – Centro Tecnológico da Cortiça

EUA – Estados Unidos da América

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INTERCORK – Promoção Internacional da Cortiça

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

MCP - Método das Componentes Principais

MNEs – Empresa Multinacional

OLI – Posse, Localização e Internalização

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

PRIME – Programa de Incentivos à Modernização da Economia

QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional

QUERCUS – Associação Nacional de Conservação da Natureza

SÉC – Século

SIME – Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial

SUBERAV – Associação Para a Valorização da Fileira da Cortiça

SWOT – Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças

TCA – Tricloroanisole

UE – União Europeia

Introdução

O presente trabalho realizado no âmbito da dissertação de Mestrado em Finanças procura analisar a internacionalização no setor da cortiça.

Com a globalização da economia torna-se impreterível que as organizações se tornem mais competitivas e se adaptem às constantes mutações do mercado.

Sendo este setor de extrema importância para Portugal, de acordo com os dados divulgados pela Associação Portuguesa de Cortiça (APCOR), a área ocupada pelo sobreiro no nosso país representa aproximadamente 34% da área mundial, além de que, somos o maior produtor com aproximadamente 49,6% da produção mundial e no que diz respeito à transformação e exportação Portugal detêm uma cota de 61,3%.

Estes valores são representativos da liderança que Portugal ocupa no setor da cortiça, sendo que neste momento a maior preocupação se centra mais em manter a quota de maior exportador do que aumentá-la, devido às ameaças de produtos substitutos, nomeadamente os vedantes em plástico.

Não obstante ser o líder mundial neste setor, o número de empresas tem vindo a diminuir nos últimos anos. Durante o período de 2000-2009 houve um decréscimo de 28%, sendo que no ano de 2009 encontravam-se 597 empresas ativas. Este declínio do tecido empresarial no setor da cortiça é contrariado pelo investimento que ascende aos 482 milhões de Euros nos últimos dez anos, sendo 63% investimento privado, sem qualquer tipo de cofinanciamento.

A pertinência deste trabalho surge pelo facto de apesar de líder incontestável neste setor, o número de empresas tem vindo a decrescer, o que nos leva a procurar respostas. O objetivo desta dissertação é analisar, com base nos modelos teóricos e nas estratégias de internacionalização, a competitividade das empresas do setor da cortiça a nível internacional e a sua cultura de internacionalização, contribuindo desta forma para encontrar lacunas e dificuldades sentidas, ou a inexistência destas, pela inércia da gestão

em relação ao crescimento sustentado na internacionalização e na aversão ao risco relacionado com esta temática.

A ambição deste estudo resulta num contributo para o setor empresarial de cortiça de Santa Maria da Feira, na medida em que este atinja um nível de competitividade mais elevado, que estimule o aumento do interesse pela internacionalização das empresas possibilitando assim o crescimento e sobrevivência das mesmas.

No primeiro capítulo iremos fazer uma revisão da literatura, com uma abordagem aos modelos de internacionalização, modalidades, estratégias, assim como as vantagens e desvantagens e uma análise SWOT ao setor.

No segundo capítulo procuramos descrever a história da cortiça, as características únicas que fazem com que seja um produto tão procurado, referência às entidades que dão apoio ao setor corticeiro e a sua importância, as principais entidades do setor corticeiro, apoios à investigação e desenvolvimento (I&D), caracterização do setor em Portugal nomeadamente à subcultura e à sua localização em Portugal, análise ao comércio internacional, designadamente às exportações e importações terminando este capítulo com uma explicação ao investimento global da indústria da cortiça.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia que serviu para elaboração aos inquéritos dirigidos às empresas no setor da cortiça com ligação à revisão da literatura discriminada no primeiro capítulo.

Por último, no quarto capítulo são analisados os resultados dos inquéritos com a crítica e discussão.

Finalmente são evidenciadas as conclusões desta dissertação, com uma síntese do trabalho realizado e algumas limitações e sugestões para investigações futuras.

I – Capítulo – Internacionalização

1.1 - Conceito de internacionalização

De acordo com Freire (2008), o processo de internacionalização compreende a necessidade que uma empresa tem em procurar novos mercados e desta forma continuar a ser competitiva.

Num mercado global, cada vez mais competitivo, a internacionalização pode representar uma ameaça à continuidade das empresas, ou inúmeras oportunidades para o tecido empresarial Português e mais especificamente para indústria da cortiça. Segundo Ferreira et al. (2010), a competitividade nacional é o grande cerne da questão sob o ponto de vista político e empresarial de cada país. Os países desenvolvidos procuram manter a sua competitividade ao nível dos produtos de valor acrescentado, inovação tecnológica, mão de obra especializada e nível salarial alto. Países com esta orientação exportarão bens nos quais detêm vantagens competitivas e importarão bens cuja produção comparativamente é menos eficiente.

Conforme estudos empíricos de Bianchi e Ostale (2006) e Peng (2009), o comprovam, um produto cuja aceitação no mercado interno se mostrou ser de uma exímia eficiência e lucratividade, o mesmo pode não acontecer num mercado externo e internacional cujas adversidades são díspares do país de origem.

Torna-se imperativo procurar entrar no mercado global, não só numa ótica de sobrevivência, mas como referido por Welford e Prescott (1994), a expansão é uma entre várias estratégias de crescimento. Por outro lado, Hemais e Hilal (2002), traçam a exportação direta como uma ocasião para adquirir conhecimentos sobre o novo mercado e desta forma a empresa poder chegar a um grau de envolvimento superior, abrindo até subsidiárias no país estrangeiro. Este facto resultaria com o passar do tempo e com a experiência acumulada em desafios mais ambiciosos que se colocariam em jogo e a empresa tenderia a procurar mercados mais distantes.

Moreira e Dias (2008), referem que na frente desta internacionalização estão grandes empresas multinacionais e o resultado está a afetar o comércio internacional de maneira irreversível. Enquanto por um lado as empresas multinacionais (MNEs) detêm a ambição, posição liderante, capacidade financeira e organizacional, por outro lado, as pequenas e médias empresas (PMEs) nas quais as mais recentes teorias estão mais focalizadas, adaptam as suas estratégias, recursos e estruturas a novos investimentos, com o objetivo de aumentar o seu envolvimento nas operações internacionais. E como resultado demonstrado por Pangarkar (2008), os benefícios auferidos por estas ultrapassam largamente os custos.

É de referir também Pinto e Souza (2011), estes fazem referência à limitação de recursos por parte das pequenas empresas no que diz respeito à sua internacionalização. Não obstante de no presente estas tirarem partido de interações nas redes sociais e cadeias de valor que originam, a internacionalização destas pequenas empresas caracteriza-se por complexas redes de relações inter - organizacionais, ou seja, redes de micro, pequenas e médias empresas que se unem, para desta forma obterem ganhos de escala e um posicionamento superior na cadeia de valor em que atuam.

1.2 - Modelos de internacionalização

As teorias clássicas referidas por Smith (1776) e Ricardo (1817), incidiam a sua problemática do comércio internacional na diferença resultante dos preços dos bens de distintos países, que apresentariam condições de oferta e de procura distintas. De acordo com Lorga (2003), a sua importância para explicar o fenómeno da internacionalização é um pouco redundante, pois o seu alicerce é a nação, através da análise da especialização internacional de cada país em função dos seus recursos sejam eles naturais ou tecnológicos.

De acordo com as teorias tradicionais de Kindleberger (1969) e Hymer (1976), estas abordam a internacionalização sob o ponto de vista do investimento direto

estrangeiro (IDE) no qual as MNEs eram o núcleo da questão. Estas detinham conhecimentos ou vantagens competitivas que lhes permitiam ter o monopólio, por outro lado, Ferreira et al. (2010), refere a existência de dois tipos de IDE, o que explora diferenças internacionais nos custos dos fatores produtivos, ou o do género que traz mais-valia ao nível da inovação e *know-how* tecnológico, para um aumento do conhecimento. Conforme referido por Dias (2007), existem imperfeições de mercado ao nível dos mercados de bens (*marketing* e diferenciação de produto), fatores (tecnologia e gestão profissional), concorrência ao nível das economias de escala (internas e externas) e a disputa de países para atrair investimento através de políticas governamentais. De acordo com Moreira (2009), uma das imperfeições de mercado ocorre pela intervenção dos governos e de políticas governamentais no que diz respeito à produção e comércio, restringindo as entradas e saídas de bens, que deste modo irá criar oportunidades para algumas empresas.

Segundo Ramón (2002), as teorias Oligopolistas, procuram explicar a internacionalização das empresas como uma estratégia defensiva, as empresas tendem a imitar as concorrentes para desta forma minimizarem riscos e incertezas. Assim existe uma reciprocidade na medida em que quando as empresas Oligopolistas dos Estados Unidos da América (EUA) investem na União Europeia (EU), estas tendem a investir nos EUA. De acordo com Sánchez e Camacho (2007), quando uma MNEs investe num país exterior, de forma a diversificar os seus investimentos e desta forma minimizar o risco de conjuntura de mercado, esta reação leva a que outras empresas sigam este raciocínio.

Entre as várias teorias sobre o processo de internacionalização convém destacar o Paradigma Eclético ou de Posse, Localização e Internalização (OLI) de Dunning (1980). De acordo com Lemaire et al. (1997) e Rocha (2010), a teoria do Paradigma Eclético ou OLI, baseia-se nas vantagens específicas de posse (*ownership*) em relação à qualificação dos recursos humanos da empresa, inovação tecnológica e também à capacidade financeira da mesma. As vantagens do local (*localization*) da produção para entrada no mercado internacional, focam as características intrínsecas do local, como sejam, o seu potencial, barreiras de cultura, mão de obra ou transportes. A

internalização (internalisation), compreende os benefícios auferidos pela empresa com uma otimização de processos internos, quer ao nível da produção, seus abastecimentos ou uma gestão mais eficaz ao nível do risco cambial, a conjugação destes três fatores é que torna possível que uma empresa se internacionalize. De acordo com Stoian e Filippaios (2008), é um dos modelos teóricos mais reconhecidos em negócios internacionais. Conforme Pinto et al. (2010), o Paradigma Eclético centra-se na produção realizada no estrangeiro através do IDE e procura responder ao porquê de internacionalizar discriminando os motivos e razões, assim como a localização da componente produtiva e por último como desenvolver as operações internacionais relacionadas com as MNEs.

Por outro lado a Escola de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), aborda a internacionalização como um processo de aprendizagem, do ponto de vista cíclico causal, no qual as causas são vistas como cíclicas não havendo influência do mercado ou concorrência. Já Santos et al. (2011), referem a Escola de Uppsala como um modelo evolucionário, sendo o seu processo gradual, na medida em que as incertezas devido às diferenças entre países carecem de uma preocupação acrescida. Este modelo pode ser caracterizado em quatro fases: a exportação direta, exportação por meio de intermediários, seguindo-se a abertura de uma subsidiária de vendas e por último a construção de uma unidade de produção num mercado externo.

Johanson e Vahlne (2009) fazem referência à pertinente teoria das redes que compreende uma permuta de recursos entre empresas. Estes autores referem que estas relações provocam um forte impacto na seleção do mercado, bem como, na forma de entrarem no mercado pela facilidade com que identificam e exploram oportunidades. Já Ammatucci e Avrichir (2008), referem a internacionalização como uma procura constante pela eficiência nos fatores produtivos, que resultará numa produtividade acrescida e numa constituição de plataformas globais de desenvolvimento de produtos.

No Quadro 1 é possível constatar as teorias do Paradigma Eclético ou de OLI e a Escola de Uppsala com os seus principais argumentos.

Quadro 1 - Teoria de classificação de raízes teóricas

Teoria	Argumento	Estratégia
Paradigma Eclético ou Oli J. Dunning (1980)	<p>A internacionalização das empresas é explicada por três fatores conjugados:</p> <p>a) Ownership como em Hymer;</p> <p>b) Internalização como referido por em Buckley e Casson;</p> <p>c) Localização: a empresa internacionaliza-se de maneira a angariar vantagens de fatores locais (elementos do diamante de Porter).</p>	<p>Eliminar a concorrência exportadora e explorar imperfeições de mercado, integrar funções intermediárias para transpor imperfeições de mercado e explorar vantagens específicas de localização.</p>
Escola de Uppsala J. Johanson & J. E. Vahlne (1977)	<p>a) A internacionalização das empresas é feita de acordo com uma sequência lógica e de experiência ganha ao longo do tempo gradualmente de acordo com a sequência: vendas através de agentes, subsidiárias de vendas e subsidiárias de produção.</p> <p>b) O gradualismo seguirá a distância psíquica entre o país de origem e os sucessivos países hospedeiros.</p>	<p>Internalizar atividade para aumentar a eficiência da transferência de conhecimento.</p>

Fonte: Elaboração própria com base no estudo de Rocha (2010)

1.3 - Modalidades da internacionalização

De acordo com Cyert e March (1963), as modalidades de internacionalização traduzem uma consequência do crescimento de qualquer empresa, que pressupõe quer através da exportação ou investimentos diretos uma evolução natural nas empresas competitivas.

1.3.1 - Transações

Segundo Hitt et al. (2005), a empresa que toma a decisão de se internacionalizar depara-se com outra questão não menos pertinente: o modo de entrada. Surgem assim várias opções de internacionalização: a exportação, o licenciamento e a constituição de alianças estratégicas, através de aquisições ou da total construção de uma subsidiária.

De acordo com Freire (2008), a transação é a modalidade mais direta de internacionalização da atividade, esta compreende a venda de mercadorias, serviços e marcas para empresas externas. Dentro desta modalidade temos a exportação e o licenciamento. Inserido nas exportações detemos a exportação *spot* que traduz uma venda esporádica de produtos em mercados externos, que poderá tornar-se numa exportação a médio longo prazo com a venda frequente de produtos a clientes estrangeiros. Por último temos o recurso a agentes e distribuidores locais que comercializam e distribuem os produtos nos mercados externos.

Sob a forma de licenciamento é necessário ceder a autorização da licença para uso de tecnologias ou marcas da empresa a outra empresa estrangeira a troco de contrapartidas. Assim, uma empresa externa obtém a licença para uso próprio de uma reconhecida marca ou uma tecnologia inovadora, tendo para isso que pagar uma remuneração à empresa que detém a licença.

Segundo Brito (1993), é de realçar as vantagens relacionadas com a exportação, que as pequenas empresas possuem em relação às empresas de maior dimensão, na medida em que usufruem de uma acrescida agilidade e celeridade para benefício de oportunidades de negócio, conseguindo assim, estabelecer relações a longo prazo baseadas na confiança. Em contrapartida, estas sentem maiores dificuldades porque apresentam fraco poder negocial, aliado ao reduzido conhecimento sobre os mercados externos e à carência de mão de obra qualificada. Wagner (2008), diz-nos que é imperativo que as empresas exportadoras sejam obrigadas a atuar com uma maior celeridade, quando comparadas com as empresas que não exportam, pois estas não estão sujeitas à mesma concorrência.

Ainda dentro das transações, não podemos deixar de referir o *franchising*. De acordo com Pedro et al. (2008), tem vindo a tornar-se na força mais propulsora da globalização das empresas de serviços. Segundo Araújo (2008), o *franchising* envolve um princípio de comercialização ou produção de produtos e serviços, através de uma compensação financeira, entre o franchisador que impõe as regras de acordo com o seu conceito e detém os direitos e o franchisado, que fica autorizado a usar a marca ou a comercializar os produtos e a usufruir do *know-how* e da assistência quer ao nível técnico quer de gestão.

1.3.2 - Investimento direto

De acordo com Freire (2008), este conceito centra-se no investimento realizado por uma empresa num país exterior ao qual atua, que poderá ser de forma total ou parcial, transferindo os seus métodos e/ou tecnologia para o país acolhedor. Conforme Moreira e Dias (2008) argumentam, é possível identificar benefícios para o país de origem na medida em que este vai lucrar com a mão de obra barata do país recetor do IDE, que irá trazer ganhos de competitividade para o mesmo. Este autor refere desvantagens ao nível do emprego, economia e liderança tecnológica para o país de origem.

Segundo Freire (2008) e Araújo (2008), o investimento direto pode ser realizado através de *joint-venture*, o qual traduz um empreendimento conjunto específico entre diferentes empresas ou investidores, representado por um investimento com capital misto, com duração limitada ou a longo prazo, potenciando uma sinergia que se irá traduzir numa vantagem competitiva. De referir as *joint-venture* de distribuição e *marketing*, no qual apenas são desempenhadas funções comerciais e por outro lado a *joint-venture* integrada, na qual a empresa desempenha a totalidade das funções da cadeia operacional.

1.3.3 - Projetos

Segundo Freire (2008), esta modalidade compreende o investimento pontual entre empresas nacionais e externas em projetos específicos e limitados no tempo. Como exemplo temos os projetos chave na mão, no qual uma empresa especializada em determinada área constrói uma instalação industrial e transfere-a para uma empresa local mediante uma contrapartida financeira. Se a empresa que construiu ainda permanecer algum tempo a laborar e de seguida fizer o trespasse para uma empresa local chama-se de projeto *Build-Operate-Transfer (Bot)*. Por último temos os contratos de gestão no qual uma empresa apenas gere operações de outra empresa detentora da propriedade num mercado externo.

1.4 - As estratégias básicas de internacionalização

A temática da internacionalização é difícil de precisar, pois o ponto fulcral baseia-se em ser o mais competitivo possível e desta forma suplantar as necessidades dos consumidores melhor que a concorrência. De acordo com Doz e Hamel (1998), este facto vem sendo constatado ao longo da história e com um incremento da evolução tecnológica e da competição, as empresas foram construindo parcerias, quer com clientes, quer com fornecedores, das quais foram retirados benefícios. Segundo Kogut (1985), as empresas viam na internacionalização uma forma de obterem vantagens ao nível do custo e/ou da diferenciação e com isto obterem ganhos de competitividade. Com base no estudo de Porter (1990), é possível constatar que as empresas de sucesso não diferem muito umas das outras e estas procuram vantagens competitivas através da inovação, otimização de processos, estratégias de *marketing* e *design* de produtos.

1.4.1 - Estratégia de liderança pelo preço

Segundo Viana e Hortinha (1997), a estratégia de liderança pelo preço, pressupõe uma eficiência ao nível produtivo ou em relação a um serviço que se irá traduzir num preço mais baixo que a concorrência, para um nível de qualidade análoga. De acordo com Contador e Stal (2011), podemos afirmar que uma empresa pode obter a partir dos seus recursos vantagens competitivas, para desta forma se tornar mais lucrativa. Assim a empresa pode praticar preços semelhantes aos da concorrência, mas que por força da sua eficiência em termos de custos, terá lucros acrescidos. Esta eficiência em termos de custos poderá ser conseguida através de um elevado volume produtivo, economias de escala e curva da experiência. Esta última deve-se ao facto de a mão de obra se tornar mais produtiva com o decorrer de tempo nas mesmas funções, facto este que também se constata na gestão de topo.

Por último é de referir que uma liderança por custos também pode ser conseguida através da inovação / tecnologia no processo de produção.

1.4.2 - Estratégia de diferenciação

De acordo com Murtha (2004), a empresa possui uma clara distinção na proposição de valor, criando desta forma uma vantagem competitiva nos produtos e serviços, sendo que o I&D local procura adaptar produtos globais a mercados locais, por outro lado as filiais escolhem oportunidades a partir de um reportório central.

De acordo com Viana e Hortinha (1997), a diferenciação vista como uma estratégia, debruça-se na conceção de, no mínimo, uma vantagem competitiva sustentada, que irá criar um valor único para o cliente e originar uma diferença significativa face à concorrência. A grande preocupação centra-se no plágio por parte da concorrência, que poderá eliminar esta vantagem de diferenciação e levar a que o concorrente com menores custos se superiorize.

1.4.3 - Estratégia de focalização

Segundo Viana e Hortinha (1997), a estratégia de focalização centra-se na procura de nichos de mercado em que a empresa possa, ainda que provisoriamente, tirar mais-valias em relação à concorrência que não aposta tanto no segmento que determinado público-alvo valoriza. Este tipo de estratégia encontra fragilidades ao nível das mudanças na procura, nas características dos produtos ou noutras forças competitivas que podem expor as características específicas em que se baseava a estratégia de focalização, exibindo o nicho ao alcance de outras empresas.

1.5 - As estratégias desenvolvimento internacional das empresas

A teoria da Escola de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), baseia-se em quatro fases do processo de internacionalização de uma empresa:

1º Fase - Existe uma exportação esporádica mas nunca regular;

2º Fase - Evolui para contactos com agentes e distribuidores;

3º Fase - A empresa estabelece uma filial de vendas num mercado externo;

4º Fase - A produção e fabricação dos produtos passa a ser realizada num mercado externo.

No que diz respeito à conceção e à implementação de uma estratégia de internacionalização como referido anteriormente por Dunning (1980), no Paradigma Eclético as localizações possíveis de intervenção são cruciais. A definição dos locais onde as empresas irão atuar, que será o local da comercialização e fabrico dos seus produtos ou expansão das suas funções de apoio.

Mais recentemente segundo Dunning e Lundan (2008), a internacionalização possui quatro motivações:

1. Procura de recursos (*resource-seeking*): Define uma busca por recursos, como matéria-prima, mão de obra e obtenção de competência tecnológica, de gestão ou *know-how* em *marketing*, que dada a escassez ou inexistência no país de origem, levam a uma necessidade de investimento em países estrangeiros.
2. Procura de mercados (*market-seeking*): De acordo com os autores esta procura subentende uma necessidade que a empresa, normalmente MNEs, tem em estar presente em certos mercados fornecendo a estes, bens e serviços. Também existe a obrigatoriedade de estar presente onde as empresas concorrentes estão, ou acompanhar os clientes e fornecedores na sua internacionalização.
3. Procura de eficiência (*efficiency-seeking*): Na procura por parte das MNEs em maximizar os lucros quer através de uma maior eficiência na estrutura de abastecimento ou nos seus investimentos em mercados estrangeiros. São exemplos: diversificação de riscos, a obrigação em descobrir as diferenças internacionais subtraindo vantagens que daí advém e redução de custos de transporte, comunicação ou de coordenação.
4. Procura de ativos estratégicos (*strategic asset-seeking*): As MNEs procuram constantemente explorar ganhos de imperfeições de mercados, ou originá-las em seu proveito próprio. Para isso adquirindo bens físicos, mão de obra especializada, *know-how* em I&D, através de fusões ou *joint-ventures*, de modo a atingirem objetivos de longo prazo.

De acordo com Viana e Hortinha (1997), podemos identificar cinco etapas, que abaixo indicamos e que revelam o progresso feito por uma empresa, desde uma primeira fase na qual a empresa está centrada no mercado doméstico, até a uma orientação transnacional na qual a empresa possui uma visão mundial com um pensamento global.

1.5.1 - Estratégia doméstica

De acordo com Viana e Hortinha (1997), esta fase é compreendida como uma fase inicial, na qual a empresa apresenta uma orientação direcionada para o mercado doméstico, sendo este considerado o mais importante. Uma empresa nesta fase poderá com a evolução do negócio, começar a concretizar negócios com o estrangeiro, mas sempre numa realidade secundária e sem dar a importância devida às necessidades efetivas dos clientes estrangeiros e a um planeamento de expansão internacional assertivo.

Segundo Massote et al. (2010), é a partir de uma estratégia doméstica que pode surgir um impulso à internacionalização, na medida em que uma empresa que devido à procura dos clientes domésticos, vê-se obrigada a seguir os clientes (*client following*) para mercados estrangeiros. Este tipo de casos é observado em empresas de serviços de publicidade. Para Hollensen (2007), são os produtores de bens de consumo que com alguma facilidade identificam os seus clientes no exterior, principalmente quando estes são especializados em pequenos mercados domésticos.

1.5.2 - Estratégia internacional

Este tipo de estratégia segundo Abrantes (2004) e Viana e Hortinha (1997), baseia-se numa difusão de conhecimentos e competências intrínsecas à empresa mãe, pelas filiais no estrangeiro. Este é o modelo típico das empresas americanas do pós-guerra, que assenta na premissa do aproveitamento de estratégias de produção e *marketing* utilizadas no mercado doméstico e transpostas para as filiais no estrangeiro, tendo por base um forte controlo da casa mãe.

Nesta fase a experiência internacional ainda pouco relevante faz com que o aproveitamento das suas melhores capacidades competitivas a nível doméstico seja aproveitado a um nível internacional. Para uma eficácia competitiva neste tipo de

estratégia, é fundamental o aproveitamento de economias de escala resultante de um volume de produção acrescido (Ferreira, 2011).

1.5.3 - Estratégia multinacional

Viana e Hortinha (1997), referem que numa empresa com uma estratégia multinacional, é notória uma adaptação do *marketing* para cada mercado e para o país onde atua, sendo que o posicionamento difere do tipo de clientela para a qual é comercializada uma gama de produtos ou serviço. Segundo Bartlett e Ghoshal (1989), Prahalad e Doz (1987) e Porter (1986), a filial numa multinacional é gerida de forma independente e as decisões estratégicas e operacionais de cada unidade de negócio são tomadas de forma descentralizada, permitindo desta forma, uma adaptação com a celeridade e eficácia necessária num ambiente global. Por outro lado e de acordo com Rezende e Versiani (2010), as MNEs são organizadas em redes de relacionamentos entre a casa mãe e também entre filiais, onde existe um fluxo interno de conhecimentos benéfico para toda a organização.

A estratégia multinacional mostra-se vantajosa na medida em que, geralmente existe uma unidade produtiva em cada país e isto auxilia a superar barreiras à entrada dos produtos no país, assim como reduz os prazos de entrega e aumenta a proximidade com os clientes respondendo de uma forma mais eficaz às suas necessidades.

Por último convém referir a desvantagem que nos aparece do não aproveitamento das economias de escala ao nível da produção devido às inúmeras unidades produtivas existentes.

1.5.4 - Estratégia global

De acordo com Martinez e Jarillo (1989), a organização global estabelece-se pela adequação e centralização das suas decisões, através de uma divisão internacional ou divisões globais por produto, para desta forma suplantar as necessidades de um mercado global. De forma a minimizar os custos e aumentar a eficiência em relação à produção e *design* dos produtos, este género de organização possui instalações de produção localizadas em países estratégicos. Segundo Bartlett e Ghoshal (1989), a vantagem deste tipo de estratégia reside no facto de haver uma centralização de operações e uma padronização, que se irá traduzir numa eficiência ao nível dos custos.

Viana e Hortinha (1997), apontam o pressuposto de um mercado único e homogéneo numa relação global, que pode não responder às necessidades locais. Os custos em relação ao transporte entre o local de produção e o de consumo podem ser elevados, acrescidos de taxas impostas a nível governamental por entrarem via importação nos respetivos mercados. De acordo com Hollensen (2007), os benefícios referentes aos impostos permitem à empresa proporcionar um preço mais competitivo em mercados estrangeiros ou acumular lucros acrescidos.

Já Pires (2010) e Gabrielsson e Kirpalani (2004), referem a existência de empresas que nascem globais (*born globals*) e que são instituídas com a pretensão de se tornarem globais. São tipicamente, mas não necessariamente empresas de alta tecnologia e *start-up* que procuram vantagens a partir dos seus recursos, ou com a venda de *outputs*, para desta forma exportarem para países e continentes.

1.5.5 - Estratégia transnacional

A organização transnacional de acordo com Prahalad e Doz (1987), é definida como multifocal. White e Poynter (1990), realçam a horizontalidade, característica esta que beneficia a eliminação de níveis na escala hierárquica. Segundo Ferreira (2011),

este tipo de empresa “*think locally and act globally*” na medida em que consegue conjugar uma orientação para o mundo com uma eficiência local.

Segundo os autores anteriormente referidos este tipo de estratégia possui uma gestão geocêntrica (*world-oriented*), ou seja, com uma visão mundial atua com uma estratégia global, adaptando ao país e criando assim valor acrescentado para o consumidor.

Por último, mas não obstante de uma importância acrescida, convém referir que de acordo com Pires (2010) e Bartlett e Ghoshal (1989), as MNEs têm que ter a capacidade para entrar num processo de inovação transnacional, gerindo as inovações que captam a nível global e transmitindo, através de uma comunicação rápida e assertiva a todas as subsidiárias. Desta forma conseguem explorar mais-valias na adaptação a diferentes mercados e consumidores, aumentando a sua competitividade e a adequação das suas atividades mundiais a cada local onde estão presentes.

1.6 - Análise do ambiente concorrencial internacional

Segundo Schneider et al. (2008), a importância dada à concorrência deve ser fulcral, pois a empresa está vulnerável a esta para sobreviver e tem obrigatoriamente de saber lidar com as forças da concorrência. Visto isto é impreterível a realização de um diagnóstico das características da concorrência internacional e as reestruturações observadas ou previstas. Segundo Porter (1980), a análise das cinco forças atuantes é imprescindível para uma análise acertada. As cinco forças de Porter são as seguintes: ameaça de novas entradas; ameaça de produtos substitutos; poder negocial dos clientes; poder negocial dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes.

De acordo com Lemaire et al. (1997), uma análise assertiva sobre dinâmica setorial tem que ter em conta a relação com as pressões externas (regulamentadoras, socioeconómicas, tecnológicas e grau de protecionismo) e da segmentação da indústria internacional (identificação e seleção dos critérios de segmentação).

Já Ferreira (2010), faz referência ao caso particular de Portugal e ao défice de exportações de produtos de alta tecnologia que é o mais baixo da UE e resulta numa baixa atratividade de Portugal, para a localização de empresas intensivas em conhecimento.

1.7 - Vantagens da internacionalização

A internacionalização traduz inúmeras vantagens a longo prazo sendo o aumento da competitividade a mais notória e evidente. De acordo com Freire (2008), podemos observar diferentes práticas nas quais ocorre um aumento da competitividade, ao nível da exploração das competências centrais em novos mercados, na medida em que permite um aproveitamento de capacidades inatas da empresa, replicando o sucesso interno em mercados externos. Por outro lado, o favorecimento de economias de localização que traduz um aumento da presença em mercados externos nos quais a empresa possui conjunturas benéficas e por último o acréscimo das economias de escala e experiência que representam uma significativa mais-valia nos custos totais, pois estes são repartidos por um maior número de unidades que a empresa possui quer dentro e fora do país, mas também reduzindo os custos unitários que são ocasionados por um progresso na curva da experiência. Conforme Fryges e Wagner (2008), as empresas que exportam são forçadas a ser produtivas e eficientes em relação aos custos. Isto se deve à sua exposição aos mercados externos e à competitividade acrescida que estes representam. Estes autores fazem referência à contínua aprendizagem que as empresas adquirem ao longo do tempo e que se irá revelar numa produtividade acrescida em relação às vendas externas.

Podemos constatar no Quadro 2, algumas vantagens relacionadas com os três principais pilares das modalidades de internacionalização.

Quadro 2 - Vantagens da internacionalização

Transações	Investimento Direto	Projetos
Aumento pontual das vendas sem investimentos significativos	Controlo da atuação nos mercados externos	Geração de receitas significativas em negócios pontuais, com médio investimento
Economias de escala e de experiência	Conhecimentos das condições competitivas locais	Acesso aos mercados sem grande risco (sem investimentos significativos)
Relativo controlo dos mercados externos	Partilha de recursos, <i>know-how</i> e de riscos comerciais ou operacionais com os parceiros	Quantidade significativa de receitas derivadas de contratos ocasionais ou irregulares (“Chave na mão” ou B.O.T.)
Aumento das receitas a longo prazo sem investimento operacionais (Licenciamento ou <i>Franchising</i>)	Aproveitamento de todos os benefícios da atuação comercial/integrada nos mercados externos	

Fonte: Elaboração própria com base no estudo de Freire (2008)

1.8 - Desvantagens da internacionalização

Como já referido no ponto anterior e segundo Fryges e Wagner (2008), a exportação e a internacionalização acarretam custos acrescidos, que só poderão ser colmatados com um aumento de produtividade sob ameaça de um acréscimo de riscos no processo de internacionalização. A ponderação dos riscos torna-se essencial para a tomada de decisão num processo de internacionalização.

Com isto podemos referir alguns riscos que são delimitadores da internacionalização e que se tornam obstáculos para qualquer empresa. Não obstante ser o mais importante mas com grande relevo, temos o desafio com que qualquer empresa inicialmente se depara, em transpor as barreiras à entrada. Assim como as capacidades e versatilidades dos recursos da empresa que são testadas ao limite, de acordo com Rocha et al. (2010), a necessidade de focar nos mercados onde estavam era imperativo sob pena de dispersar as suas forças. A aprendizagem resultante da abertura a novos mercados poderá vir a ser benéfica. Por último e segundo Freire (2008), salienta que

uma empresa quando se internacionaliza expõe a sua tecnologia, *know-how* e produtos a potenciais concorrentes estrangeiros.

No Quadro 3 são evidenciados alguns custos e riscos relacionados com as modalidades de internacionalização anteriormente retratadas.

Quadro 3 - Desvantagens da internacionalização

	Transações	Investimento Direto	Projetos
Custos	Custos administrativos e operacionais	Investimentos avultados na criação e gestão da filial	Custos de transação
	Custos de transação		Custos financeiros e operacionais (projetos “chave na mão”)
	Controlo dos contratos de <i>franchising</i>	Partilha de receitas com parceiros (<i>joint-venture</i>)	
Riscos	Danos na imagem	Incapacidade de adequação ao meio envolvente local	Criação de competidores internacionais
	Perda de quota de mercado para competidores locais		Risco cambial
	Dependência dos agentes		
	Competição dos detentores de licença	Dificuldade de relacionamento e risco de competições futuras (<i>joint-venture</i>)	Risco de insolvência do cliente
	Competição futura de franchisados		Dificuldade de relacionamento local

Fonte: Elaboração própria com base no estudo de Freire (2008)

1.9 - Panorama nacional

Em Portugal assistimos a um rápida internacionalização do tecido empresarial na medida, em que, há cerca de 30 anos as empresas Portuguesas saíram de uma economia protegida e fechada, para uma economia aberta e competitiva com a entrada na UE.

Com isto vieram inúmeros desafios, pois sendo um país de reduzida dimensão e com uma população também diminuta, a pressão para as empresas se internacionalizarem foi enorme e necessária.

De acordo com Trigo et al. (2009), em Portugal assistimos a um peso acrescido das PME's que representam 99,6% do tecido empresarial, sendo estas responsáveis por 75,2% do emprego. Esta predominância também é acentuada quando reparamos que no período compreendido entre o ano 2000 e 2005, o número de PME's aumentou 7%/ano em comparação com as grandes empresas, o qual tiveram um acréscimo de 1,1%/ano.

De acordo com Guerra (2008), a inexistência de marcas Portuguesas a nível nacional, traduz a curta experiência que possuímos em termos de internacionalização, sendo a Corticeira Amorim, no setor da cortiça, a primeira empresa multinacional com expressão a nível mundial.

Não obstante da Corticeira Amorim, SGPS, S.A. ser líder incontestável nas rolhas de cortiça, esta não possui notoriedade, como marca de vinho Mateus Rosé que tem reconhecimento nos mercados externos.

1.10 - Promoção Internacional da Cortiça (Intercork)

A campanha Intercork é representativa do esforço que a APCOR tem procurado para promover a cortiça a nível internacional, com objetivo de aumentar as exportações.

De acordo com a APCOR esta campanha teve início no final de 2009 com uma duração de 24 meses, orçada em 21 milhões de euros, sendo a maior campanha apoiada pelo Programa Operacional Fatores de Competitividade (COMPETE), que promoveu a cortiça via televisão, rádio, imprensa, feiras de vinhos e internet.

Destes 21 milhões, 15 milhões foram destinados a promover a rolha de cortiça em mercados como a Alemanha, EUA, França, Itália e Reino Unido, sendo que alguns destes países são o principal destino das nossas exportação e outros com grande

potencial, possuindo cada país a sua própria campanha, revelando os benefícios que a cortiça evidencia como sendo um produto tradicional, mas inovador e proveniente de uma indústria sustentável. Também a área da construção civil que evidencia um grande potencial de crescimento no futuro, não foi esquecida. Países como Japão, Bélgica, Holanda, China e Emirados Árabes Unidos representam mercados em forte crescimento e com um potencial acrescido para as nossas exportações na área da construção civil. Relativamente a novas aplicações para a cortiça nomeadamente nos materiais de construção e decoração esta campanha incidiu em países como os EUA, Canadá, Alemanha e Rússia que já representam uma acrescida importância como destino das exportações de rolhas de cortiça.

Por outro lado, a APCOR realizou um programa de sensibilização e de reciclagem para as rolhas de cortiça, através de uma parceria com restaurantes, supermercados, lojas e unidades de reciclagem.

Figura 1 - Campanha promocional Intercork



1.11 - Processo de internacionalização das empresas

Tal como acontece com a conceção e implementação de outras estratégias definidas para a empresa, também a estratégia de internacionalização passa por uma análise quer das oportunidades e ameaças ao nível externo, quer dos pontos fortes e fracos ao nível interno, para que deste modo seja possível definir com maior exatidão os objetivos e linhas de ação.

1.11.1 - Análise SWOT

Visa avaliar os recursos e as lacunas da empresa tendo em vista a sua internacionalização, sendo que deste modo é possível a empresa ter uma visão integrada do futuro o que irá permitir uma tomada de decisão mais acertada.

De acordo com Freire (2008), para ser possível desenvolver uma estratégia de internacionalização, é fundamental analisar os pontos fortes e pontos fracos criando uma relação com o meio envolvente, para deste modo identificar as oportunidades e ameaças existentes. De acordo com Ansoff (1977), este faz uma abordagem centrada internamente nos pontos fortes e fracos da empresa e do ponto de vista externo avalia as oportunidades e ameaças. Esta técnica de diagnóstico estratégico designa-se por SWOT e de acordo com Hitt et al. (2005), representa a criação de um sistema coeso e coordenado de ações, com a finalidade de obter vantagens no mercado concorrencial. Já Freire (2008), refere que com a evolução do meio envolvente, uma ameaça poderá tornar-se numa oportunidade, sendo a identificação da mesma um imperativo para que isto aconteça (Quadro 4).

Quadro 4 - Análise SWOT

	Strengths: Pontos fortes	Weaknesses: Pontos fracos
Opportunities: Oportunidades		
Threats: Ameaças		

Fonte: Elaboração própria com base no estudo de Freire (2008)

Nos Quadro 5 e 6, é possível visualizar uma análise SWOT efetuada ao setor, com base nas respostas obtidas no âmbito de um inquérito 1000 do CorkAcção (outubro 2004), publicado no Manual Técnico do CorckAcção, da autoria do Eng.º Fausto Correia e da Eng.ª Sofia Afonso.

Quadro 5 - Análise SWOT - Pontos fortes e pontos fracos

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Esforço comercial - Capacidade de produção - Qualidade do produto - Competitividade - Disponibilidade de <i>stocks</i> - Capacidade técnica (<i>Know – how</i>) - Compra de matéria-prima (capacidade de) - Instalações - Adequação aos recursos humanos ao negocio - Capacidade de investimento - Imagem no mercado - Solidez financeira - Higiene e limpeza das instalações - CIPR - Estrutura familiar das empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo da matéria-prima - Gestão comercial - Baixo volume de negócios - Elevado preço / valor de produto acabado - Falta de inovação - Concorrência desleal - Capacidade de gestão - Baixa produtividade - Estrutura e capacidade financeira - Formação e qualidade dos recursos humanos - Esforço financeiro - Baixa rentabilidade do negócio - Ambiente/higiene e segurança - Falta de qualidade nos produtos e serviços - Instalações - Licenciamento industrial – Burocracia e custo

Fonte: Elaboração própria com base no estudo da APCOR – Outubro de 2004

Quadro 6 - Análise SWOT - Oportunidades e ameaças

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">- Novos mercados- Solução para o problema do TCA¹- <i>Systcode</i> e outras iniciativas que tragam qualidade- Comercial- Descoberta de novas aplicações para cortiça- Vedantes alternativos a médio e longo prazo- Flexibilidade- Aplicações de novas tecnologias- Diminuição do preço da matéria-prima- Rolhas técnicas	<ul style="list-style-type: none">- Vedantes alternativos- Preço das matérias-primas- Concorrência dentro do setor- Grandes empresas do setor- Margens (diminuição)- TCA- Qualidade (falta de)- Estratégia setor- Recursos humanos- Incêndios- Impostos- Diminuição consumo de vinho- Rolhas de cortiça alternativas

Fonte: Elaboração própria com base no estudo da APCOR – Outubro de 2004

1.12 - Análise SWOT – Setor da cortiça

De acordo com Custódio (2003) e o projeto valorização da cortiça – estudo Valcork – elaborado pela APCOR no ano 2002, indicamos os principais pontos fortes e fracos, assim como as ameaças e oportunidades em relação ao setor corticeiro.

1.12.1 - Pontos fortes do setor da cortiça

Abaixo são indicados os pontos fortes mais importantes no setor da cortiça (Custódio, 2003):

- Primeiro produtor e primeiro exportador mundial de rolhas de cortiça;
- País com maior área ocupada por montado² de sobreiro;

¹ TCA - Tricloroanisole, “sabor a rolha”.

² Terreno geralmente povoado por sobreiros e azinheiros.

- Existem alguns grupos económicos importantes com unidades produtivas atualizadas, conhecimento dos mecanismos da procura e domínio dos canais de distribuição;
- Sustentabilidade: a cortiça oferece a possibilidade de se produzir um vedante natural, renovável e ecológico;
- Práticas comerciais com sucesso nos mercados internacionais;
- Tecnologia: a indústria Portuguesa está a conseguir recuperar rapidamente de algum atraso, existindo algumas grandes empresas bem equipadas tecnologicamente;
- Reutilizável: uma rolha pode voltar a ser utilizada para fechar a garrafa. Uma cápsula de alumínio também, mas o prazer de usar o saca-rolhas está perdido;
- Tradição em alguns países do uso da rolha: o som familiar e agradável que esta faz ao sair da garrafa, o chamado “*plop*”, é a parte da tradição ligada ao consumo de vinho.

1.12.2 - Pontos fracos do setor da cortiça

Abaixo são indicados os pontos fracos mais importantes no setor da cortiça (Custódio, 2003):

- Unidades industriais, na sua maioria, de reduzidas dimensões e fracos recursos.
- Mão de obra pouco qualificada;
- Dependência na distribuição de intermediários externos;
- I&D limitados quanto à apresentação de novos produtos;
- Política florestal desadequada ao setor e conseqüente sobre-exploração do montado de sobreiro;
- O sobreiro tem um período de crescimento excecional longo, pelo que em curto prazo a oferta de cortiça tende a ser rígida;

- A produção silvícola impõe uma série de condicionantes à indústria a jusante, a qual não consegue dispor, no mercado nacional, da quantidade e qualidade de cortiça que procura;
- Não há praticamente produção nacional de equipamentos industriais específicos para a indústria;
- Ter de comunicar um conceito sem uniformidade de produto: nem todas as rolhas produzidas apresentam a mesma consistência e sabemos que a indústria de cortiça é olhada como um todo;
- Apatia: o consumidor final não se interessa muito pelo tema rolha de cortiça versus vedante sintético;
- A expressão “ o vinho sabe a rolha” ou o seu nome científico tricloroanisole: é uma expressão utilizada internacionalmente pelo consumidor para definir um mau vinho e um conjunto lato de problemas. Cria oportunidade para os consumidores aceitarem mais facilmente um vedante alternativo;
- A forma como é feita a devolução do vinho estragado: os clientes apenas entregam o vinho dizendo que não está bom, ”sabor a rolha”, o que reforça a convicção nos retalhistas de que a mudança para o plástico é bem vinda;
- Portugal é líder mundial no fornecimento de rolhas de cortiça e, no entanto, o líder mundial na produção de vinhos é França.

1.12.3 - Ameaças ao setor da cortiça

Abaixo são indicadas as ameaças mais importantes no setor da cortiça (Custódio, 2003):

- A indústria está muito dependente da política florestal do sobreiro;
- O preço da matéria-prima está sujeito a variações frequentes;

- As matérias de substituição estão a ganhar força (plásticos);
- Existem dificuldades em recorrer à matéria-prima importada, pois os produtores tentam dar valor acrescentado aos produtos exportados;
- Defender o monopólio: até alguns anos atrás a rolha de cortiça não tinha concorrentes de peso, hoje é mais importante defender a quota de mercado, do que tentar aumentá-la;
- Os retalhistas: a devolução de garrafas contaminadas custa dinheiro e tempo. Como os consumidores não distinguem vinho contaminado de um mau vinho, é natural que os retalhistas olhem com bom grado para as alternativas sintéticas;
- Os produtores de vinho: o forte investimento em tecnologias que acontece por todo mundo no sentido de fornecer vinho de maior qualidade e mais fiável às grandes cadeias de supermercados pode levar a que se entenda os sintéticos como parte desse processo de renovação;
- Os consumidores acabarão por aceitar e até mesmo gostar dos vedantes sintéticos, se não forem habituados a consumir vinhos engarrafados com rolha de cortiça.

1.12.4 - Oportunidades do setor da cortiça

Abaixo são indicados as oportunidades mais importantes nos setor da cortiça (Custódio, 2003):

- Recurso natural disponível em quantidades limitadas e pedidos com tendência de crescimento elevado;
- Posição dominante de Portugal;
- Possibilidade de aumentar a internacionalização, nomeadamente através da abertura de escritórios e armazéns comerciais no estrangeiro;

- Revalorização dos desperdícios e aproveitamento de produtos químicos retirados da cortiça;
- “Cultura” ecológica favorece os produtos naturais;
- Se se fizer o consumidor final querer encontrar uma rolha de cortiça no seu vinho, os produtores e retalhistas perderão o interesse nos vedantes alternativos, uma vez que sentem a preferência dos consumidores pela rolha de cortiça;
- Informar e formar a indústria vinícola: de acordo com Pereira e Gil (2006), ainda existe muita informação contraditória a circular sobre a contaminação das rolhas pelo TCA que é usualmente chamado de “gosto a rolha”, não é tóxico nem constitui nenhum risco para o ser humano mas deprecia em muito o sabor do vinho;
- Fazer alianças estratégicas: é importante que a indústria seja aliada de partes da cadeia de valor associada ao mundo do vinho, escanções, enólogos, universitários que possam endossar o contributo da rolha de cortiça a diferentes níveis;
- Tentar introduzir alguma pressão na indústria vinícola: não existe até agora pressão nos produtores de vinho para se manter leais à cortiça, dado que até agora a decisão da escolha do vinho não acontece por via do vedante utilizado;
- Romancear a rolha de cortiça: a informação sobre a rolha da cortiça deve enfatizar os aspectos relacionados com a tradição, o romance, o momento especial, o ritual da abertura do vinho e o prazer da descoberta da condição de vinho;
- Ser a indústria corticeira a marcar o passo no combate ao TCA e não o contrário: se for a indústria corticeira a liderar o debate sobre o TCA em vez de atuar reativamente, as possibilidades e contrainformação por parte dos sintéticos diminuem fortemente.

II – Capítulo – A cortiça

2.1 - A cortiça – História

*Conforme a ANIEC
(1997): “É difícil saber
quando é que a história fez
cruzar o Homem e a
Cortiça.”*

Segundo Gil (1998), a remota utilização da cortiça aparece-nos 3000 anos antes de Cristo na China, em utensílios de pesca. O aparecimento de ânforas com tampões de cortiça em sarcófagos milenários no Egipto é uma constatação evidente da antiguidade da cortiça, esta prova do mais antigo uso da rolha deve-se ao Prof. Flinders Petrie, em 1911. Tendo também sido encontradas solas de cortiça em escavações efetuadas na antiga cidade de Hawara, no Alto Egipto, que se supõe terem sido enterradas no ano 200 (Gil, 1998).

Na antiga Roma os soldados usavam a cortiça para cobrir a cabeça, concebendo assim um bom isolante térmico que também é um facto referido por Gil (2003), no emprego da cortiça contra o frio e a humidade, foi utilizada nas celas de alguns conventos, como no Convento dos Capuchos, mandado construir em 1560 por D. João de Castro em Sintra e dos Carmelitas no Buçaco.

De acordo com Gil (1998), o sobreiro possuía diferentes significados de povo para povo, para os gregos o sobreiro era sagrado e as suas folhas e ramos serviam para coroar os atletas nos estádios, sendo considerado um símbolo de liberdade e honra enquanto para os romanos era um símbolo de valor.

De acordo com Oliveira e Oliveira (2000), só a partir do Séc. XVIII e com a sua exploração é que foi dada a real importância ao sobreiro, sendo que foi nesse tempo que foram introduzidas pela primeira vez as técnicas de desbaste seletivo de baixa densidade na zona arborizada para aproveitamento dos solos e para a prática agrícola, fazendo com que no final do Séc. XIX os sobreiros Portugueses fossem considerados os mais bem tratados do mercado e hoje é tido como uma das árvores mais distintas de Portugal.

No presente podemos constatar uma evolução nítida do setor corticeiro, que procura suplantiar as exigências dos consumidores de vinho e da qual o nosso país se orgulha de ser líder mundial no fabrico de vedantes em cortiça para garrafas de vinho.

2.1.1 - Características da cortiça

De acordo com Neto (2005), e Pereira (2010), a cortiça é um tecido vegetal, 100% natural e biodegradável, que é removido da casca do sobreiro, sendo o seu nome científico: *Quercus Suber L.* Ainda segundo os autores anteriormente referidos, convém mencionar que as propriedades da cortiça decorrem da sua estrutura e composição química das membranas celulares que este tecido oferece. O facto de ser um tecido homogéneo satisfatoriamente espesso que permite a sua regeneração após ser extraída a casca, possui uma baixa condutibilidade térmica e uma relativa impermeabilidade a líquidos, gases, resistência à penetração, à humidade e elasticidade/compressibilidade.

Segundo Oliveira e Oliveira (2000), as suas características vão desde uma leveza a que se deve à grande quantidade de ar no interior das células e à baixa densidade das suas membranas. Isto faz com que seja muito utilizada em aplicações marítimas (Ex: flutuadores, redes de pesca), resultando numa excelente capacidade de compressibilidade, aliada à flexibilidade das suas membranas, ao hermetismo das suas células e às substâncias gasosas que contêm. Possui uma elevada elasticidade, recuperando o seu volume inicial em mais de 90% em menos 24 horas e impermeabilidade pela evidência de ser constituída por líquidos e gases, torna a cortiça

um vedante de excelência para bebidas e confere-lhe a possibilidade de poder estar em contacto com os alimentos. Todo este conjunto de características faz da cortiça um produto cada vez mais utilizado.

No Quadro 7 é discriminada a composição química da cortiça.

Quadro 7 - Composição química da cortiça

Constituintes	% em peso
Suberina (Resiliência da cortiça)	45%
Lenhina (Componente de ligação)	27%
Polissacáridos (Define textura da cortiça)	12%
Taninos (Polifenol responsável pela cor)	6%
Ceróides (Hidrófilo que assegura a impermeabilidade da cortiça)	5%
Água mineral, glicerina e outros componentes	5%

Fonte: Elaboração própria com base no estudo da APCOR (2002)

2.1.2 - Uma matéria-prima para múltiplas aplicações

De acordo com Gouveia (2001), a indústria do setor corticeiro pode englobar as quatro seguintes atividades:

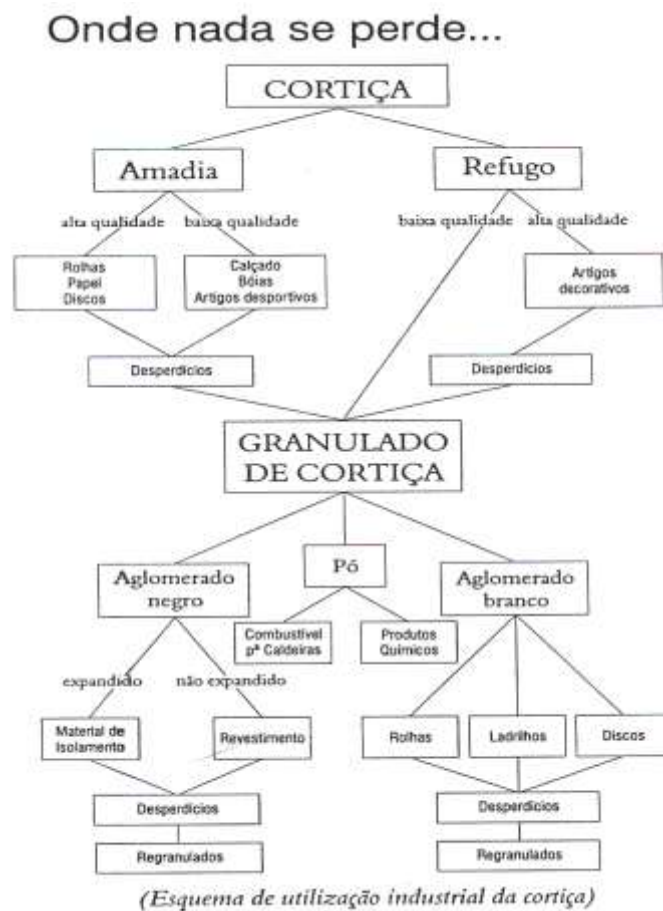
1. Preparadora – Operações posteriores à extração da cortiça relativas aos processos de estabilização, cozedura, traçamento, recorte, escolha e enfardamento;
2. Transformadora (por simples talha ou corte) – Fundamentalmente produção de rolhas de cortiça natural e também de discos, a partir da prancha;
3. Granuladora – Trituração dos desperdícios e das aparas da cortiça originados nas atividades preparadora e transformadora;

4. Aglomeradora – Produção do aglomerado puro (negro) e do aglomerado composto (rolhas e discos de aglomerado, revestimentos de pavimentos e de paredes, *rubercork*, entre outros), a partir dos granulados de cortiça.

Convém referir que de todas as indústrias acima referidas a transformadora é a principal, já que é a responsável pela produção de rolhas que é o nosso principal produto exportado.

Atualmente a indústria de cortiça reparte-se por diferentes ramos de atividade através de um processo de transformação faseada que podemos apresentar pelo esquema constante na Figura 2.

Figura 2 - Utilização industrial da cortiça



Fonte: SANTOS (2000)

2.2 - O setor da cortiça

De acordo com o Estudo Caracterização Sectorial (2011) da APCOR o setor da cortiça em Portugal é uma indústria líder a nível mundial no que diz respeito às exportações com uma quota de 61,3%.

Quase 90% da cortiça produzida em Portugal é exportada. Estamos perante um setor cuja característica, mais não seja pela sua liderança nacional, é um caso atípico entre as indústrias mais fortes do tecido empresarial nacional.

Este setor tem fortes capacidades de crescimento devido à sua variedade de produtos. Apesar do produto corticeiro por excelência ser a rolha, as suas possibilidades estendem-se a uma vasta gama de aplicações, desde utilizações industriais (construções de pontes, indústria automóvel, juntas de dilatação) até revestimentos de interiores (tetos, paredes). Com o impulso dado recentemente a esta indústria, passou também a ser adotada como componente de objetos decorativos, vestuário e calçado. Apesar da cortiça ser utilizada na sua maioria como vedante para garrafas de vinho, (53%, correspondendo a 471 milhões de euros), a produção de aglomerados tende a aumentar, uma vez que os pavimentos e isolamentos de edifícios têm maior procura (37%, correspondendo a 330 milhões de euros).

2.2.1 - Entidades do setor corticeiro

De acordo com Anuário APCOR (2011), as empresas que compõem o ramo corticeiro, com o objetivo de salvaguardarem os seus interesses e promoverem os seus produtos, associaram-se no ano de 1956, criando a Associação Portuguesa de Cortiça.

A indústria corticeira possui tecnologia qualificada e de origem nacional, tendo ao seu serviço o Centro de Formação Profissional de Indústria da Cortiça (CINCORK), Centro Tecnológico da Cortiça (CTCOR) e o Código Internacional das Práticas

Rolheiras (CIPR) que representa um conjunto de práticas para a fabricação de rolhas, de forma a uniformizar e parametrizar a qualidade.

2.2.2 - APCOR

A APCOR foi criada com o intuito de representar e promover a indústria da cortiça Portuguesa, matéria-prima cortiça e seus produtos. Todas as empresas que se dediquem à produção, comercialização ou exportação de produtos de cortiça podem ser suas associadas sendo também responsável pelo desenvolvimento de ações de promoção e valorização da cortiça através da realização de iniciativas de carácter nacional internacional. É uma associação patronal, de âmbito nacional, com sede em Santa Maria de Lamas, concelho de Santa Maria da Feira e conta com mais de 251 empresas associadas, responsáveis por cerca de 80% da produção nacional total e 85% das exportações de cortiça.

2.2.3 - CINCORK

O CINCORK foi criado para dar resposta às necessidades de formação que o setor corticeiro sentia. Tendo iniciado o seu funcionamento em janeiro de 1985, foi oficialmente instituído em setembro de 1987, por acordo protocolar entre o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e a Associação dos Industriais e Exportadores de Cortiça do Norte (AIECN) atualmente designada por APCOR.

2.2.4 - CTCOR

O CTCOR é um Laboratório de Investigação sem fins lucrativos, que desempenha um papel importante na definição de normas para a indústria de cortiça Portuguesa. Composto por 70 % de fundos privados, sendo que o governo financia o restante valor através de vários organismos, como por exemplo:

- Instituto Nacional de Tecnologias e Engenharia Industrial (INETI);
- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI);
- Instituto Português da Qualidade (IPQ);
- Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI);

O CTCOR desenvolve investigação nas seguintes áreas:

- Qualidade;
- Ambiente;
- Energia;
- Inovação técnica e tecnológica;
- Estratégia;
- Higiene e segurança no trabalho.

2.3 - Apoios à investigação e desenvolvimento

A APCOR promove e financia projetos de investigação em colaboração com o CTCOR, universidades e outros centros de investigação, visando aumentar a eficiência e a competitividade da indústria corticeira. Estes programas cobrem as seguintes áreas:

- Controlo de qualidade;
- Estudos ambientais;

- Conservação de energia;
- Tecnologia e inovação;
- Higiene e segurança.

2.3.1 - Garantia de qualidade

Através da implementação do CIPR e da obtenção da certificação do *Systecode*.

2.3.2 - Certificação *Systecode*

O sistema de atestação *Systecode* dá seguimento à publicação do CIPR. Esta iniciativa garante a qualidade dos processos de fabricação utilizados. A *Confédération Européenne du Liège* (CEL) contratou um organismo independente internacional, o *Bureau Veritas* para efetuar auditorias às empresas da indústria rolheira. Depois de efetuada a auditoria, as empresas aprovadas recebem do *Bureau Veritas* uma atestação de conformidade ao CIPR. A primeira certificação *Systecode* ocorreu em 2000. Em Portugal, é possível verificar a evolução no número de empresas certificadas:

- 2000 - 87 Empresas;
- 2010 - 300 Empresas.

2.3.3 - *Confédération Européenne du Liège* - Confederação Europeia da Cortiça

A CEL é responsável por trabalhos de pesquisa, ao nível das trocas gasosas, trabalhos preliminares e posteriores ao projeto QUERCUS, realização de um estudo sobre a cozedura e estabilização após cozedura, visando estabelecer um procedimento adequado para a mudança da água de cozedura, estudo sobre a migração global em rolhas de cortiça e estudos sobre a determinação do período de estabilização da cortiça antes da primeira cozedura.

A CEL atua também a outros níveis:

- É membro do Comité Consultivo das Florestas, incluindo a cortiça, em Bruxelas;
- No âmbito do conselho da UE, participa na elaboração de uma diretiva sobre a "Aptidão dos produtos de cortiça em contacto com alimentos";
- Participa nos trabalhos do CEN 261 (*Comité Européen de Normalisation*) e ISO TC 63 respeitantes à normalização das garrafas e respetivos gargalos;
- Participa nos trabalhos do ISO TC 87 Cortiça;
- É membro do conselho de administração do *Centre Technique International de l'Embouteillage et des Industries du Conditionnement* (CETIE);
- Gere a implementação do símbolo da cortiça - *Cork Mark*.

2.3.4 - *Comité Consultif des Forêts y inclus Liège*

O Comité Consultivo das Florestas, incluindo a cortiça - *Comité Consultif des Forêts y inclus Liège* - é um comité da UE que monitoriza e analisa as políticas e a legislação que pode afetar o setor da cortiça.

2.3.5 - SUBERAV

A Associação para a Valorização da Fileira da Cortiça (SUBERAV) foi criada com o intuito de representar toda a fileira de cortiça e tem como principal objetivo a concertação interprofissional, entre todos os agentes que trabalham na fileira, nomeadamente produtores, industriais e comerciantes. A SUBERAV reúne várias entidades, de entre elas:

- Associação Portuguesa da Cortiça (APCOR);
- Associação Central da Agricultura Portuguesa (ACAP);
- Associação dos Industriais e Exportadores de Cortiça (AIEC);
- Associação dos Produtores Florestais da Região de Ponte de Sôr (Aflosor);
- Direção Geral da Indústria (DGI);
- Direção Geral das Florestas (DGF);
- Instituto de Comércio e Investimento de Portugal (ICEP).

2.4 - A cortiça em Portugal

2.4.1 - A Subericultura

De acordo com Rios (2010), estima-se que o crescimento mundial de cortiça por ano será de 0,5% neste século. O que se pode concluir que o seu crescimento é lento, devido a limitações ao nível particular do solo em que o sobreiro cresce, a densidade limitada de árvores/área de campo, por ser uma árvore típica da bacia mediterrânea e as suas tentativas para plantio no resto do mundo terem falhado.

Segundo Gil (1998), a zona noroeste e na faixa litoral entre Ovar e Peniche no passado teve uma importância maior que atualmente no que respeita ao sobreiro. No centro sul do país, a área suberícola cruzou o tempo até ao séc. XVIII, altura em que a

apreciação da cortiça fez nascer a subericultura. Sendo que até essa data, o seu interesse apenas se restringia para montaria, apresentando o sobreiro apenas proveito pela sua madeira e pelo seu fruto como alimento para o gado.

O valor dado aos bosques era diminuto, na medida em que as queimadas eram frequentes e eram poucas as árvores que sobreviviam. Entre essas árvores estavam as de grande porte, sendo que convém referir as habitualmente chamadas “sobreiras”, de que se vêem ainda alguns exemplares pelo país, e que pertencem aos antepassados da maioria do montado atual.

Conforme Gil (1998), Portugal foi pioneiro e o principal legislador no âmbito suberícola. A proteção pela lei ao sobreiro é quase tão antiga no nosso país como a fundação da nação, sendo esta a espécie que mais legislação protecionista teve até à atualidade. Tem interesse ainda referir que Portugal foi dos primeiros países a elaborar normas para este setor, as quais deram origem ao recente CIPR.

2.4.2 - Localização em Portugal – Santa Maria da Feira

A indústria corticeira em Portugal, localiza-se principalmente no distrito de Aveiro mais precisamente no concelho de Santa Maria da Feira (Quadro 8). De acordo com o Estudo de Caracterização Sectorial 2011, elaborado pela APCOR, em Portugal existiam 597 empresas em 2009, tendo observado um decréscimo de 28% entre 2000-2009.

Segundo o Anuário APCOR (2011), 251 empresas são associadas da APCOR, estas são responsáveis por 80% da produção e 85% das exportações logo os dados apresentados são representativos da realidade nacional.

Quadro 8 - Localização da indústria corticeira em Portugal

Localização	Aveiro	Setúbal	Évora	Faro	Lisboa	Santarém	Outros	Total
Nº Empresas	188	24	16	7	5	3	8	251
Percentagem (%)	74,69%	9,80%	6,53%	2,86%	2,04%	1,22%	2,86%	100,00%

Fonte: Elaboração própria com base no Anuário APCOR (2011)

De acordo com Vieira (1998), quando a indústria corticeira apareceu em Portugal localizava-se perto das áreas produtoras de cortiça, nomeadamente nos distritos de Santarém, Portalegre, sul de Setúbal, Évora, Faro e também nos concelhos de Almada, Setúbal, Barreiro e Montijo. Foi só mais tarde, na década de 80, é que a supremacia da área de Aveiro, que se reduz ao concelho de Santa Maria da Feira, se tornou no maior centro de indústria transformadora do país. Esta supremacia está ligada à comercialização do vinho do Porto. Com efeito, o desenvolvimento do comércio rolheiro faz-se por arrastamento do comércio do vinho do Porto. As fábricas situavam-se perto do rio Douro, mas devido às constantes cheias e à mão de obra, a localização do setor afastou-se para 15/20 km ao sul da margem do Douro. No concelho de Santa Maria da Feira, a indústria corticeira concentra-se quase na sua totalidade nas freguesias de Lourosa, Mozelos, Paços Brandão e Santa Maria de Lamas e ainda, não tão intensamente, pelas freguesias de Argoncilhe, Fiães, Nogueira da Regedoura, Oleiros, Rio Meão e São João de Ver.

Neste momento por razões económicas assistimos a um aumento da indústria corticeira no sul do país.

Figura 1.2 - Mapa do Concelho de Santa Maria da Feira



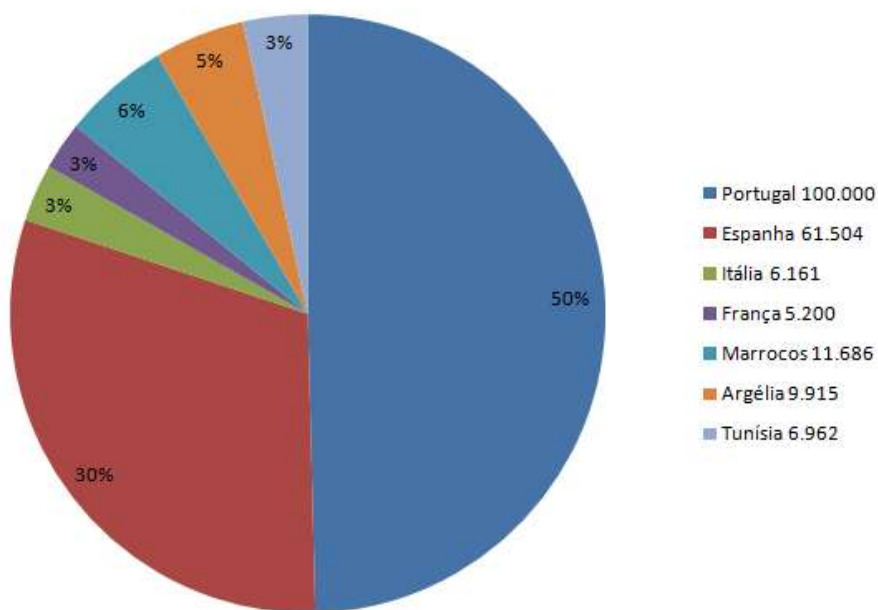
2.5 - A produção de cortiça

2.5.1 - A produção mundial

Conforme a APCOR (2011), “Em Portugal, montado de sobro representa cerca de 21% da área florestal e é responsável pela produção de mais de 50% da cortiça consumida em todo mundo”.

Consideramos interessante verificar a assimetria que existe na produção média anual de cortiça, como se poderá constatar pelo Gráfico 1 abaixo indicado. Assim, verifica-se que aproximadamente 50% daquela produção é realizada em Portugal com 100.000 toneladas e que aproximadamente 30% do total mundial é levada a cabo pela Espanha com 61.504 toneladas. Então, a soma daquelas duas percentagens ascende a 80% do total mundial. Assim, se pensarmos que se trata apenas da Península Ibérica, então o resto do mundo fica com uma quota de produção que ronda os 20%. Estes indicadores são elucidativos quanto à distribuição assimétrica daquele tipo de produto. Portugal é como se verifica o líder incontestável a nível mundial na produção de cortiça.

Gráfico 1 - Produção média anual mundial de cortiça em volume



Fonte: Elaboração própria com base no Estudo de Caracterização Sectorial APCOR (2011)

2.6 - Comércio internacional de cortiça

2.6.1 - Exportações Portuguesas de cortiça

De acordo com o Anuário APCOR (2011), as exportações de cortiça têm um lugar privilegiado no que concerne às exportações totais de produtos florestais com 30% do valor total. Isto é exemplificativo da importância que este setor tem para o país, sendo que é líder mundial na produção de cortiça, produção industrial e exportação.

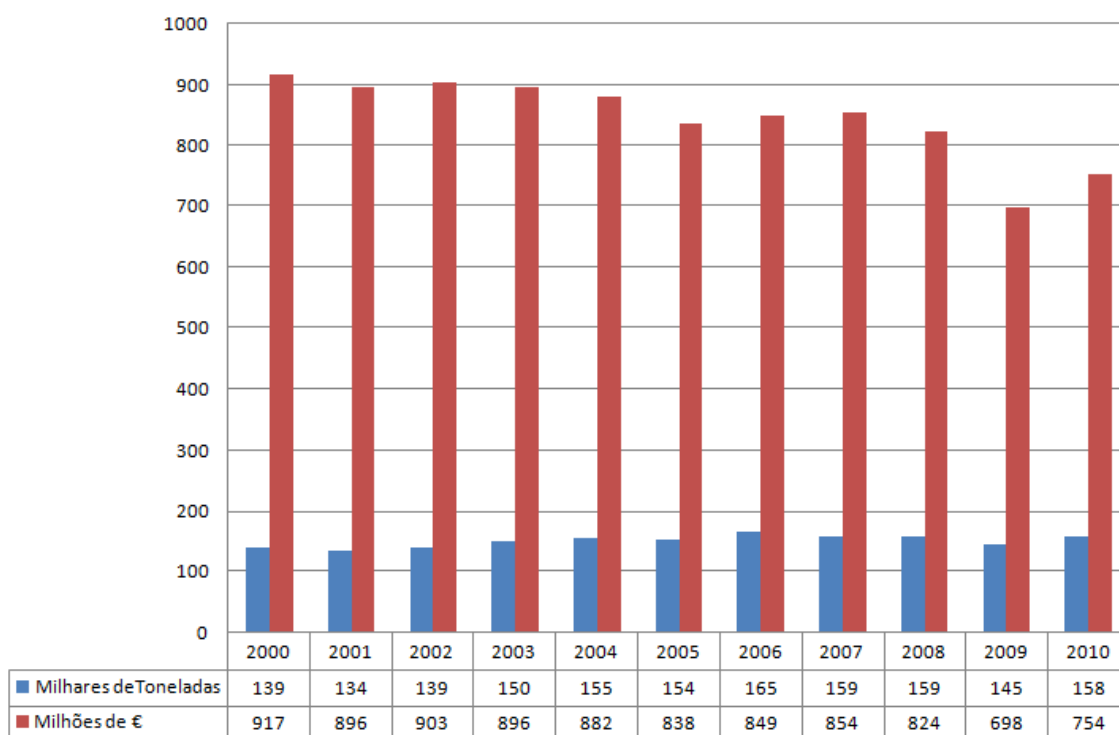
Relativamente à evolução das exportações Portuguesas de cortiça (Gráfico 2), em termos de unidades físicas (toneladas) verifica-se uma evolução no período compreendido entre o ano 2000 a 2010, com um crescimento mais acentuado em 2006 (165 mil toneladas) e um ligeiro decréscimo nos anos seguintes, sendo que em 2010 verifica-se uma estabilização em 158 mil toneladas.

Esta situação contrasta com as exportações em valor (Gráfico 2), na qual é observado um decréscimo entre 2000-2010 de aproximadamente 163 milhões de Euros (-17,8%) verificado ao longo dos anos e agravado em 2009 com uma quebra acentuada de aproximadamente 126 milhões de Euros (15,3%) relativamente ao período homólogo de 2008, apresentando uma recuperação em 2010 (754 milhões de Euros).

A exposição de Portugal nos mercados internacionais é notória, a crise financeira de 2008 e sua posterior recessão económica reflete-se numa valorização do EUR/USD o que penalizou as exportações quer em valor quer em volume.

Por outro lado a utilização de vedantes substitutos da cortiça, que apesar de não garantirem a mesma qualidade, oferecem um custo muito menor de produção e uma crescente competitividade.

Gráfico 2 - Evolução das exportações nacionais de cortiça

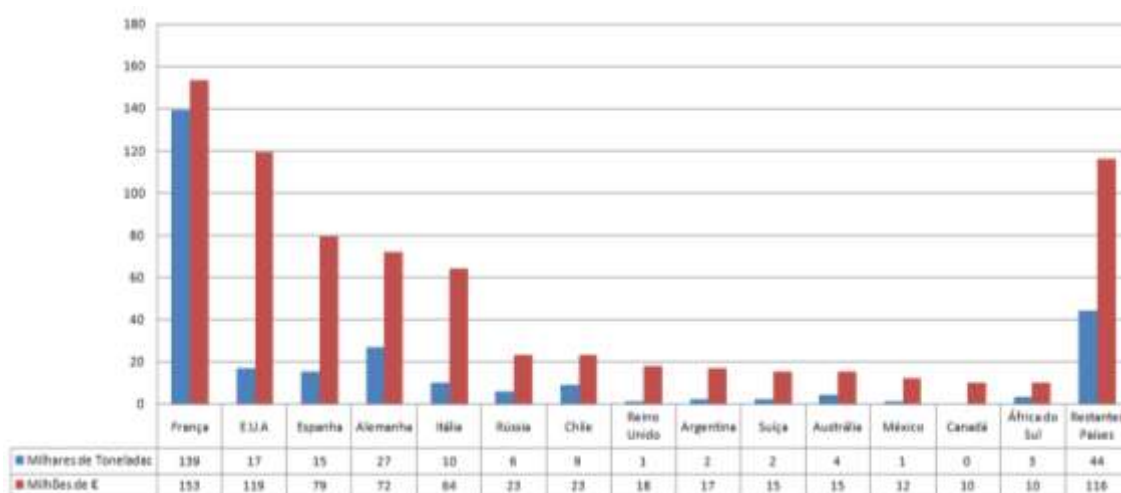


Fonte: Elaboração própria com base no Estudo de Caracterização Sectorial APCOR (2011)

2.6.2 - Exportações Portuguesas de cortiça por país de destino

No que diz respeito ao destino das exportações nacionais de cortiça por país de destino (Gráfico 3) é notória a importância de França como principal destino, quer em volume aproximadamente 139 mil toneladas (49,6%), quer em valor aproximadamente 153 milhões de Euros (20,5%) seguindo-se os EUA (aproximadamente 119 milhões de Euros, 15,9%) e a Espanha (aproximadamente 79 milhões de Euros, 10,6%). Por último é de salientar o peso da Alemanha no que diz respeito as exportações em volume (aproximadamente 27 mil toneladas, cerca de 9,6% do total). A diversificação que se pode constatar no Gráfico 3, reflete na constante procura que Portugal tem feito para ser o melhor país exportador, no que concerne ao setor da cortiça, estando presente um pouco por todo Mundo.

Gráfico 3 - Evolução das exportações nacionais de cortiça por país de destino



Fonte: Elaboração própria com base no Estudo de Caracterização Sectorial APCOR (2011)

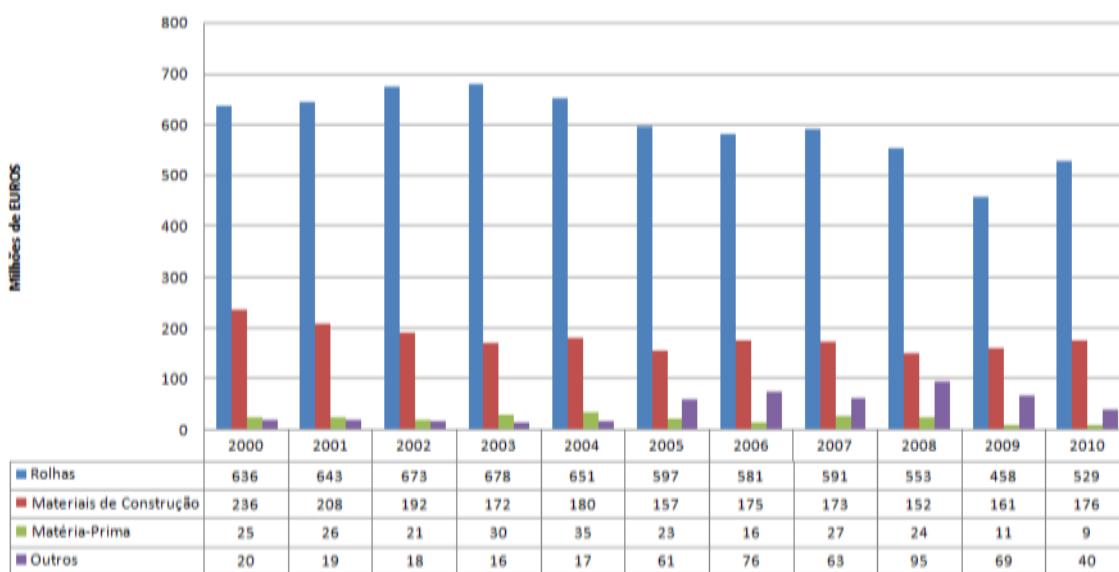
Antevemos no futuro, que países como o Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC), sendo mercados emergentes venham a ter uma importância acrescida. De acordo com o estudo da APCOR, a China, Rússia (que em conjunto já representam 9% das exportações em volume e 6,1% das exportações em valor (aproximadamente 46 milhões de Euros)) e Brasil, venham a ter um peso mais significativo no contexto de exportações. Por outro lado, a economia Alemã encontra-se em crescimento económico, sendo o motor da economia da EU, poderá representar no futuro um peso acrescido nas exportações de cortiça devido também à sua proximidade geográfica.

2.6.3 - Exportações por tipo de produtos

De acordo com o Gráfico 4 as rolhas de cortiça são o produto de excelência e de valor acrescentado no que se refere às exportações por tipo de produtos em valor, representado no ano de 2010, aproximadamente 529 milhões de Euros (70% do total), apesar de um decréscimo em relação ao ano de 2000, no qual totalizava 636 milhões de Euros (-16,8% relativamente a 2000).

É de notar que a única rubrica que aumentou e mais que duplicou no período compreendido entre o ano 2000 a 2010, foi “Outros” com aproximadamente 40 milhões de Euros em 2010 (+100% em relação a 2000), sendo que os materiais de construção obtiveram uma quebra de 60 milhões de Euros (- 25,4% relativamente a 2000).

Gráfico 4 - Exportações por tipos de produtos em valor



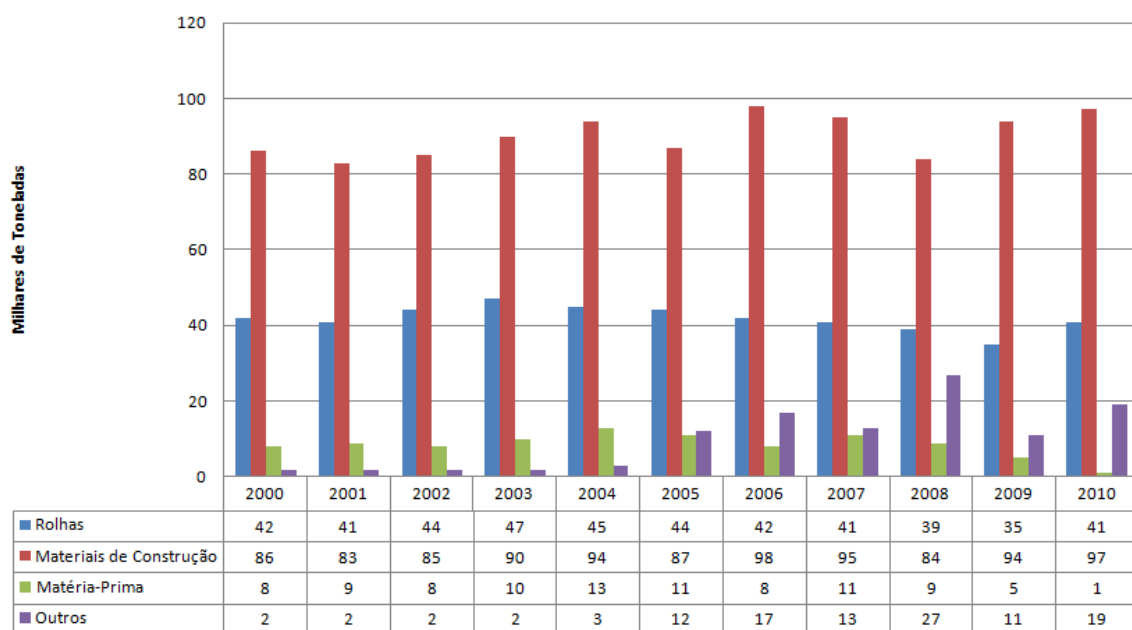
Fonte: Elaboração própria com base no Estudo de Caracterização Sectorial APCOR (2011)

No que se refere às exportações em volume (Gráfico 5), é observado uma liderança dos materiais de construção com aproximadamente 97 mil toneladas (aproximadamente 61,4% do total), sendo que as rolhas de cortiça representam um volume de aproximadamente 41 mil toneladas, ou seja, 25,9% do total.

Como constatado anteriormente nas exportações por tipo de produtos em valor, a rubrica “Outros” aumentou as suas exportações em volume no período compreendido entre o ano de 2000 a 2010, passando de aproximadamente 2 mil toneladas no ano de 2000, para aproximadamente 19 mil toneladas em 2010 (crescimento de aproximadamente 850%). A constante descoberta de novas aplicações de cortiça,

nomeadamente na área do vestuário, calçado, decoração e até os *gifts*³ em cortiça, explica este crescimento que revela um setor em constante mutação e evolução para novos nichos de mercados.

Gráfico 5 - Exportações por tipos de produtos em volume



Fonte: Elaboração própria com base no Estudo de Caracterização Sectorial APCOR (2011)

2.6.4 - Importações Portuguesas de cortiça

Apesar de liderar o setor corticeiro, devido à indisponibilidade de matéria-prima, Portugal vê-se obrigado a importar cortiça. A cortiça importada é transformada e colocada nos mercados externos com o respetivo valor acrescentado.

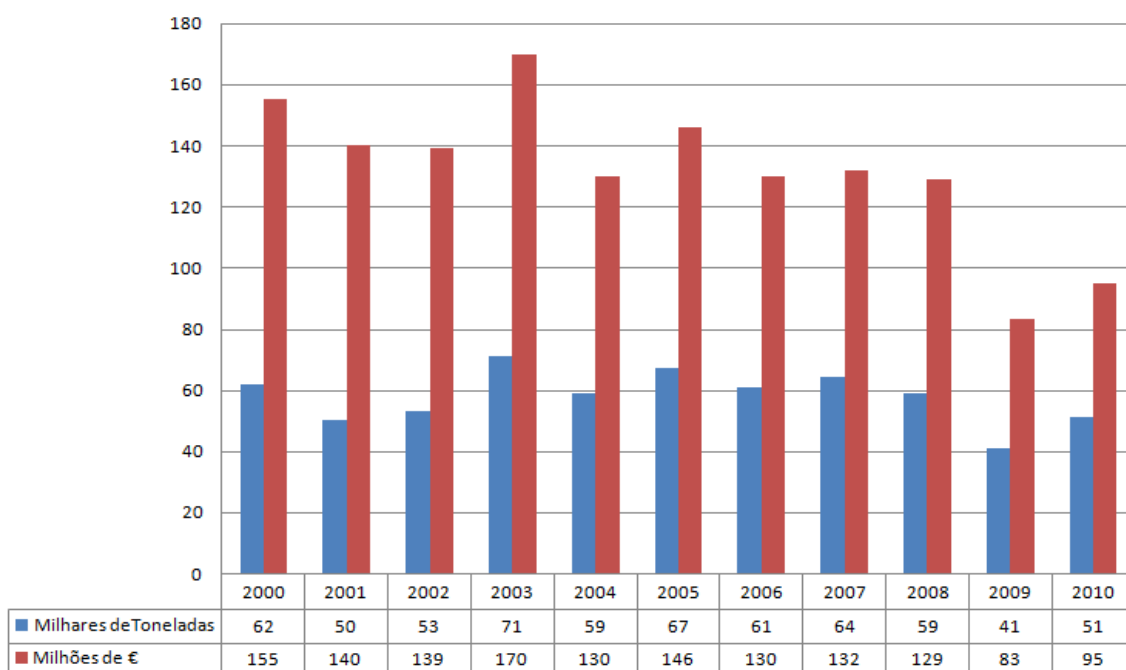
No Gráfico 6 é notório o período de recessão económica vivido em 2008 e o qual agravou as importações no período compreendido entre 2000-2010, apresentado

³ Pequenas lembranças, brindes e prendas que são oferecidas de forma voluntária.

um decréscimo de aproximadamente 60 milhões de Euros (-38,7% comparativamente a 2000), situação esta superior à registada nas exportações (-17,8%).

Por outro lado, as importações em volume também registaram um decréscimo de aproximadamente 11 mil toneladas (aproximadamente - 17,7% comparativamente ao ano de 2000), apesar da recuperação registada em 2010 de aproximadamente 51 mil toneladas (aproximadamente + 24,4% em comparação com o ano de 2009).

Gráfico 6 - Evolução das importações nacionais de cortiça



Fonte: Elaboração própria com base no Estudo de Caracterização Sectorial APCOR (2011)

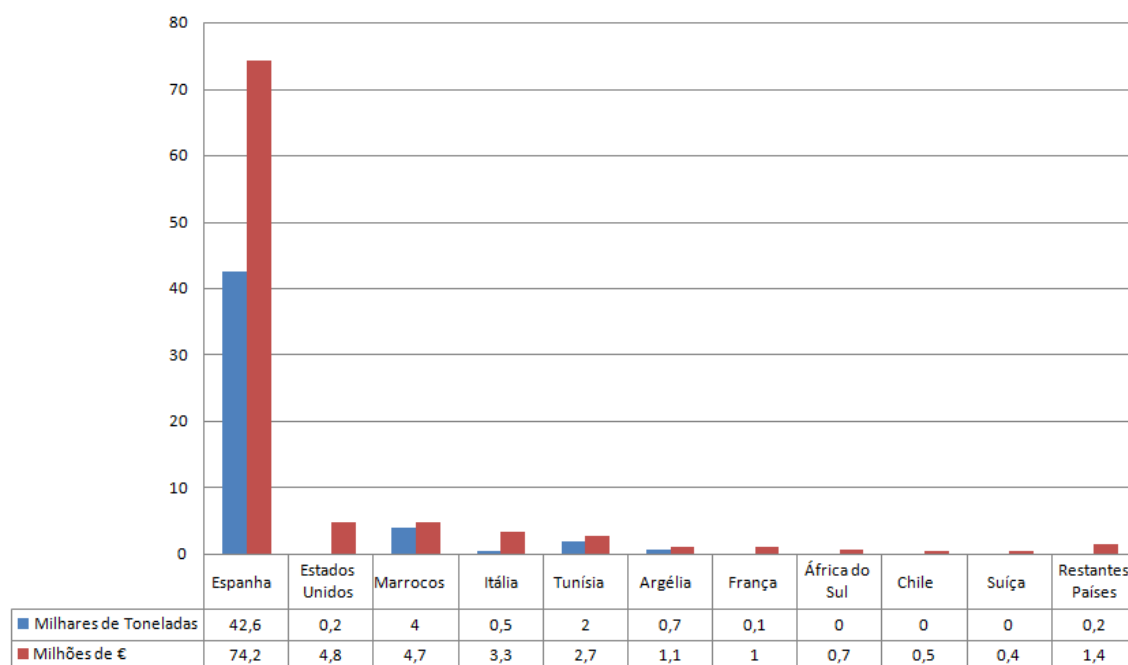
2.6.5 - Importações Portuguesas de cortiça por país de destino

No que se refere aos países dos quais Portugal importa cortiça (Gráfico 7) é de salientar a quase exclusividade que Espanha como país produtor e transformador possui, com aproximadamente 74,2 milhões de Euros das importações em valor representando aproximadamente 78,3% e com aproximadamente 42,6 mil toneladas das importações

em volume representando aproximadamente 84,7%, é sem margem de dúvida o principal fornecedor de cortiça.

É de salientar também os países localizados no Norte de África (Marrocos, Tunísia e Argélia) que no total representam aproximadamente 13,3% das importações em volume e aproximadamente 9% das importações em valor.

Gráfico 7 - Evolução das importações nacionais de cortiça por país de destino



Fonte: Elaboração própria com base no Estudo de Caracterização Sectorial APCOR (2011)

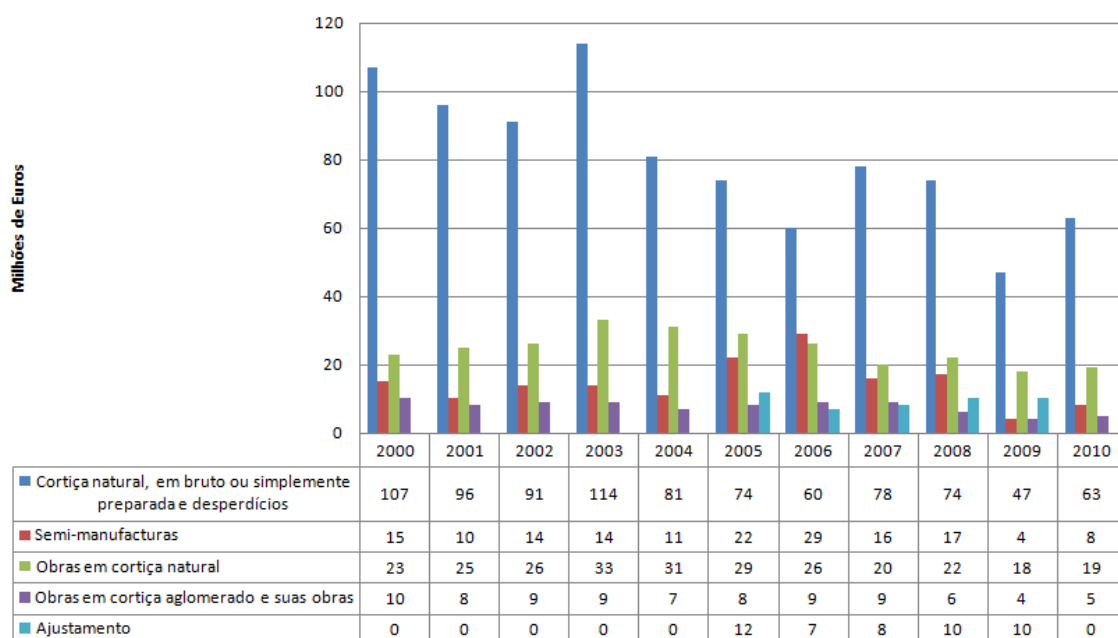
2.6.6 - Importações por tipo de produtos

O gráfico 8 evidencia os principais produtos importados por Portugal entre o período de 2000 a 2010. É notória a supremacia da cortiça natural, em bruto ou simplesmente preparada e desperdícios representando 66,3% do valor total das importações realizadas em 2010 num total de aproximadamente 63 milhões de Euros.

É ainda de salientar as obras em cortiça natural, que representa aproximadamente 20% do total, num montante de aproximadamente 19 milhões de Euros.

É perceptível o decréscimo ao longo do período de 2000-2010 em todos os produtos importados.

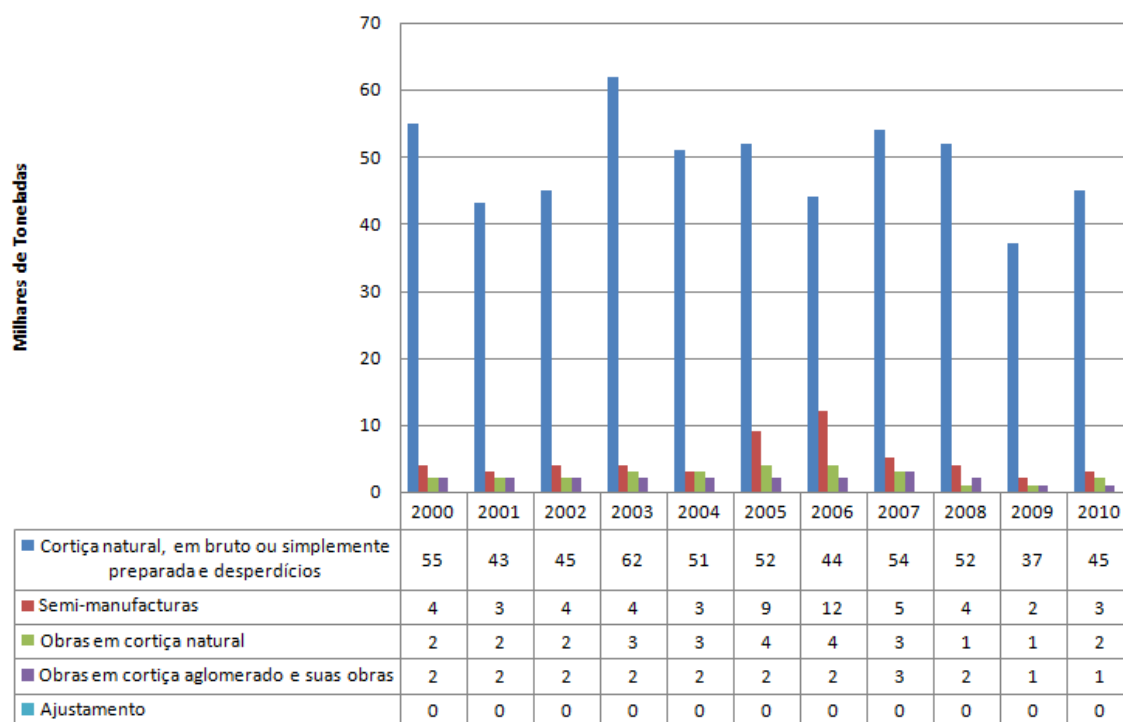
Gráfico 8 - Principais produtos de cortiça importados em valor



Fonte: Elaboração própria com base no Estudo de Caracterização Sectorial APCOR (2011)

Nos principais produtos importados em volume também é notório a liderança das importações de cortiça natural, em bruto ou simplesmente preparada e desperdícios, evidenciando-se ainda mais que as importações em valor, com uma percentagem de 88,2% totalizando aproximadamente 45 mil toneladas em 2010, sendo os restantes produtos pouco significativos.

Gráfico 9 - Principais produtos de cortiça importados em volume



Fonte: Elaboração própria com base no Estudo de Caracterização Sectorial (2011), APCOR

2.7 - Investimento global da indústria da fileira da cortiça

De acordo com o Estudo de Caracterização Sectorial (2011), ao longo dos últimos dez anos têm sido realizados esforços no setor da cortiça, com vista a desenvolver novos produtos, otimização de processos e sistemas com vista a aumentar a competitividade nacional para desta forma manter a liderança neste setor. É de salientar que o investimento global da indústria da fileira da cortiça foi de aproximadamente 482 milhões de Euros, sem considerar investimento privado sem qualquer tipo de cofinanciamento de fundos públicos. Este por sua vez foi superior a 304 milhões de Euros representado assim 63% do investimento global, que traduz a forte aposta dos investidores e industriais deste setor.

O investimento em inovação e I&D no período compreendido entre o ano de 2000 e o ano 2010, englobando os sistemas de incentivos Programa de Incentivos à Modernização da Economia (PRIME), Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN), Programa Operacional da Agricultura e Desenvolvimento Rural (POAGRO) e Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) que abaixo iremos discriminar, foi de 85,9 milhões de Euros, o que totaliza 17,8% do investimento total.

Aqui é notório a aversão ao risco e a procura por parte dos investidores em inovar, ainda que para isso o investimento tenha que ser realizado sem recurso a fundos públicos ou a qualquer tipo de cofinanciamento.

2.7.1 - PRIME - Programa de Incentivos à Modernização da Economia

O sistema de incentivos PRIME estabelecia três níveis de atuação estratégica:

- Dinamização das empresas;
- Qualificação dos recursos humanos;
- Dinamização da envolvente empresarial.

Quadro 9 - PRIME - Setor da Cortiça

PRIME - INVESTIMENTO SETOR DA CORTIÇA		%	Nº de Projetos aprovados
Incentivo	62.258.328	19,94%	74
Privado	250.027.261	80,06%	
Investimento Total Elegível	312.285.589	100,00%	

Fonte: Elaboração própria com base no Estudo de Caracterização Sectorial APCOR (2011)

De acordo com o Quadro 9 é notório o forte investimento privado com aproximadamente 250 milhões de Euros, totalizando 80% do investimento total elegível, sendo que o incentivo foi de aproximadamente 20%.

Inserido no PRIME podemos constatar que a ação que mais empresas recorreram foi o SIME (Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial) com uma cota de aproximadamente 91,5%, no montante superior a 285 milhões de Euros, em relação ao investimento total do PRIME no setor da cortiça de acordo com Quadro 10.

Quadro 10 - SIME

Medidas de Incentivos	Valor (Euros)	Proporção (%)
DEMTEC	581.062	0,19%
FORMAÇÃO	745.174	0,24%
INFRAESTRUTURAS ASSOCIATIVAS	1.579.831	0,51%
INTERNACIONALIZAÇÃO	11.819.668	3,78%
MAPE	2.677.578	0,86%
NITEC	985.831	0,32%
PARCERIAS EMPRESARIAIS	1.803.753	0,58%
QUADROS	38.393	0,01%
SIED	180.824	0,06%
SIME	285.679.495	91,48%
SIME INOVAÇÃO	1.793.168	0,57%
SIME INTERNACIONAL	722.685	0,23%
SIPIE	3.534.859	1,13%
SIUPI	143.269	0,05%
Total elegível	312.285.589	100%

Fonte: Elaboração própria com base no Estudo de Caracterização Sectorial APCOR (2011)

Por outro lado, também é notório que seguido do sistema de incentivos SIME a ação que mais empresas recorreram foi a internacionalização com uma quota de 3,78% no montante superior a 11 milhões de Euros. É exemplificativo a aposta na competitividade no que diz respeito à modernização e internacionalização deste setor, que está na vanguarda a nível mundial.

2.7.2 - QREN - Quadro de Referência Estratégica Nacional

No que refere ao sistema de incentivos QREN em relação às Ações Coletivas/Atividades de organizações económicas e patronais, o investimento elegível ascende a aproximadamente 21,4 milhões de Euros com um incentivo superior a 17 milhões de Euros (Quadro 11).

Quadro 11 - QREN - Setor da Cortiça

Instrumentos na Área da Qualificação	Investimento Elegível	Incentivo	Nº projetos
Sistema de Apoio a Ações Coletivas (SIAC) - Não Empresas	21.465.464 €	17.121.535	3
94110 - Atividades de organizações económicas e patronais	21.465.464 €	17.121.535	3

Fonte: Elaboração própria com base no Estudo de Caracterização Sectorial APCOR (2011)

No que se refere ao Sistema de Incentivos Qualificação, a ação com maior volume de investimento é a SI Qualificação PME/Projetos Individuais e de Cooperação que representa 6 milhões de Euros.

Sendo a rolha o principal produto exportado, também na análise da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (CAE) das empresas que promoveram estas candidaturas, as empresas de fabricação de rolhas de cortiça (CAE 16294) são as que mais usufruíram desta medida de apoio, quer para SI Qualificação PME/Projetos Individuais e de Cooperação (78% do investimento da indústria da cortiça), quer para o SI Qualificação PME/Vale Inovação (87% do investimento da indústria da cortiça).

III – Capítulo – Metodologia

3.1 - Conceito de metodologia

A metodologia é a teoria de como fazer a investigação que segundo Silverman (1993), e Bonache (1999), referem esta como uma abordagem de forma generalizada para analisar a problemática de uma investigação, já de acordo com Michel (2005), este descreve-a como um caminho para atingir um objetivo. Os estudos de investigação que serviram de suporte à caracterização da internacionalização do setor de cortiça em Portugal partem da seguinte pergunta: As empresas nacionais do setor da cortiça têm uma estratégia de internacionalização definida?

3.2 - Dados e metodologia usada para análise do processo de internacionalização das empresas do setor da cortiça

Para estudar o processo de internacionalização das empresas do setor da cortiça, foi elaborado um inquérito. O inquérito foi entregue em 200 empresas, associadas da APCOR e com instalações no concelho de Santa Maria da Feira. Responderam ao inquérito 121 empresas.

A opção por este concelho teve por base o facto de ser o maior aglomerado de empresas do setor corticeiro e a proximidade à APCOR. Trata-se de uma amostra de conveniência em termos geográficos, embora se entenda que é uma amostra representativa do setor. Todo o processo de entrega e recolha de questionários foi efetuado pessoalmente pelo investigador, garantindo o rigor exigido pela pesquisa. Assim, evitou-se atrasos na devolução dos questionários e garantiu-se (na medida do possível) o seu retorno. Desta forma foi-se interagindo com as pessoas das empresas, tirando algumas dúvidas e criando uma atmosfera de confiança e honestidade.

Recorreu-se ao Software SPSS 19 para tratamento do inquérito. Faz-se a análise descritiva dos resultados.

Para estudo do inquérito recorre-se à Análise de Componentes Principais da Análise Fatorial (ACPAF). No entender de Hair et al. (1995), a Análise Fatorial (AF) é um conjunto de técnicas estatísticas multivariadas que analisa os padrões de relações complexas simultaneamente, de modo a definir a estrutura subjacente a um conjunto de variáveis.

Para Malhotra (2001), a ACPAF é uma técnica de interdependência, pois examina em simultâneo um conjunto de relações interdependentes. Para o autor, essas variáveis devem ser especificadas com base em investigações anteriores ou no julgamento do investigador.

Recorreu-se à ACPAF para extrair quais os fatores preponderantes no processo de internacionalização. Pestana e Gageiro (2005) e Maroco (2007) entendem que é uma técnica de análise exploratória que tem como objetivo descobrir e analisar um conjunto de variáveis inter-relacionadas de modo a constituir uma escala de medida para fatores que de alguma forma controlam as variáveis originais. Assim, pretendemos recorrer à ACPAF para reduzir o grande número de variáveis consideradas, num número bastante mais pequeno de fatores.

No trabalho as variáveis destinadas à análise multivariada advêm das questões 7, 8, 14 e 15 obtidas através de respostas numa escala Likert de 1 a 5.

Tendo em conta que no teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Quadro 12) se analisa se este permite fazer uma boa AF e se associa o teste de Bartlett para ver o seu nível de significância, se este for de 0,000 leva-nos à rejeição da hipótese da matriz das correlações na população ser a matriz identidade. Assim, podemos concluir pela adequabilidade da AF. Caso tal não se verifique deve-se reconsiderar a utilização deste modelo fatorial.

Verificada a correlação entre as variáveis em ambos os testes anteriores, podemos prosseguir com a AF, onde iremos analisar o Alpha de Cronbach para verificar a consistência interna dos fatores (George e Mallery, 2003) (Quadro 13).

Quadro 12 - Intervalos do teste de Kaiser-Meyer-Olkin

Valor do KMO	Aplicação do modelo
]0,9 – 1,0]	Excelente
]0,8 – 0,9]	Ótima
]0,7 – 0,8]	Boa
]0,6 – 0,7]	Regular
]0,5 – 0,6]	Medíocre
KMO ≤ 0,5	Inadequada

Fonte: Pestana e Gageiro (2005)

O número de componentes extraídas nem sempre seguiu os preceitos apresentados por Norusis (2006) e Jonhson (1998), os quais afirmam que se devem considerar somente as componentes com valor próprio superior a um, pois esta regra nem sempre é de aplicabilidade geral (Cliff, 1988; Sharma, 1996).

Uma outra regra de utilização geral é a representação gráfica dos valores próprios em função de cada uma das componentes principais respectivas (*Scree plot* da terminologia anglo-saxónica). A partir da análise visual do *Scree plot*, devem seleccionar-se todas as componentes até que a linha que as une comece a ficar horizontal, isto é, que apresente um declive reduzido (Maroco, 2007).

Foi utilizado o modelo de rotação de fatores ortogonal devido à sua maior simplicidade, pois na rotação ortogonal a orientação original entre fatores é preservada, isto é, os fatores após a rotação continuam ortogonais.

Quadro 13 - Intervalos do Alpha de Cronbach

Valor do Alpha de Cronbach	Aplicação do modelo
]0,9 – 1,0]	Excelente
]0,8 – 0,9]	Bom
]0,7 – 0,8]	Aceitável
]0,6 – 0,7]	Duvidoso
]0,5 – 0,6]	Pobre
Alpha de Cronbach $\leq 0,5$	Inaceitável

Fonte: George e Mallery (2003)

Para efetuar a rotação dos eixos fatoriais utilizamos o método ortogonal *Varimax* com normalização de Kaiser, cujo objetivo, segundo Maroco (2007) é a obtenção de uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais está fortemente associada com um único fator, estando contudo, pouco associada com os restantes fatores, eliminando os valores intermédios, os quais dificultam a interpretação dos resultados. O método de rotação *varimax*⁴ permite maximizar a soma das variâncias do quadrado dos *loadings* de cada fator (Manly, 1986). Para Pereira (2005), e de acordo com Pestana e Gageiro (2005), este tipo de rotação minimiza o número de variáveis com elevados *loadings* num fator, obtendo uma solução na qual cada componente principal se aproxima de ± 1 , no caso de associação entre ambas, ou de zero, no caso de ausência de associação, pelo que os mesmos autores referem que como rotação ortogonal tem por objetivo extremar os valores dos *loadings*, de modo a que cada variável apenas se associe a um fator (Pestana e Gageiro, 2005), o que torna este método de rotação ortogonal preferido por muitos analistas.

⁴ Hair *et al.* (1995) apresenta uma aplicação teórica e prática, com representação geométrica, deste método de rotação ortogonal dos fatores extraídos pela ACP, assim como dos restantes métodos ortogonais (Quartimax e Equamax) e oblíquos (Direct Oblimin e Promax).

De acordo com o textbook da Statsoft: “This type of rotation is called variance maximizing (*Varimax*) because the criterion for the rotation is to maximize the variance of the “new” variable (fator), while minimizing the variance around the new variable”(in www.statsoft.com/textbook.stathome.html).

IV – Capítulo – Análise de resultados

4.1 - Análise descritiva de resultados

A amostra em estudo é constituída por 121 indivíduos, de uma população 200 que representa as empresas do setor corticeiro, da região de Aveiro.

A correspondência de idades situa-se entre os 19 e os 78 anos, com uma idade média de aproximadamente 40 anos ($\bar{x}=40,29$; $s=15,778$). Relativamente ao género, verifica-se que 81,0% são do sexo masculino e 19,0% são do sexo feminino. Quanto à frequência da função/cargo na empresa das pessoas inquiridas, verifica-se que 60,3% são pessoal administrativo, 31,4% são administrador/gerente, 6,6% são diretor e 1,7% são outros (um responsável pelos recursos humanos/qualidade e um operário).

No que diz respeito aos dados da empresa, de acordo com o Quadro 14 convém referir que uma empresa é microempresa quando o seu número de efetivos for inferior a 10 trabalhadores e o seu volume de negócios ou balanço total seja menor ou igual a dois milhões de Euros, já uma empresa é considerada pequena empresa quando o seu número de efetivos seja inferior a 50 trabalhadores e o seu volume de negócios ou balanço total seja inferior a 10 milhões de Euros.

Uma empresa é PME quando o seu número de efetivos seja inferior a 250 trabalhadores e o seu volume de negócios seja inferior ou igual a 50 milhões de Euros ou o seu balanço total seja inferior ou igual a 43 milhões de Euros. Por último uma empresa é considerada grande empresa, quando o seu número de efetivos for superior a 250 trabalhadores e o seu volume de negócios for superior a 50 milhões de Euros ou o seu balanço total for superior a 43 milhões de Euros de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro.

Quadro 14 - Classificação das empresas

Dimensão	Nº Efetivos	Volume de Negócios ou Balanço Total
Grande	> 250	> 50 milhões de Euros (VN) ou > 43 milhões de Euros (BT)
PME	< 250	<= 50 milhões de Euros (VN) ou <= 43 milhões de Euros (BT)
Micro	< 10	<= 2 milhões de Euros
Pequena	< 50	<= 10 milhões de Euros
Média	As PME que não forem micro ou pequenas empresas	

Fonte: Elaboração própria com base no Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI)

Assim no que diz respeito aos dados da empresa o número de colaboradores com frequência de 57,0% situa-se entre 10 a 49 colaboradores (pequena empresa), 37,2% corresponde de 0 a 9 (microempresa), 5,0% corresponde de 50 a 249 (PME), e 0,8% > 250 (grande empresa).

Relativamente às empresas que exportam (Quadro 15) e responderam à questão 4.2. do inquérito (anexo), estas representam 14% das 121 empresas que foram alvo deste estudo. Em termos de peso (%) das exportações na faturação (Quadro 15), 17 empresas responderam a esta questão, sendo que no ano de 2009 a média situou-se aproximadamente em 14,4% ($\bar{x}=14,41$), em 2010 subiu para 16,1% ($\bar{x}=16,06$) e em 2011 situou-se nos 16,9% ($\bar{x}=16,88$).

Apesar do impacto da crise económica e financeira internacional o peso das exportações na faturação, revela um aumento ainda que pouco significativo de 2009 a 2011, fruto dos esforços significativos para contrariar esta tendência e ajustamentos estruturais necessários para competir numa escala global.

Quadro 15 - Resultados do inquérito sobre o peso (%) das exportações na faturação

	Peso (%) exportações (2009)	Peso (%) exportações (2010)	Peso (%) exportações (2011)
Média	14,41	16,06	16,88
Desvio padrão	20,276	21,753	22,198
Mínimo	1	1	2
Máximo	85	90	90

Fonte: Elaboração própria

As regiões de destino das exportações (Quadro 16) apresentam a EU (100%) como região escolhida pelas 13 empresas que responderam a esta questão, sendo que para além desta região também cinco escolheram os EUA (38%), uma empresa a região de destino da América Central e Sul (8%), uma empresa a África do Sul (8%), uma empresa Austrália e Nova Zelândia (8%) e uma empresa o continente Asiático (8%).

É notória a predileção pela UE, a que se deve a proximidade geográfica e como grande mercado produtor de vinhos de qualidade, já os EUA pela sua importância a nível mundial como produtor e grande consumidor de vinho. Convém destacar o potencial que a Ásia possui para este setor, dado o seu crescimento económico verificado ao longo destes anos e o potencial que este mercado representa para o futuro da cortiça.

Quadro 16 - Resultados do inquérito sobre regiões de destino

Regiões de destino	Contagem	%
UE	13	100%
EUA	5	38%
América Central e Sul	1	8%
África do Sul	1	8%
Austrália e Nova Zelândia	1	8%
Ásia	1	8%
Total	13	100%

Fonte: Elaboração própria

Sobre os subsetores em que as empresas se incluem (Quadro 17), todas as empresas pertencem ao subsetor rolheiro (100%) e dessas 121 empresas, 74 empresas também pertencem ao intermediário (61%), 69 empresas prestam serviços (57%), cinco empresas pertencem ao subsetor preparador (4%), quatro empresas ao aglomerador (3%) e uma empresa ao granulador (1%).

É de realçar que uma das 121 empresas referiu o subsetor de materiais de construção civil como outro subsetor em que está presente.

O subsetor rolheiro aparece como o principal, devido ao fato de o produto mais comercializado e exportado ser a rolha de cortiça natural e de sermos líderes a nível mundial neste setor. Esta sinergia entre empresas ao nível produtivo e comercial, resulta de uma forma natural e já interiorizada entre os empresários e trabalhadores.

Assim este setor funciona de um modo organizado no qual a maior parte das empresas dedica-se à produção e algumas exportam o produto final.

Quadro 17 - Resultados do inquérito sobre os subsectores

Subsectores	Contagem	Percentagem (%)
Produtor	0	0%
Preparador	5	4%
Rolheiro	121	100%
Granulador	1	1%
Aglomerador	4	3%
Intermediário	74	61%
Serviços prestados	69	57%

Fonte: Elaboração própria

No que respeita aos principais produtos comercializados pelas empresas (Quadro 18) que serviram de base ao nosso estudo, 120 empresas comercializa rolhas de cortiça natural (99%), dessas, 66 empresas comercializam rolhas técnicas 1+1⁵ (55%), 47 empresas comercializam rolhas de champanhe (39%), 30 empresas comercializam rolhas de cortiças aglomeradas (25%), 26 empresas comercializam rolhas de cortiças colmatadas (21%), 19 empresas dedicam-se à comercialização de rolhas capsuladas (16%), nove empresas comercializam discos (7%), sete empresas comercializam granulados (6%), cinco empresas comercializam *gifts* (4%), quatro empresas comercializam revestimentos de piso e de parede (3%), três empresas comercializam isolamento térmico/acústico (2%) e por último não constatamos nenhuma empresa que tenha como principal produto comercializado a prancha/fardos.

É possível verificar uma relação direta com a questão anterior, sendo que as rolhas de cortiça natural e as rolhas técnicas 1+1 são os principais produtos comercializados e também exportados. De acordo com as exportações por tipo de produtos em valor (ponto 2.6.3, do capítulo 2) as rolhas surgem como o principal produto exportado, com um valor de 529 milhões de euros registados em 2010.

⁵ As rolhas técnicas são rolhas constituídas por um corpo de cortiça aglomerada muito denso, com discos de cortiça natural colados no seu topo, ou em ambos os topos. As rolhas técnicas 1+1 possuem um disco em cada topo e a sua finalidade é o engarrafamento de vinhos destinados a ser consumidos, em geral, num prazo de dois a três anos APCOR (2012).

Relativamente aos revestimentos de piso e de parede, assim como isolamento térmico/acústico, estes apresentam uma frequência baixa mas que no futuro poderá ser mais elevada devido às características únicas da cortiça e suas aplicações no setor da construção. Também os *gifs*, personalização de pequenos artigos entre outros produtos que têm ganho relevo no pequeno comércio, poderão crescer no futuro e permitir que o *franchising* ganhe uma maior relevância neste setor.

No que respeita à comercialização de prancha/fardos de cortiça, algumas empresas podem eventualmente comercializar entre si, contudo não o fazem como principal produto, isto é explicado pela localização em Santa Maria da Feira que é essencialmente direcionada para a indústria produtiva e transformadora. A região a Sul de Portugal, nomeadamente no Alentejo é que estão concentradas as empresas produtoras de cortiça natural e grandes plantações de sobreiros.

Quadro 18 - Resultados do inquérito sobre principais produtos comercializados

Principais produtos	Contagem	Percentagem (%)
Prancha / Fardos	0	0%
Rolhas de cortiça natural	120	99%
Rolhas colmatadas	26	21%
Rolhas capsuladas	19	16%
Discos	9	7%
Granulados	7	6%
Rolhas de cortiça aglomeradas	30	25%
Rolhas técnicas 1+1	66	55%
Rolhas de champanhe	47	39%
Revestimento de piso	4	3%
Revestimento de parede	4	3%
Isolamento térmico / acústico	3	2%
<i>Gifts</i>	5	4%

Fonte: Elaboração própria

Na análise interna das empresas (Quadro 19), os pontos fortes em relação aos seus principais concorrentes, foram a capacidade técnica (98,3%), qualidade do produto (93,4%), o CIPR (90,1%), o esforço comercial (86,8%), capacidade de produção (81,0%), higiene e limpeza das instalações (80,2%), competitividade (76,9%), disponibilidade de *stocks* (71,1%), capacidade de compra de matéria-prima (70,2%), adequação dos recursos humanos ao negócio (55,4%), solidez financeira (52,9%) e instalações (52,1%).

No sentido contrário destaca-se a capacidade de investimento (68,6%), estrutura familiar das empresas (66,9%) e a imagem no mercado (61,2%).

Em relação aos pontos fortes é de salientar a capacidade técnica (*know-how*) como a mais relevante para a maior parte das empresas, fruto da experiência acumulada ao longo das gerações que compõem o tecido empresarial do setor da cortiça.

As empresas em estudo revelam também uma forte aposta na qualidade do produto e no CIPR. Este último intrinsecamente ligado ao primeiro ponto forte serve de linha orientadora para a qualidade, parametrizando e uniformizando as melhores práticas de fabricação. Sendo esta uma exigência principal dos seus clientes e da APCOR uma vez que o sucesso e liderança deste setor depende em grande parte da qualidade do produto.

Quadro 19 - Resultados do inquérito sobre análise interna - Pontos fortes

Pontos Fortes	Sim	Não	Pontos Fortes	Sim	Não
5.1.1. Esforço Comercial	86,8%	13,2%	5.1.9. Adequação dos recursos humanos ao negócio	55,4%	44,6%
5.1.2. Capacidade de produção	81,0%	19%	5.1.10. Capacidade de investimento	31,4%	68,6%
5.1.3. Qualidade do produto	93,4%	6,6%	5.1.11. Imagem no mercado	38,8%	61,2%
5.1.4. Competitividade	76,9%	23,1%	5.1.12. Solidez financeira	52,9%	47,1%
5.1.5. Disponibilidade de <i>stocks</i>	71,1%	28,9%	5.1.13. Higiene e limpeza das instalações	80,2%	19,8%
5.1.6. Capacidade técnica (<i>Know -how</i>)	98,3%	1,7%	5.1.14. CIPR	90,1%	9,9%
5.1.7. Capacidade de compra de matéria-prima	70,2%	29,8%	5.1.15. Estrutura familiar das empresas	33,1%	66,9%
5.1.8. Instalações	52,1%	47,9%			

Fonte: Elaboração própria

Na análise interna das empresas os pontos fracos (Quadro 20), em relação aos seus principais concorrentes, foram o custo da matéria-prima (96,7%) e a falta de inovação (64,5%). Ainda que inferior mas com uma relevância acrescida, temos o licenciamento industrial – burocracia e custo (47,9%).

No sentido oposto temos a falta de qualidade nos produtos e serviços (97,5%), a baixa produtividade e ambiente/higiene e segurança (95%), capacidade de gestão (94,2%), instalações (92,6%), baixo volume de negócios (91,7%), gestão comercial (90,9%), esforço financeiro (85,1%), baixa rentabilidade do negócio (82,6%), a formação e qualidade dos recursos humanos (77,7%) e o licenciamento industrial – burocracia e custo (52,1%).

Na análise ao Quadro 20 é notória a importância dos custos em relação à matéria-prima, que com o decorrer dos anos tenderá a ser mais escassa e o seu custo mais elevado. Já a falta de inovação da maior parte das empresas que não consegue atingir economias de escala ao nível produtivo e em termos tecnológicos, importantes

no mercado global em que vivemos. A isto deve-se também a situação económica atual e a dificuldade em termos de obtenção de financiamento que não possibilita grandes investimentos nesta área.

Em termos dos recursos humanos, a experiência e produtividade não parece representar um ponto fraco e as economias de escala ao nível dos recursos humanos decorrente da experiência adquirida ao longo de muitos anos irá contribuir para uma qualidade acrescida nos produtos e serviços, também este não assumido como ponto fraco. Já a burocracia e o custo em relação ao licenciamento industrial as opiniões dividem-se, apesar da maior parte não considerar um ponto fraco, este por vezes pode ser um impedimento ao investimento e à celeridade necessária no mundo dos negócios.

Quadro 20 - Resultados do inquérito sobre análise interna - Pontos fracos

Pontos Fracos	Sim	Não	Pontos Fracos	Sim	Não
5.2.1. Custo da matéria-prima	96,7%	3,3%	5.2.9. Esforço financeiro	14,9%	85,1%
5.2.2. Gestão comercial	9,1%	90,9%	5.2.10. Baixa rentabilidade do negócio	17,4%	82,6%
5.2.3. Baixo volume de negócios	8,3%	91,7%	5.2.11. Ambiente / higiene e segurança	5,0%	95,0%
5.2.4. Elevado preço / valor de produto acabado	9,9%	90,1%	5.2.12. Falta de qualidade nos produtos e serviços	2,5%	97,5%
5.2.5. Falta de inovação	64,5%	33,9%	5.2.13. Instalações	7,4%	92,6%
5.2.6. Capacidade de gestão	5,8%	94,2%	5.2.14. Licenciamento industrial – Burocracia e custo	47,9%	52,1%
5.2.7. Baixa produtividade	5,0%	95,0%			
5.2.8. Formação e qualidade dos recursos humanos	22,3%	77,7%			

Fonte: Elaboração própria

Em relação à análise externa das empresas (Quadro 21), as ameaças indicadas foram a diminuição do consumo de vinho (96,7%), preço das matérias-primas (96,7%), impostos (91,7%), vedantes alternativos (90,9%), grandes empresas do setor (89,3%), concorrência dentro do setor (87,6%), diminuição das margens (87,6%), falta de qualidade (85,1%), TCA (78,5%), incêndios (69,4%) e a capacidade de compra de matéria-prima (57,0%). No sentido contrário temos a estratégia do setor (97,5%) e os recursos humanos (88,4%), não sendo considerados uma ameaça às empresas em estudo.

É visível pela análise dos Quadros 20 e 21 que as empresas do setor da cortiça sentem um maior receio de ameaças ao nível externo, do que as fraquezas a nível interno.

Assim como no Quadro 20 foi constatado, não só o custo representa um ponto fraco mas também o preço das matérias-primas e a capacidade de compra de matéria-prima ainda que inferior, representam uma ameaça evidente para este setor.

A concorrência a nível internacional em todos os setores também é vivida no setor da cortiça, assim como o monopólio das grandes empresas que “controlam” as exportações, resultando numa diminuição das margens para a maior parte das empresas deste setor. A falta de qualidade e o TCA, que resulta numa diminuição da mesma são também compreendidos como uma ameaça.

Convém referir que algumas ameaças poderão transformar-se em oportunidades, nomeadamente uma diminuição do consumo de vinho pode levar as empresas a apostar mais na área da construção, aeronáutica, aviação, automóvel, vestuário, marroquinaria/ acessórios de moda entre outras áreas na qual a cortiça possa acrescentar valor.

Quadro 21 - Resultados do inquérito sobre análise externa - Ameaças

Ameaças	Sim	Não	Ameaças	Sim	Não
6.1.1. Vedantes alternativos	90,9%	9,1%	6.1.8. Capacidade de compra de matéria-prima	57,0%	43,0%
6.1.2. Preço das matérias-primas	96,7%	3,3%	6.1.9. Estratégia setor	2,5%	97,5%
6.1.3. Concorrência dentro do setor	87,6%	12,4%	6.1.10. Recursos humanos	11,6%	88,4%
6.1.4. Grandes empresas do setor	89,3%	10,7%	6.1.11. Incêndios	69,4%	30,6%
6.1.5. Margens (diminuição)	87,6%	12,4%	6.1.12. Impostos	91,7%	8,3%
6.1.6. TCA	78,5%	21,5%	6.1.13. Diminuição consumo de vinho	96,7%	3,3%
6.1.7. Falta de qualidade	85,1%	14,9%			

Fonte: Elaboração própria

No que respeita análise externa das empresas (Quadro 22), as oportunidades indicadas foram os novos mercados (98,3%), descoberta de novas aplicações para cortiça (87,6%), esforço comercial (86,8%), aplicações de novas tecnologias (86,8%), diminuição do preço da matéria-prima (79,3%), *syscode* e outras iniciativas com qualidade (74,4%), solução para o problema do TCA (76,9%), rolhas técnicas (63,6%) e flexibilidade (52,9%).

As empresas em estudo não consideraram os vedantes alternativos a médio e longo prazo (94,2%) como uma oportunidade, visto terem considerado uma ameaça. Contudo este poderá também ser visto como uma oportunidade, ainda que possa concorrer diretamente com a rolha em cortiça.

Para a grande maior parte das empresas a descoberta de novos mercados para escoamento dos seus produtos, assim como a descoberta de novas aplicações para a cortiça, o subsequente esforço comercial e aplicações em novas tecnologias são as principais oportunidades identificadas. A descoberta para o problema do TCA que compromete a qualidade do produto, iniciativas ligadas à qualidade como o *syscode* e

própria flexibilidade representam aspetos positivos com o objetivo efetivo de fazer crescer a vantagem competitiva das empresas do setor da cortiça e representam características intrínsecas ao processo de internacionalização.

Quadro 22 - Resultados do inquérito sobre análise externa - Oportunidades

Oportunidades	Sim	Não	Oportunidades	Sim	Não
6.2.1. Novos mercados	98,3%	1,7%	6.2.6. Vedantes alternativos a médio e longo prazo	5,8%	94,2%
6.2.2. Solução para o problema do TCA*	76,9%	23,1%	6.2.7. Flexibilidade	52,9%	47,1%
6.2.3. <i>Systcode</i> e outras iniciativas com qualidade	74,4%	25,6%	6.2.8. Aplicações de novas tecnologias	86,8%	13,2%
6.2.4. Esforço comercial	86,8%	13,2%	6.2.9. Diminuição do preço da matéria-prima	79,3%	20,7%
6.2.5. Descoberta de novas aplicações para cortiça	87,6%	12,4%	6.2.10. Rolhas técnicas	63,6%	36,4%

Fonte: Elaboração própria

Sobre a evolução do setor da cortiça (Quadro 23), a médio prazo, as empresas inquiridas destacam com a média mais elevada que consideram positivo ou muito positivo a evolução das exigências do cliente (92,6%), nível da qualidade da matéria-prima (91,7%), nível tecnológico (91,0%), nível do aparecimento de novos mercados geográficos (86,8%), promoção dos produtos de cortiça (82,6%) e nível da dimensão do mercado (77,7%).

Com os valores médios mais baixos, as empresas do setor da cortiça em estudo consideram razoável o impacto do TCA no mercado de rolhas de cortiça (77,7%), nível da concorrência de produtos alternativos (66,1%), desenvolvimento de novos produtos de cortiça (54,5%) e ao nível da quantidade da matéria-prima (51,2%). Por último, consideram negativo e muito negativo a evolução do setor ao nível da quantidade de matéria-prima (26,4%) e o impacto do TCA no mercado de rolhas de cortiça (19,9%).

A percepção de que o setor irá evoluir de acordo com uma maior exigência do cliente, da qualidade de matéria-prima e ao nível tecnológico, é resultado de uma liderança a nível mundial neste setor e do conceito das empresas, que se torna fundamental no processo de internacionalização em qualquer setor. Assim o aparecimento de novos mercados geográficos, promoção dos produtos de cortiça e nível da dimensão do mercado insere-se na mesma lógica de internacionalização e de liderança. Já a quantidade de matéria-prima tende a diminuir no futuro o que parece já estar interiorizado nas empresas. Já o impacto do TCA parece preocupar os empresários sendo penalizador para a qualidade. A concorrência de produtos alternativos, assim como o desenvolvimento de produtos alternativos revela também uma certa preocupação.

Quadro 23 - Resultados do inquérito sobre evolução do setor da cortiça

	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Muito Negativo%	Negativo %	Razoável %	Positivo %	Muito Positivo%
Ao nível da dimensão do mercado	4,03	4	4,00	0,694	-	-	22,3	52,1	25,6
Ao nível do aparecimento de novos mercados geográficos	4,08	4	4,00	0,586	-	-	13,2	65,3	21,5
Das exigências do cliente	4,74	4	4,00	4,647	-	-	7,4	52,1	40,5
Da promoção dos produtos de cortiça	4,02	4	4,00	0,605	-	-	17,4	63,6	19,0
Ao nível tecnológico	4,08	4	4,00	0,510	-	-	9,1	73,6	17,4
Ao nível da qualidade da matéria-prima	4,83	4	4,00	5,133	-	0,8	7,4	66,1	25,6
Ao nível da quantidade da matéria-prima	2,93	3	3,00	0,782	3,3	23,1	51,2	21,5	0,8
Ao nível da concorrência de produtos alternativos	3,43	3	3,00	2,780	-	9,1	66,1	22,3	2,5
Do desenvolvimento de novos produtos de cortiça	3,49	3	3,00	0,647	-	1,7	54,5	37,2	6,6
Do impacto do TCA no mercado de rolhas de cortiça	3,06	3	3,00	2,788	1,7	18,2	77,7	2,5	-

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à evolução da empresa (Quadro 24), num período temporal de três anos as empresas do setor da cortiça consideram que não concordam nem discordam relativamente a um sistema informático mais desenvolvido e evoluído em todas as áreas (81%), com um quadro técnico de maior dimensão e mais capacidades, assim como mais meios de controlo e inspeção de qualidade (77,7%), com maior capacidade produtiva (75,2%), com novas tecnologias (74,4%), a disponibilizar mais meios para a promoção comercial (69,4%) e com uma nova estrutura de distribuição de produtos, com menor recurso a intermediários (62%). Por outro lado, com valores médios mais baixos (mesmo assim elevados) as empresas do setor da cortiça concordam ou concordam plenamente com o aumento dimensão em termos de mercado (43,0%) e com uma nova estrutura de distribuição de produtos, com menor recurso a intermediários (28,1%).

Podemos concluir que as empresas em estudo consideram que a sua evolução se poderá concretizar maioritariamente ao nível tecnológico, dado que muitas destas empresas não possuem um sistema informático e a sua aposta é quase nula. Assim como os meios de inspeção de qualidade ainda são muito rudimentares, sendo este processo realizado pelos trabalhadores, rolha a rolha e somente a olho, o que por vezes pode originar uma falta de eficácia e reclamações de clientes. Esta gestão estratégica cautelosa resulta da situação económica que muitas empresas vivem e o próprio ambiente económico não permitir grandes investimentos. É perceptível a preocupação e a ideia do caminho que devem seguir apesar de muitas vezes não ser exequível.

Quadro 24 - Resultados do inquérito sobre evolução da empresa

	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Concordo Nada %	Não Concordo %	Não Concordo nem Discordo %	Concordo %	Concordo Plenamente %
Com maior dimensão em termos de mercado	3,42	3,00	3	0,783	,8	7,4	48,8	34,7	8,3
Com uma nova estrutura de distribuição de produtos, com menor recurso a intermediários	3,26	3,00	3	0,750	0	9,9	62,0	19,8	8,3
A disponibilizar mais meios para a promoção comercial	3,17	3,00	3	0,654	0,8	7,4	69,4	18,2	4,1
Com novas tecnologias	3,20	3,00	3	0,586	0,8	3,3	74,4	18,2	3,3
Com maior capacidade produtiva	3,21	3,00	3	0,531	0	3,3	75,2	19,0	2,5
Com mais meios de controlo e inspeção de qualidade	3,13	3,00	3	0,531	0	5,8	77,7	14,0	2,5
Com um sistema informático mais desenvolvido e evoluído em todas as áreas	3,15	3,00	3	0,494	0	3,3	81,0	13,2	2,5
Com um quadro técnico de maior dimensão e mais capacidades	3,18	3,00	3	0,516	0	3,3	77,7	16,5	2,5
Com capacidades para desenvolver novos produtos	3,23	3,00	3	0,559	0	3,3	73,6	19,8	3,3

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o Quadro 25, nas várias estratégias comerciais que uma empresa do setor da cortiça pode ter, 41 empresas têm preferência pela estratégia por volume de faturação (69%), destas, 31 empresas também adotam a estratégia por força de vendas (53%), 17 empresas por mercado geográfico (29%), 12 por tipo de produtos (20%), cinco empresas participaram em feiras no estrangeiro (8%) e cinco empresas possuem catálogos em mais que uma língua (8%).

A estratégia comercial escolhida pela maior parte das empresas incidiu no volume de faturação, força de vendas e ainda que em menor escala o mercado geográfico. Este último, enquadrado nas outras questões faça referência na sua maioria ao mercado nacional e nem tanto ao mercado internacional. Sendo diminuto o número

de empresas que possui uma estratégia comercial por tipo de produtos, participa em feiras no estrangeiro e tem catálogos em mais que uma língua, revelando desta forma, uma fraca aposta em se internacionalizarem e mais orientada para resultados a curto prazo e direcionados para o mercado nacional.

Quadro 25 - Resultados do inquérito sobre estratégia comercial

Estratégia comercial	Contagem	Percentagem (%)
Por volume de faturação	41	69%
Por força de vendas	31	53%
Por mercado geográfico	17	29%
Por tipo de produtos	12	20%
Participa em feiras no estrangeiro	5	8%
Tem catálogos em mais que uma língua	5	8%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao número de clientes (Quadro 26), das 121 empresas em estudo a média é de 21 clientes por empresas ($\bar{x}=21,38$). Já em relação ao número de clientes no mercado externo, apenas 15 empresas responderam, sendo que o seu número médio é de 14 clientes ($\bar{x}=14,47$), com um mínimo de um cliente e um máximo de aproximadamente 150 clientes no mercado externo.

Esta discrepância, explicada pela fraca internacionalização da grande maior parte das empresas, resulta numa postura de venda para o mercado nacional e principalmente a grandes empresas nacionais, representadas pelas empresas exportadoras que responderam à segunda questão.

É notória a existência de empresas que possuem apenas um cliente no mercado externo e estão a dar os primeiros passos na internacionalização ou apenas fazem vendas esporádicas. No sentido contrário vemos uma empresa que possui 150 clientes e

é uma das maiores empresas do setor, estando fortemente implantada no mercado internacional.

Sendo ainda que diminuto o número de empresas presentes no mercado externo, a tendência é este número aumentar, dado que a sobrevivência de muitas empresas passa pela internacionalização e pela exportação dos seus produtos aumentando assim a faturação e permitindo obter maiores lucros do que só sendo meros intermediários.

Quadro 26 - Resultados do inquérito sobre número de clientes total e número de clientes mercado externo

		Qual o número de clientes total?	Qual o número de clientes do mercado externo?
N	Responderam	121	15
	Não responderam	0	106
Média		21,38	14,47
Mediana		18,00	3,00
Moda		20	1
Mínimo		8	1
Máximo		200	150

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao tipo de distribuição mais utilizado (Quadro 27), 118 empresas responderam que a sua distribuição é feita por grandes distribuidores (98%) e destas, seis empresas também utilizam a venda direta como forma de distribuição (5%). Aqui é possível constatar a preferência pelos grandes distribuidores de vedantes e principais *players* neste mercado, que depois escoam para o mercado internacional. Assim a venda direta, por ser mais exigente e englobar processos mais complexos que a internacionalização assim o exige, mas que também a nível nacional acarreta maiores riscos, nomeadamente de incumprimentos de pagamentos entre outros. Torna-se desta forma mais fácil a distribuição realizada por grandes distribuidores de vedantes com reputação no mercado.

Quadro 27 - Resultados do inquérito sobre tipo de distribuição mais utilizado

Tipo de distribuição mais utilizado	Contagem	Porcentagem (%)
Venda direta	6	5%
Grandes distribuidores de vedantes	118	98%

Fonte: Elaboração própria

Analisaram-se também as estratégias da empresa (Quadro 28), com base nas estratégias básicas de internacionalização referidas no primeiro capítulo, sendo que 112 empresas adotam a liderança pelo preço (93%), dessas, 104 empresas também possuem uma estratégia de diferenciação em relação à concorrência (87%) e quatro empresas possuem uma estratégia de focalização (3%).

É notória a preferência por uma estratégia de liderança pelo preço, seguido muito de perto por uma diferenciação em relação à concorrência. Isto ocorre e tem uma ligação direta com outras conclusões deste estudo, assim é visível uma procura pela eficiência a nível produtivo, para desta forma se diferenciar em relação à concorrência. Também foi possível constatar junto das empresas que as margens e o preço que por vezes é pago pelas grandes empresas nacionais, que depois escoam a sua produção tem sempre por base o preço e a qualidade do produto.

Quadro 28 - Resultados do inquérito sobre estratégia da empresa

	Contagem	Porcentagem (%)
Liderança pelo preço	112	93%
Diferenciação em relação à concorrência	104	87%
Focalização	4	3%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao Quadro 29, podemos observar as vantagens competitivas a nível internacional e qual o impacto para as empresas em estudo, baseado nos modelos de internacionalização discriminados no primeiro capítulo. Dos quais se destacam com a média mais elevada em relação aos que consideram positivo ou muito positivo, a exploração de mercado através de uma produtividade acrescida (88,4%), a exploração de mercado através de vantagens competitivas nomeadamente a tecnologia e a gestão profissionalizada (84,3%), a diferença de preços entre países, exploração de mercado através de vantagens competitivas nomeadamente marketing, diferenciação de produto (75,2%) e políticas governamentais - restrição da entrada e saída de bens (72,7%). Já com valores inferiores as empresas do setor da cortiça em estudo, consideram razoável a exportação direta / exportação através de intermediários / unidade de vendas / unidade de produção (33,1%), localização da unidade produtiva (28,1%), diferença de preços entre países (24,8%) e exploração de mercado através de vantagens competitivas nomeadamente o *marketing* e diferenciação de produto (24,8%).

As empresas em estudo observam a produtividade como principal vantagem competitiva seguido pela tecnologia e gestão profissionalizada, existindo uma relação direta com a sua principal atividade que é a produção e a sua preocupação com o produto. É compreensível que a sua perceção seja mais neste sentido, visto que a exportação é maioritariamente realizada por uma diminuta percentagem de empresas nacionais. Assim as questões exportação direta / exportação através de intermediários / unidade de vendas / unidade de produção, localização da unidade produtiva e a diferença de preços entre países tenham um peso menor (razoável), não sendo entendidas como principais vantagens a nível internacional para a grande maioria das empresas em estudo.

Quadro 29 - Resultados do inquérito sobre vantagens competitivas a nível internacional

	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Muito Negativo%	Negativo %	Razoável %	Positivo %	Muito Positivo%
A diferença de preços entre países	3,93	4	4,00	0,648	-	-	24,8	57,9	17,4
<i>Marketing</i> e diferenciação de produto	4,32	4	4,00	3,684	-	-	24,8	57,9	17,4
Tecnologia e a gestão profissionalizada	4,00	4	4,00	0,592	-	0,8	14,9	67,8	16,5
Exploração de mercado através de uma produtividade acrescida	4,37	5	4,00	0,709	-	0,8	10,7	38,8	49,6
Políticas governamentais - restrição da entrada e saída de bens	4,13	4	4,00	4,696	-	3,3	24,0	70,2	2,5
Localização da unidade produtiva	3,63	4	4,00	0,709	-	7,4	28,1	58,7	5,8
Exportação direta/ Exportação através de intermediários / Unidade de vendas / Unidade de produção	3,74	4	4,00	0,616	-	0,8	33,1	57,9	8,3

Fonte: Elaboração própria

Em relação às estratégias de internacionalização de empresas e de acordo com Freire (2008) foi construído o Quadro 30. Neste as empresas inquiridas consideram positivo ou muito positivo o licenciamento - autorização da licença para uso de tecnologias ou marcas da empresa (84,3%), uma venda esporádica de produtos em mercados externos (77,7%) e recurso a agentes e distribuidores locais (77,7%). Com os valores médios mais baixos, as empresas do setor da cortiça consideram negativo e muito negativo o *franchising* – autorização da marca, comercialização de produtos ou produção (90,1%), projetos chave na mão - constrói uma instalação industrial e transfere para uma empresa local (81,8%) e o investimento direto - investimento realizado por uma empresa num país exterior ao qual atua (77,7%).

É de realçar a estratégia das empresas, direcionada para a venda esporádica dos seus produtos nos mercados externos e recurso a agentes e distribuidores locais,

explicado anteriormente pela sua venda a grandes empresas nacionais vocacionadas para a exportação. Esta inexistente estratégia de internacionalização da grande maior parte das empresas da nossa amostra é colmatada pela sua dedicação quase exclusiva à produção e qualidade do produto. A exportação e internacionalização é confiada a algumas empresas, estas com uma estratégia de internacionalização forte e eficiente.

Já em relação ao *franchising* – autorização da marca, a quase inexistência deve-se ao carácter industrial e a diminuta existência de lojas que comercializam artigos em cortiça. O investimento direto no estrangeiro é realizado por muito poucas empresas, assim como a quase inexistência de projetos chave na mão o que neste setor não parece ser muito usual.

Quadro 30 - Resultados do inquérito sobre estratégias de internacionalização de empresas

	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Muito Negativo %	Negativo %	Razoável %	Positivo %	Muito Positivo %
Uma venda esporádica de produtos em mercados externos.	3,83	4	4,00	0,853	-	5,8	16,5	59,5	18,2
Recurso a agentes e distribuidores locais	3,90	4	4,00	0,757	-	5,8	16,5	59,5	18,2
Licenciamento - autorização da licença para uso de tecnologias ou marcas da empresa.	2,64	3	3,00	0,717	-	0,8	14,9	67,8	16,5
<i>Franchising</i> – autorização da marca, comercialização de produtos ou produção.	1,88	2	2,00	0,613	24,0	66,1	8,3	1,7	-
Investimento direto - investimento realizado por uma empresa num país exterior ao qual atua.	2,12	2	2,00	0,622	12,4	65,3	20,7	1,7	-
Projetos chave na mão - constrói uma instalação industrial e transfere para uma empresa local.	1,95	2	2,00	0,644	23,1	58,7	18,2	-	-

Fonte: Elaboração própria

4.2 - Conclusão – Análise descritiva de resultados

Podemos concluir através da análise descritiva que a maior parte das empresas focaliza-se na qualidade não descurando da produtividade, demonstrando desta forma uma procura pela eficiência produtiva e satisfação dos clientes.

Relativamente ao género verifica-se uma prevalência do sexo masculino, com uma idade mínima de 19 anos, máxima de 78 anos e média de aproximadamente 40 anos. Com isto podemos observar uma discrepância de idades e uma falta de quadros jovens na gestão e tomada de decisão, importante em um processo de internacionalização. A particularidade constatada aquando do preenchimento dos inquéritos em relação à estrutura familiar das empresas, vem justificar o envelhecimento dos gerentes e administrativos que compõem as empresas inquiridas.

No que se refere ao peso das exportações na faturação o crescimento entre o período de 2009 a 2011 revela um aumento, ainda que pouco significativo mas constituindo uma resistência à crise internacional que teve início em 2008 e o retrocesso que muitos setores empresariais e empresas têm vivido desde então.

A UE e os EUA foram o principal destino das exportações em relação às empresas inquiridas. As perspetivas futuras reconhecidas durante o preenchimento dos inquéritos são que a aposta em economias emergentes será maior, deste modo contrabalançando a exposição, incerteza e risco sistémico⁶ que neste momento é vivido na UE e nos EUA mas que poderá se estender um pouco por todo mundo.

Já em relação à evolução das empresas (Questão 7) no período temporal de três anos, esta é vista com alguma incerteza, as possíveis razões constatadas durante a entrega dos inquéritos são as dúvidas quanto ao futuro da moeda única Europeia, o agravamento das condições económicas e a dificuldade na obtenção de crédito bancário resulta num receio generalizado quanto ao investimento no médio prazo. Assim o

⁶ O risco sistémico advém do colapso do sistema financeiro, ou de parte deste. Com a globalização dos mercados este risco tem-se tornado uma realidade bem presente, na medida em por exemplo a crise financeira em 2008 afetou a economia interna.

investimento em tecnologia nomeadamente num sistema informático mais desenvolvido e evoluído em todas as áreas, mais meios de controlo e inspeção da qualidade, capacidade produtiva, novas tecnologias, promoção comercial e nova estrutura de distribuição de produtos com menor recurso a intermediários são, por um lado essenciais para a sua sobrevivência, por outro a incerteza quanto ao futuro não permite a tomada de decisão acertada neste momento.

Relativamente à estratégia comercial (Questão 9) essencialmente direcionada por volume de faturação e força de vendas, revela que a maior parte das empresas está mais orientada para vender e faturar a outras empresas nacionais, grandes distribuidores de vedantes, estes sim com capacidade exportadora e fortemente internacionalizadas. De acrescentar ainda que a estratégia definida pelas empresas incide numa liderança pelo preço seguido de uma diferenciação em relação à concorrência sendo que com a descoberta de novas aplicações de cortiça estas poderão começar a focalizar as suas estratégias em nichos de mercados, como a construção, produtos de *design* e até os *gifts*.

Em relação às vantagens competitivas a nível internacional (Questão 14) é de realçar a produtividade e o olhar atento para a tecnologia e gestão profissionalizada.

No que se refere às estratégias de internacionalização (Questão 15) adotadas pelas empresas em estudo, é de salientar a venda esporádica de produtos nos mercados externos quase essencialmente com recurso a agentes e distribuidores locais visto que as suas vendas são quase exclusivamente ao nível nacional para grandes empresas do setor.

A principal razão do decréscimo desta indústria está relacionado com as margens e o preço que por vezes é pago pelas grandes empresas nacionais, que depois escoam a sua produção nos mercados internacionais. A gestão por parte das micro e pequenas empresas focaliza-se no preço, produtividade e qualidade. Com o esmagamento das margens sobre o preço de venda e o difícil acesso ao crédito para investimentos em tecnologia, a sua sobrevivência torna-se árdua.

Com isto temos constatado um decréscimo do número de empresas corticeiras no concelho de Santa Maria da Feira que tende a aumentar no futuro. Este processo de seleção natural no qual só as empresas que apostarem num processo de

internacionalização conseguiram não só sobreviver mas evoluir em dimensão de mercado. Estes fatos foram constatados não só através preenchimento dos inquéritos mas também pelos comentários feitos pelas empresas.

4.3 - Análise fatorial às perspetivas de evolução do setor da cortiça e da empresa para os próximos três anos

A AF pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados que expressam o que existe em comum nas variáveis iniciais.

Quadro 31 - KMO and Bartlett's Test das expetativas de evolução para os próximos três anos do setor corticeiro

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,874	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1033,132
	df	55
	Sig.	0,000

Para concluir se a AF é adequada, calculámos a estatística de KMO e realizámos o teste de Bartlett. Tendo em conta o valor de KMO (0,874), (Quadro 31) que segundo Pestana e Gageiro (2005) e Maroco (2007) permite uma ótima AF e uma vez que o teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 leva-nos à rejeição da hipótese da matriz das correlações na população ser a matriz identidade, mostrando assim que a correlação entre algumas variáveis é estatisticamente significativa. Podemos concluir pela adequabilidade da AF. Caso tal não se verificasse dever-se-ia reconsiderar a utilização deste modelo fatorial.

Verificada a correlação entre as variáveis em ambos os testes anteriores, podemos prosseguir com a AF, onde iremos analisar o Alpha de Cronbach para verificar a consistência.

Quadro 32 - Variância total explicada das expectativas da evolução do setor da cortiça e da empresa

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,946	54,058	54,058	5,946	54,058	54,058	5,822	52,923	52,923
2	1,487	13,522	67,581	1,487	13,522	67,581	1,612	14,658	67,581
3	0,889	8,081	75,662						
4	0,700	6,366	82,027						
5	0,645	5,862	87,889						
6	0,482	4,383	92,272						
7	0,300	2,730	95,002						
8	0,215	1,958	96,960						
9	0,153	1,388	98,348						
10	0,114	1,038	99,385						
11	0,068	0,615	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

No Quadro 32 apresentamos os resultados da AF, utilizando para a extração dos fatores o Método das Componentes Principais (MCP). Para efetuar a rotação dos eixos fatoriais utilizámos o método ortogonal Varimax com normalização de Kaiser.

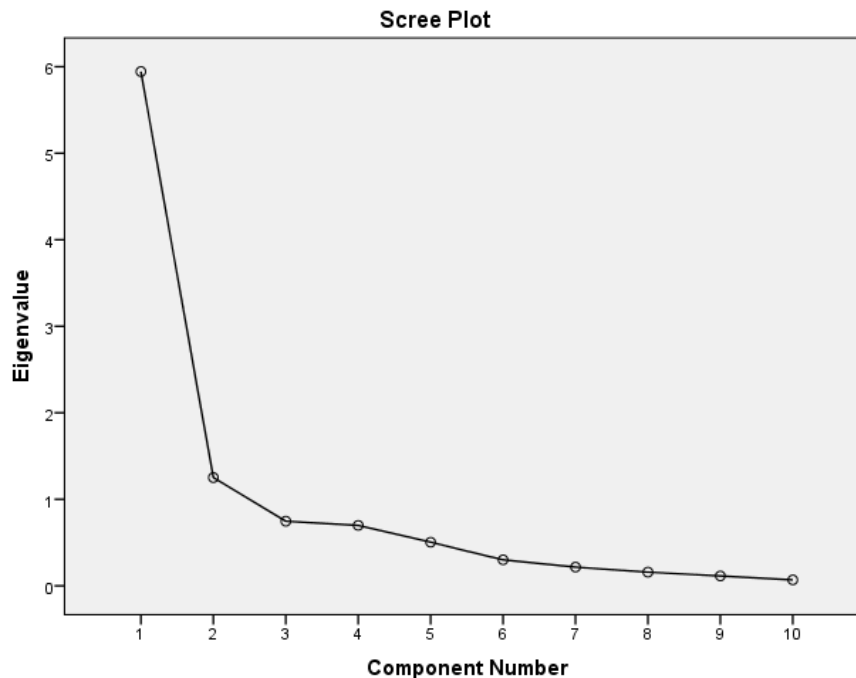
A Figura 3 do *scree plot* remete para a extração de dois fatores. Também verificamos no Quadro 32 que os valores próprios dos quatro fatores são todos superiores a um (critério de Kaiser foi cumprido).

A AF resultou na extração de dois fatores responsáveis por 67,581% da variância total (Quadro 33). A variância não explicada, de 32,419%, poderá estar relacionada com outros fatores menos relevantes, resultantes de outras combinações das variáveis.

Quadro 33 - Matriz das componentes das expectativas da evolução do setor da cortiça e da empresa

	<i>Component</i>	
	1	2
Com um sistema informático mais desenvolvido e evoluído em todas as áreas	0,928	
Com maior capacidade produtiva	0,905	
Com capacidades para desenvolver novos produtos	0,905	
Com um quadro técnico de maior dimensão e mais capacidades	0,895	
Com mais meios de controlo e inspeção de qualidade	0,866	
Com novas tecnologias	0,832	
Com uma nova estrutura de distribuição de produtos, com menor recurso a intermediários	0,699	
A disponibilizar mais meios para a promoção comercial	0,679	
Da promoção dos produtos de cortiça		0,781
Ao nível do aparecimento de novos mercados geográficos		0,756
Variância explicada	54,058	13,522
Variância Acumulada	54,058	67,581
Valor próprio	5,946	1,487
Alpha Cronbach´s	0,939	0,520

Figura 3 - Scree Plot das expetativas da evolução do setor da cortiça e da empresa



No Quadro 33 o Alpha de Cronbach indica-nos que estamos perante uma consistência interna excelente no fator 1 (Alpha de Cronbach = 0,939), uma consistência interna pobre no fator 2 (Alpha de Cronbach = 0,520).

Vamos, de seguida descrever como foram denominados e interpretados os fatores selecionados a partir da análise das componentes principais (Quadro 34). Relativamente ao fator 1, a observação das variáveis que contribuem para explicar este fator permite-nos concluir que estamos perante as variáveis relacionadas com a capacidade empresarial. Assim, este fator é explicado pelas empresas que tentam manter-se na vanguarda da capacidade tecnológica de desenvolvimento de novos produtos, da capacidade produtiva e da qualidade com a capacidade de melhoria contínua. De facto é um setor líder a nível mundial.

Para o fator 2 contribui um conjunto de variáveis relacionadas com aspetos do mercado corticeiro. A promoção de produtos da cortiça e a procura de novos mercados dão corpo a este fator.

Quadro 34 - Fatores resultantes das expectativas da evolução do setor da cortiça e da empresa

Fatores	Variáveis por ordem decrescente associadas ao fator	Sinal	Interpretação dos fatores
Fator 1	<ul style="list-style-type: none"> - Com um sistema informático mais desenvolvido e evoluído em todas as áreas - Com maior capacidade produtiva - Com capacidades para desenvolver novos produtos - Com um quadro técnico de maior dimensão e mais capacidades - Com mais meios de controlo e inspeção de qualidade - Com novas tecnologias - Com uma nova estrutura de distribuição de produtos, com menor recurso a intermediários - A disponibilizar mais meios para a promoção comercial 	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	Capacidade Empresarial
Fator 2	<ul style="list-style-type: none"> - Da promoção dos produtos de cortiça - Ao nível do aparecimento de novos mercados geográficos 	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	Mercado Corticeiro

Fonte: Elaboração própria

4.4 - Análise fatorial às vantagens competitivas e à internacionalização do setor corticeiro

Tendo em conta o valor de KMO (0,709), (Quadro 35) que segundo Pestana e Gageiro (2005) e Maroco (2007) permite uma boa AF e uma vez que o teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 leva-nos à rejeição da hipótese da matriz das correlações na população ser a matriz identidade, mostrando assim que a correlação entre algumas variáveis é estatisticamente significativa.

Quadro 35 - KMO and Bartlett's Test às vantagens competitivas e ao impacto da internacionalização na empresa

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,709
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	262,277
	df	28
	Sig.	0,000

No Quadro 36 apresentamos os resultados da AF, utilizando para a extração dos fatores o MCP.

A Figura 4 do *scree plot* remete para a extração de três fatores, mas deu-se preponderância ao critério de Kaiser. Também verificamos no Quadro 36 que os valores próprios dos quatro fatores são todos superiores a um (critério de Kaiser foi cumprido).

A AF resultou na extração de dois fatores responsáveis por 57,323% da variância total (Quadro 36). A variância não explicada, de 42,677%, poderá estar relacionada com outros fatores menos relevantes, resultantes de outras combinações das variáveis.

Quadro 36 - Variância total explicada das vantagens competitivas e do impacto da internacionalização na empresa

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,740	34,255	34,255	2,740	34,255	34,255	2,382	29,775	29,775
2	1,845	23,068	57,323	1,845	23,068	57,323	2,204	27,549	57,323
3	0,875	10,939	68,263						
4	0,790	9,878	78,141						
5	0,573	7,157	85,298						
6	0,509	6,364	91,662						
7	0,423	5,286	96,949						
8	0,244	3,051	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Quadro 37 - Matriz das componentes das vantagens competitivas e do impacto da internacionalização na empresa

	Component	
	1	2
Exploração de mercado através de vantagens competitivas (tecnologia e a gestão profissionalizada)	0,756	
Diferença de preços entre países	0,742	
Exportação direta / Exportação através de intermediários / unidade de vendas/ unidade de produção	0,678	
Exploração de mercado através de uma produtividade acrescida.	0,669	
Uma venda esporádica de produtos em mercados externos	0,565	
Investimento direto		0,866
Projetos chave na mão		0,866
Licenciamento		0,758
Variância explicada	34,255	23,068
Variância acumulada	34,255	57,323
Valor próprio	2,740	1,845
Alpha Cronbach´s	0,707	0,785

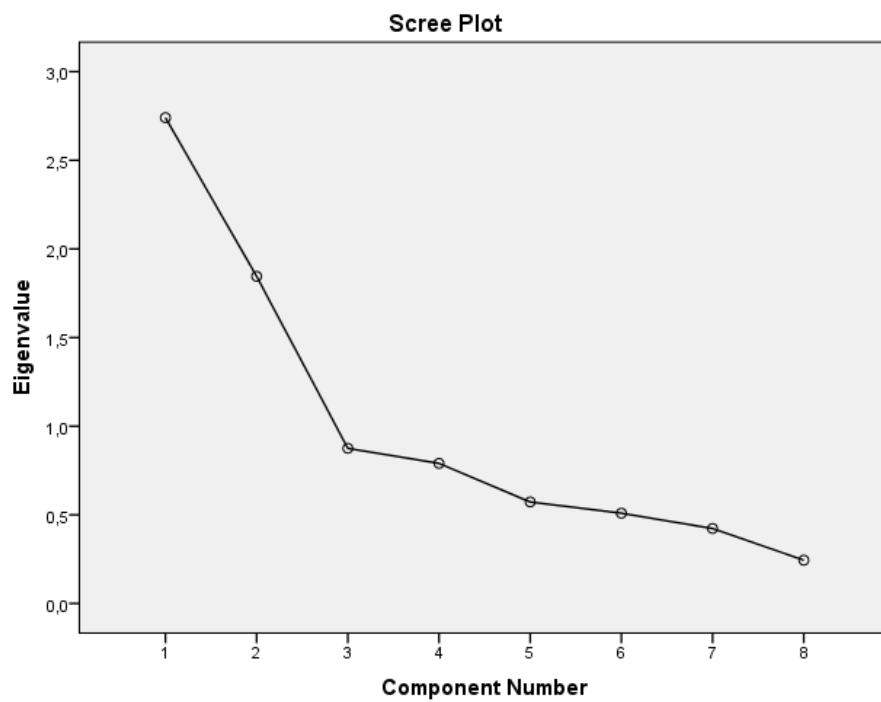
No Quadro 37 o Alpha de Cronbach indica-nos que estamos perante uma consistência interna aceitável no fator um (Alpha de Cronbach = 0,707) e uma consistência interna aceitável no fator dois (Alpha de Cronbach = 0,785).

Vamos, de seguida descrever como foram denominados e interpretados os fatores selecionados a partir da análise das componentes principais (Quadro 38). Relativamente ao fator um, a observação das variáveis que contribuem para explicar este fator permite-nos concluir que estamos perante as variáveis relacionadas com a capacidade de exportação. Este fator é explicado pelas empresas que exploram o mercado através de vantagens competitivas, da diferença de preços entre países, das

diferentes formas de exportação, das economias de escala e da procura de novos mercados.

Para o fator dois contribui um conjunto de variáveis relacionadas com a capacidade de investimento. Deste fator fazem parte variáveis tais como o investimento direto, projeto chave na mão e os aspetos do licenciamento.

Figura 4 - Scree Plot das vantagens competitivas e do impacto da internacionalização na empresa



Quadro 38 - Fatores resultantes das vantagens competitivas e do impacto da internacionalização na empresa

Fatores	Variáveis por ordem decrescente associadas ao fator	Sinal	Interpretação dos fatores
Fator 1	<ul style="list-style-type: none"> - Exploração de mercado através de vantagens competitivas (tecnologia e a gestão profissionalizada) - Diferença de preços entre países - Exportação direta / Exportação através de intermediários / unidade de vendas/ unidade de produção - Exploração de mercado através de uma produtividade acrescida. - Uma venda esporádica de produtos em mercados externos 	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	Capacidade Exportação
Fator 2	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento direto - Projetos chave na mão - Licenciamento 	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	Capacidade de investimentos

Fonte: Elaboração própria

4.5 - Análise fatorial às expectativas da empresa e do setor, às vantagens competitivas e internacionalização do setor corticeiro

Apresenta-se neste ponto do trabalho empírico a análise às questões do inquérito onde havia respostas através da escala de Likert.

Quadro 39 - KMO and Bartlett's Test ao processo de internacionalização do setor corticeiro

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,806
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1545,566
	df
	171
	Sig.
	0,000

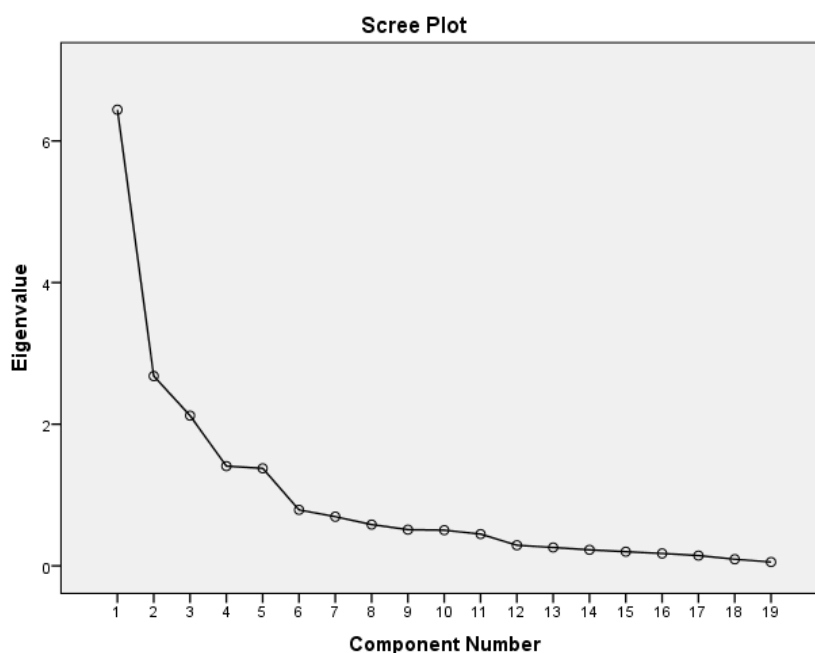
O valor de KMO (0,806), (Quadro 39) permite uma ótima AF e uma vez que o teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 leva-nos à rejeição da hipótese da matriz das correlações na população ser a matriz identidade, mostrando assim que a correlação entre algumas variáveis é estatisticamente significativa.

No Quadro 40 apresentamos os resultados da AF, utilizando para a extração dos fatores o MCP. Para efetuar a rotação dos eixos fatoriais utilizámos o método ortogonal Varimax com normalização de Kaiser.

A Figura 5 do *scree plot* remete para a extração de cinco fatores. Também verificamos no Quadro 40 que os valores próprios dos quatro fatores são todos superiores a um (critério de Kaiser foi cumprido).

A AF resultou na extração de dois fatores responsáveis por 73,830% da variância total (Quadro 40). A variância não explicada, de 26,170%, poderá estar relacionada com outros fatores menos relevantes, resultantes de outras combinações das variáveis.

Figura 5 - Scree Plot do processo de internacionalização do setor corticeiro



Quadro 40 - Variância total explicada do processo de internacionalização do setor corticeiro

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,442	33,903	33,903	6,442	33,903	33,903	5,862	30,853	30,853
2	2,680	14,105	48,009	2,680	14,105	48,009	2,617	13,775	44,628
3	2,121	11,165	59,174	2,121	11,165	59,174	1,932	10,171	54,798
4	1,408	7,412	66,586	1,408	7,412	66,586	1,864	9,813	64,611
5	1,376	7,244	73,830	1,376	7,244	73,830	1,752	9,219	73,830
6	0,790	4,158	77,988						
7	0,694	3,653	81,641						
8	0,583	3,068	84,709						
9	0,510	2,686	87,395						
10	0,504	2,652	90,047						
11	0,449	2,361	92,408						
12	0,291	1,532	93,940						
13	0,259	1,364	95,304						
14	0,226	1,192	96,496						
15	0,200	1,051	97,546						
16	0,175	0,921	98,467						
17	0,145	0,761	99,228						
18	0,093	0,490	99,718						
19	0,054	0,282	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

No Quadro 41 o Alpha de Cronbach indica-nos que estamos perante uma consistência interna excelente no fator um (Alpha de Cronbach = 0,939), uma consistência interna aceitável no fator dois (Alpha de Cronbach = 0,791), uma consistência interna duvidosa no fator três (Alpha de Cronbach = 0,663), uma consistência interna boa no fator quatro (Alpha de Cronbach = 0,826) e uma consistência interna aceitável no fator cinco (Alpha de Cronbach = 0,792).

Vamos, de seguida descrever como foram denominados e interpretados os fatores selecionados a partir da análise das componentes principais (Quadro 42). Relativamente ao fator um, a observação das variáveis que contribuem para explicar este fator permite-nos concluir que estamos perante as variáveis relacionadas com a capacidade de inovação. Assim, este fator é explicado pelas empresas que tentam manter-se fortemente competitivas, através das variáveis tecnológicas como os meios informáticos, das novas tecnologias, dos quadros técnicos, mas também da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, com novas formas de distribuição de produtos e com meios de promoção comercial.

Para o fator dois contribui um conjunto de variáveis relacionadas com aspetos do mercado corticeiro. A promoção de produtos da cortiça e a procura de novos mercados dão corpo a este fator.

Quadro 41 - Matriz das componentes do processo de internacionalização do setor corticeiro

	Component				
	1	2	3	4	5
Com um sistema informático mais desenvolvido e evoluído em todas as áreas	0,926				
Com maior capacidade produtiva	0,899				
Com mais meios de controlo e inspeção de qualidade	0,882				
Com capacidades para desenvolver novos produtos	0,872				
Com novas tecnologias	0,845				
Com um quadro técnico de maior dimensão e mais capacidades	0,838				
Com uma nova estrutura de distribuição de produtos, com menor recurso a intermediários	0,740				
A disponibilizar mais meios para a promoção comercial	0,689				
Investimento direto		0,867			
Projetos chave na mão		0,818			
Licenciamento		0,739			
<i>Franchising</i>		0,690			
Exportação direta / Exportação através de intermediários / unidade de vendas/ unidade de produção			0,800		
Diferença de preços entre países			0,721		
Exploração de mercado através de vantagens competitivas (tecnologia e a gestão profissionalizada)			0,704		
Recurso a agentes e distribuidores locais				0,895	
Uma venda esporádica de produtos em mercados externos				0,851	
Ao nível da qualidade da matéria-prima					0,904
Exploração de mercado através de vantagens competitivas (<i>marketing</i> e diferenciação de produto)					0,871
Variância explicada	33,903	14,105	11,165	7,412	7,244
Variância Acumulada	33,903	48,009	59,174	66,586	73,830
Valor próprio	6,422	2,680	2,121	1,408	1,376
Alpha Cronbach's	0,939	0,791	0,663	0,826	0,792

Quadro 42 - Fatores resultantes do processo de internacionalização do setor corticeiro

Fatores	Variáveis por ordem decrescente associadas ao fator	Sinal	Interpretação dos fatores
Fator 1	<ul style="list-style-type: none"> - Com um sistema informático mais desenvolvido e evoluído em todas as áreas - Com maior capacidade produtiva - Com mais meios de controlo e inspeção de qualidade - Com capacidades para desenvolver novos produtos - Com novas tecnologias - Com um quadro técnico de maior dimensão e mais capacidades - Com uma nova estrutura de distribuição de produtos, com menor recurso a intermediários - A disponibilizar mais meios para a promoção comercial 	<ul style="list-style-type: none"> + + + + + + + + 	Capacidade de Inovação
Fator 2	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento direto - Projetos chave na mão - Licenciamento - <i>Franchising</i> 	<ul style="list-style-type: none"> + + + + 	Capacidade de Investimento
Fator 3	<ul style="list-style-type: none"> - Exportação / Exportação através de intermediários / unidade de vendas/ unidade de produção - Diferença de preços entre países - Exploração de mercado através de vantagens competitivas (tecnologia e a gestão profissionalizada) 	<ul style="list-style-type: none"> + + + 	Domínio da cadeia de distribuição
Fator 4	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso a agentes e distribuidores locais - Uma venda esporádica de produtos em mercados externos 	<ul style="list-style-type: none"> + + 	Dependência da cadeia de distribuição
Fator 5	<ul style="list-style-type: none"> - Ao nível da qualidade da matéria-prima - Exploração de mercado através de vantagens competitivas (<i>marketing</i> e diferenciação de produto) 	<ul style="list-style-type: none"> + + 	Qualidade

Fonte: Elaboração própria

Para o fator três contribuíram um conjunto de variáveis relacionadas com o domínio da cadeia de distribuição segundo as diferentes formas, explorando a diferença de preços entre países e explorando o mercado através de vantagens competitivas.

Para o fator quatro contribuem um conjunto de variáveis que denotam alguma dependência junto da cadeia de distribuição, mas que não deixa de ser um fator importante em termos de internacionalização. São variáveis deste fator o recurso a agentes distribuidores locais e à atenção que deve ser dada mesmo a vendas esporádicas para o mercado externo.

O fator cinco está relacionado com a qualidade que é essencial no processo de internacionalização. Refere-se concretamente à qualidade da matéria-prima e diferenciação do produto.

4.6 - Conclusão - Análise fatorial dos resultados

Da AF às perspetivas da evolução da empresa e do setor corticeiro (Questões 7 e 8), podemos verificar que elas dependem da capacidade empresarial, da sua capacidade de inovação, da adequação às novas tecnologias, da sua capacidade e qualidade produtiva. Por outro lado, nas perspetivas para o mercado corticeiro, desempenham um papel primordial a promoção dos produtos de cortiça e o aparecimento de novos mercados geográficos.

Na AF ao conjunto das questões 14 e 15 do inquérito sobre o impacto das vantagens competitivas e dos aspetos relacionados com o investimento nas empresas, podemos verificar que elas agrupam-se em dois fatores: a capacidade de exportação e a capacidade de investir.

No que respeita à capacidade de exportação, as respostas ao inquérito demonstram que poucas são as empresas que têm autonomia para o fazer diretamente, sendo como é óbvio uma preocupação das empresas. Outro fator com impacto é a capacidade de fazer investimentos, isto é, o “músculo financeiro das empresas”.

Relativamente à AF conjunta, podemos verificar que as perspetivas estão relacionadas com a capacidade de inovação, quer a nível dos produtos, quer a nível das tecnologias, dependendo também dos quadros técnicos que as empresas apresentam.

Outros fatores importantes para a evolução deste setor é a capacidade de investimento e o domínio ou não domínio da cadeia de distribuição. Claramente neste setor muito poucos são os grupos empresariais que dominam a cadeia de distribuição. A grande parte das empresas está dependente dos grandes grupos empresariais do setor para exportar. Um fator essencial no processo de internacionalização é a qualidade da matéria-prima e a diferenciação do produto.

Conclusão final

Na era de globalização que vivemos e com as constantes alterações nos mercados mundiais, as empresas deparam-se com uma concorrência não só local e nacional mas também à escala global.

Com a crise financeira de 2008 e a recessão vivida desde então, as exportações nacionais saíram prejudicadas e o setor da cortiça não foi exceção. A valorização do EUR/USD e o agravamento das condições económicas na UE, destino este, o mais importante para as exportações de produtos de cortiça, como constatado na nossa análise de resultados ao inquérito (anexo).

Sendo esta a realidade atual, as empresas tem que necessariamente delinear uma estratégia de internacionalização eficiente para desta forma se sobressair em relação à concorrência e sobreviverem às situações adversas.

A cortiça define-se pelas suas características únicas que resulta num produto de excelência com múltiplas aplicações. Portugal surge como líder mundial de transformação e exportação de cortiça com uma quota de 61,3%, com uma panóplia de produtos que vão desde as utilizações industriais, construção civil, decoração, vestuário e calçado apesar de a rolha continuar a ser o principal produto produzido, comercializado e exportado. As regiões de destino são principalmente a UE apesar deste setor exportar para todo mundo.

Na parte inicial deste trabalho foi realizada uma revisão exaustiva da literatura, que contribuiu para a compreensão dos modelos, modalidades e estratégias de internacionalização. Este procedimento foi fundamental para a construção do inquérito utilizado para analisar o processo de internacionalização das empresas do setor da cortiça.

Após muitas reflexões sobre o tema em questão, pudemos verificar a importância que, o espírito empreendedor dos empresários e gestores, têm numa

qualquer organização que queira ter sucesso nos mais diversos mercados e pretenda iniciar um processo de internacionalização.

Contudo, convém referir a falta de disposição existente por parte das empresas para responder aos inquéritos, facto que nos dificultou em muito o seu preenchimento e razão pela qual não foi possível auscultar todas as empresas que estão implantadas no concelho de Santa Maria da Feira.

Como analisado no quarto e último capítulo, a análise descritiva demonstrou que as estratégias básicas adotadas pelas empresas incidem numa liderança pelo preço, aliado a uma diferenciação em relação à concorrência. Segundo Viana e Hortinha (1997) e Contador e Stal (2011), esta estratégia decorre de um aumento de eficiência produtiva que irá resultar num preço mais competitivo que a concorrência. No setor corticeiro, isto surge como medida essencial para um aumento de competitividade onde as margens de lucro e de venda são diminutas. A estratégia de focalização é seguida por poucas empresas que veem nos nichos de mercados, nomeadamente no vestuário, calçado e *gifs* a escapatória para um crescimento sustentável.

Já com base nos modelos tradicionais de internacionalização as vantagens competitivas a nível internacional revelam principalmente uma aposta na produtividade, na exploração de mercado através de vantagens competitivas nomeadamente a tecnologia, a gestão profissionalizada, *marketing*, diferenciação de produto (Dias, 2007), a diferença de preços entre países preconizados por Smith (1776) e Ricardo (1817) e as vantagens em relação às políticas governamentais de restrição da entrada e saída de bens (Moreira 2009).

Relativamente às estratégias de internacionalização (Freire, 2008) as empresas inquiridas revelaram a venda esporádica em mercados externos e o recurso a agentes e distribuidores locais como principais estratégias de internacionalização, sendo que o investimento direto no estrangeiro e a exportação direta é somente realizado por empresas de grande dimensão e quase inexistente na grande maioria de empresas que compõem o setor corticeiro.

A preocupação com o futuro é notório quer no desenvolvimento de novas aplicações de cortiça e expansão para novos mercados, ainda que não se possa precisar através dos inquéritos, a grande aposta poderá ser os países emergentes, nos quais já existe uma presença de algumas empresas.

Os BRIC representam não só o futuro como também a sobrevivência das empresas, que vêm a escapatória à crise que atinge a moeda única e restringe o seu crescimento. Para isso as empresas têm a noção que terão que apostar na modernização das suas instalações e na tecnologia, para desta forma conseguir economias de escala ao nível produtivo e manterem-se competitivas. Fator este de extrema importância visto a maior parte das empresas são micro e pequenas empresas quase exclusivamente dedicadas à produção.

O fato de a maior parte das empresas que compõem este setor ser pequena dimensão, pode ser visto não como penalizador, mas sim como um leque de oportunidades. Visto a sua dimensão ser reduzida tem a capacidade de mudar e arriscar de área de negócio e passar a comercializar outros produtos com uma rapidez superior às grandes empresas e desta forma aproveitar oportunidades que possam surgir. Este setor continua a crescer e têm sido descobertas novas aplicações de cortiça, tornando-se essencial para os empresários um olhar atento a nichos de mercado e a procura constante em se diferenciarem da concorrência, nunca descurando da qualidade e constante esforço para continuar a produzir um produto de valor acrescentado.

Através da análise fatorial foi possível reconhecer a intenção das empresas no que diz respeito à sua capacidade de inovação, da adequação às novas tecnologias, da sua capacidade e qualidade produtiva. Por outro lado, nas perspetivas para o mercado corticeiro, foi constatado uma vontade por parte das empresas em promover os seus produtos e de descobrirem novos mercados geográficos.

As empresas em estudo revelam uma fraca capacidade para investir, visto que por um lado, o setor bancário tem dificultado em muito a obtenção de crédito e por outro as empresas não dispõem de capitais próprios para o fazer. Este fato vem prejudicar a sua capacidade para exportar e para o fazer diretamente, sendo que a grande

maior parte recorre a intermediários, não dominando a cadeia de distribuição e estes sim com forte capacidade de exportação e fortemente internacionalizados.

A vontade em se internacionalizar e desta forma aumentarem as margens é notório, contudo o não domínio da cadeia de distribuição e a gestão direcionada para a produção e fabrico irá dificultar a sua sobrevivência em um mundo empresarial cada vez mais globalizado.

A certificação e uniformização da qualidade dos produtos, como aspeto fundamental de um processo de internacionalização deve continuar a ser uma aposta das empresas, quer ao nível da qualidade mas também do *marketing* que se torna essencial num posicionamento no mercado externo. Sendo este um produto de referência e de qualidade a aposta contínua de que é um produto seguro e com características diferenciadoras dos vedantes sintéticos que garante a conservação e acrescenta valor intrínseco ao vinho.

Em suma, poderemos referir que o desafio que as empresas têm de vencer é manter um nível de produtividade alto aliado à qualidade de produto, criando desta forma valor acrescentado e procurando novos nichos de mercado para desta forma se distinguirem da concorrência.

A globalização e internacionalização das empresas veio impor uma importância acrescida à modernização, inovação e desenvolvimento tecnológico, gerando desta forma uma capacidade acrescida para responder assertivamente a um mercado global em constante mutação.

Limitações e pistas de investigações futuras

Apesar do rigor do método aplicado nesta dissertação, algumas situações experimentadas durante o desenvolvimento do estudo sugerem certas limitações, e a superação de cada uma dessas limitações resultará em recomendações para uma futura pesquisa.

Os inquéritos foram realizados aleatoriamente, como resultado foram analisadas na sua maioria micro e pequenas empresas que constituem maioritariamente este setor. Estas por sua vez dedicam-se quase exclusivamente à produção, comercializando para outras empresas (PME e grandes empresas) que se dedicam à exportação. Este fato limitou bastante o nosso estudo visto que a maior parte ainda está numa fase inicial de internacionalização ou apenas exportam esporadicamente para os mercados externos, delimitando assim a sua resposta no inquérito às questões direcionadas para a internacionalização.

Seria conveniente em estudos futuros utilizar outros métodos de recolha de dados, nomeadamente a entrevista dirigida aos empresários, gestores e quadros superiores das grandes empresas que exportam.

Também o estudo de caso seria pertinente para analisar com maior profundidade as maiores empresas deste setor, para desta forma compreender melhor a sua estratégia de internacionalização, com o intuito de perceber quais os fatores que mais influenciaram o sucesso e que levaram a que se afirmassem como empresas de excelência a todos os níveis.

O tamanho da amostra poderia ser maior, enquadrando quase todas as empresas do setor para desta forma se obter resultados mais precisos.

Seria também recomendável um aprofundamento maior de questões relacionadas com os incentivos existentes para a internacionalização e grau de conhecimento e usufruto dos mesmos por parte das empresas.

Bibliografia

Abrantes, L. (2004), *Estratégias de Internacionalização de Empresas Portuguesas de Calçado*, Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão, Dissertação para obtenção de Grau Mestre em Gestão de Operações Comerciais.

Ammatucci, M. e Avrichir, I. (2008), Teorias de Negócios Internacionais e a Entrada de Multinacionais no Brasil de 1850 a 2007, *RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, vol. 10, nº28, pp. 234-248.

Araújo, J. (2008), *The Impact of Internationalization on Firm's Performance - A Qualitative Study of Portuguese SMEs*, Dissertation submitted as partial requirement for the conferral of Master of International Management, ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Ansoff, H. (1977), *Estratégia Empresarial*, McGraw-Hill do Brasil, São Paulo.

APCOR (2002), *Estudo Valcork – Projecto para a valorização da cortiça*, Santa Maria da Feira.

APCOR (2011), *Anuário da Cortiça*, Santa Maria da Feira.

APCOR (2001), *O Sector da Cortiça em Síntese*. St.^a Maria de Lamas.

APCOR (2011), *Estudo de Caracterização Sectorial*, Santa Maria da Feira.

Bartlett, C. e Ghoshal, S. (1989), *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press.

Bell, J. (1989), *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*, vol. 2, Milton Keynes, England, Open University Press.

- Bianchi, C. e E. Ostale (2006), Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: examples of multinational retails in Chile, *Journal of Business Research*, vol. 59, nº 1, pp. 140-147.
- Bonache, J. (1999), *El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas e defensas*, vol. 3, pp. 123-140.
- Brito, C. (1993), *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*, Faculdade de Economia do Porto, Working Paper nº38.
- Cliff, N. (1988), The Eigenvalue-Greater-than-one rule and reliability of components, *Psychological Bulletin*, nº 103, pp. 276-279.
- Contador, J. e Stal, E. (2011), *A estratégia de internacionalização da Natura: análise pela óptica da vantagem competitiva*, *Economia Global e Gestão*, vol.16, nº 2, pp. 63-82, ISSN 0873-7444.
- Custódio, S. (2003), *A Indústria Corticeira em Santa Maria da Feira – Uma Potencialidade a Dinamizar*, Instituto de Estudos Geográficos, Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra, Trabalho Realizado no Âmbito do Seminário em Geografia Humana.
- Cyert, R. e March, J. (1963), *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Dias, M. (2007), *A Internacionalização e os Fatores de Competitividade: O Caso Adira*, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Especialização em Marketing, FEP, Universidade do Porto.
- Doz, L. e Hamel, G. (1998), *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*, Boston, Harvard Business School Press.
- Dunning, J. (1980), An eclectic theory of international production: some empirical tests, *Journal of International Business Studies*, London, vol. 11, pp. 9-31.

Dunning, J. e Lundan, S. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2ª edição, Edward Elgar Publishing.

Ferreira, M. (2011), Multinationals and subsidiaries: A bibliometric study on Ghoshal's managing across borders, *Globadvantage - Center of Research in International Business & Strategy*, Working paper, nº 78.

Ferreira, M., Serra, F., Duarte, C. & Marques, T. (2010), Competitividade Nacional, Conhecimento e Investimento Estrangeiro, *Globadvantage - Center of Research in International Business & Strategy*, Working paper nº 62.

Fidel, R. (1992), The case study method: a case study, In: GLAZIER, Jack D. & Powell, R. *Qualitative research in information management*, Englewood, CO: Libraries Unlimited.

Freire, A. (2008), *Estratégia: Sucesso em Portugal*, 12ª edição, Verbo.

Fryges, H. e Wagner, J. (2008), *Exports and productivity growth: First evidence from a continuous treatment approach*, Centre for European Economic Research (ZEW), Leuphana University of Lueneburg.

Gabrielsson, M. e Kirpalani, V. (2004), Born Globals: how to reach new business spacerapid, *International Business Review*, vol. 13, pp. 555–571.

George, D., e Mallery, P. (2003), *SPSS for Windows step by step: A simple guide and Reference*, 11.0 atualização, 4ª Edição, Allyn & Bacon, Boston.

Ghoshal, S. e Barlett, C. (1990), The multinacional corporation as an interorganizational network, *Academy of Management Review*, vol. 15, nº 4, pp. 603-625.

Gil, L.(1998), *Cortiça: Produção, Tecnologia e Aplicação*, INETI – Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial, Lisboa.

- Gil, L. (2003), Proposta de Programas de Investigação Científica e de Formação Pós-graduada, *Área Tecnologia da Cortiça*, Provas de Habilitação para o Exercício de Funções de Coordenação, INETI, Lisboa.
- Gouveia, M. (2001), Cortiça – Uma Indústria Tradicional Virada para o Futuro, *Diário Económico*, 18/6/2001.
- Guerra, H. (2008), *A Internacionalização: Busca da Excelência Através de Novas Competências*, Dissertação para Obtenção do Grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, Universidade de Aveiro, departamento de Línguas e Culturas.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., e Black, W. (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*, 4ª Edição, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hemais, C. e Hilal, A. (2002), O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: Rocha, A. da (Org.), *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional*, Rio de Janeiro.
- Hitt, M. e Ireland, R. e Hoskisson, R. (2005), *Strategic Management*, South-Western.
- Hollensen, S. (2007), *Global Marketing*, 4ª Edição, Prentice Hall.
- Hymer, S. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Jonhson, D. (1998), *Applied Multivariate Methods for Data Analysts*, Brooks/Coole Publishing Company, Pacific Grove.
- Johanson, J. e Vahlne, J. (1977), The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, Atlanta, vol. 8, nº 1, pp. 23-32.

- Johanson, J. e Vahlne, J-E. (2009), The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, vol. 40, pp. 1411-1431.
- Kindleberger, C. (1969), *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, Yale University Press, New Haven.
- Kogut, B. (1985), Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains. *Sloan Management Review*, vol. 26, (Summer), pp.15-28.
- Lemaire, J., Petit, G. e Desgardins, B. (1997), *Estratégias de internacionalização: desenvolvimento internacional da empresa*, Instituto Piaget, Lisboa, ISBN 972-771-183.
- Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Lima, J. e Faustino, H. (2010), *Factores determinantes das exportações Portuguesas para Espanha: Uma análise ao nível da empresa*, ISEG, Departamento de Economia, Working Papers nº 7.
- Malhotra, N. (2001), *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3ª Edição, Bookman, Porto Alegre.
- Manly, B., (1986), *Multivariate Statistical Methods: A Primer*, Champan and Hall, New York.
- Marques, D. (2006), *Estudo do Sector Corticeiro Português ao Nível da Competitividade Empresarial*, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Dissertação de Mestrado em Gestão, Covilhã.
- Maroco, J. (2007), *Análise Estatística com utilização do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa.

- Martinez, J. e Jarillo, J. (1989), The evolution on research on coordination mechanisms in multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, vol. 20, nº 3, Outono, pp. 489-514.
- Massote, C., Rezende, S. e Versiani, Â. (2010), *A Dinâmica de Relacionamento Nacionais e Internacionais em Processos de Internacionalização: um Estudo de Caso de uma Agência Norte-americana de Publicidade no Mercado Brasileiro*, Editora RAC, Belo Horizonte / Minas Gerais, vol. 14, nº 4, pp. 61-79.
- Michel, M. (2005), *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: Um Guia Prático para Acompanhamento da Disciplina a Elaboração de Trabalhos Monográficos*, Atlas, São Paulo.
- Moreira, A. (2009), The evolution of internationalization – Towards a new theory?, *Economia Global e Gestão*, vol.14, nº 1, pp. 41-59.
- Moreira, A. e Dias, A. (2008), O investimento directo do estrangeiro em Portugal Uma perspectiva histórica, *Economia Global e Gestão*, vol.13, nº1, pp. 24-41, SSN 0873-7444.
- Murtha, T. (2004), *The metanational firm in context: competition in knowledge-driven industries*. *Advances in International Management*, vol. 16, pp. 101-136.
- Neto, P. (2005), *Compostos voláteis associados a defeitos de cortiça de Quercus suber L.: Estudo dos efeitos de matriz por micro-extracção em fase sólida na região de espaço de cabeça*, Universidade de Aveiro, Departamento de Química, dissertação para obtenção de grau de Mestre em Métodos Instrumentais e Controlo da Qualidade Analítica.
- Norusis, M., (2006), *SPSS 14.0 Advanced Statistical Procedures Companion*, Prentice Hall, New York.
- Oliveira, A. e Oliveira, L. (2000), *A Cortiça*, Printer Portuguesa, Casais Men Martins, Rio de Mouro.

- Pangarkar, N. (2008), *Internationalization and performance of small-and medium-sized enterprises*, Journal of World Business.
- Pardal, L. e Correia, E. (1995), *Métodos e Técnicas de Investigação Social*, Areal, Porto.
- Pedro, I., Filipe, J. e Reis, E. (2008), Factores determinantes da internacionalização das redes de «franchising» ibéricas. *Economia Global e Gestão*, vol.13, nº 1, pp. 65-84, ISSN 0873-7444.
- Pestana, M. e Gageiro, J., (2005), *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Peng, M. (2009), *Global Strategic Management*, 2ª Ed., South-Western Cengage Learning, pp. 5-30.
- Pereira, M. (2005), *Factores de Competitividade e Desempenho Empresarial: um estudo aplicado ao sector da cerâmica em Portugal*, Tese de Doutoramento em Gestão Industrial, DEGEI/UA.
- Pereira, M. (2010), *O caso das empresas de cortiça no concelho de Santa Maria da Feira*, Universidade de Aveiro, Dissertação para Obtenção do Grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, Departamento de Línguas e Culturas.
- Pereira, M. e Gil, L. (2006), *O Problema do Odor a Mofo nas Rolhas de Cortiça e Processos para a sua Redução/Eliminação*, Silva Lusitana, Lisboa, vol. 14, nº 1, pp. 101-111.
- Pinto, C., Gaspar, L., Ferreira, M., P. & Serra, F. (2010), A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: Um estudo bibliométrico no Strategic Management Journal, *Globadvantage - Center of Research in International Business & Strategy*, Working paper nº 53.

- Pinto, M. e Souza, Y. (2011), A internacionalização de empresas que produzem valor intangível: uma investigação sobre uma empresa brasileira de moda praia, *Redige: Revista de Design, inovação e gestão estratégica*.
- Pires, J. (2010), *Developing Innovation Strategies Within Multinational Enterprises*, UTL: Universidade Técnica de Lisboa, ISEG: Instituto Superior de Economia e Gestão, Mestrado em Ciências Empresariais.
- Porter, M. (1986), *Competition in global industries: A Conceptual Framework*, In *Competition in global industries*, Porter (Ed) Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of the Nations*, Free Press.
- Prahalad, C. e Doz (1987), *The Multinational mission: Balancing local demands and global vision*, *The Free Press*, New York.
- Ramón, A. (2002), *La expansión internacional del sector hotelero español*, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Alicante.
- Rezende, S. e Versiani, Â. (2010), Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização, *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Fundação Getúlio Vargas Brasil, janeiro-março, vol. 50, nº 1, pp. 24-36.
- Ricardo, D. (1817), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, London.
- Rios, H. (2010), *A Orientação para o Mercado do Sector Corticeiro Português*, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial, Dissertação de Mestrado.

- Rocha, A., Mello, R., Maculan, A. e Pacheco, H. (2010), Ivia: Crescimento e Internacionalização, *Rev. adm. contemp.*, vol.14, nº 6, pp. 1158-1170, ISSN 1982-7849.
- Rocha, L. (2010), O Processo de Internacionalização para o Brasil – Estratégias Aplicadas às empresas da Indústria do Petróleo e Gás, *RGO – Revista Gestão Organizacional*, Julho – Dezembro, vol. 3, nº 2, pp. 198-208.
- Sánchez, A. e Camacho, E. (2007), *Internacionalização Empresarial – Um modelo explicativo do modo de entrada*, *Tourism & Management Studies*, No 3: Encontros Científicos.
- Santos, C. (2000), *O Livro da Cortiça*, Diglivros.
- Santos, J., Ferreira, M. e Reis, N. & Alves, S. (2011), Industrial network membership: Reducing psychic distance hazards in the internationalization of the firm, *Globaladvantage - Center of Research in International Business & Strategy*, Working paper nº 71.
- Schneider, A., Carneiro, M., Serra, F. & Ferreira, M. (2008), Michael Porter 30 anos depois de estratégia competitiva, *Globaladvantage - Center of Research in International Business & Strategy*, Working paper nº 25.
- Sharma, S., (1996), *Applied Multivariate Techniques*, John Wiley & Sons, New York.
- Silverman. D. (1993), *Interpreting Qualitative Data: methods for analysing talk, text and Interaction*, Sage Publications, London.
- Smith, A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations*, William Clowes and Sons, London.
- Stoian, C. e Filippaios, F. (2008), Dunning's eclectic paradigm: A holistic, yet context specific framework for analysing the determinants of outward FDI: Evidence from international Greek investments, *International Business Review*, vol. 17, pp. 349-367.

Tavares, F. (2011), *Avaliação Imobiliária: Entre a Ciência da Avaliação e a Arte da Apreciação*, Tese de Doutoramento em Gestão Industrial, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.

Trigo, V., Calapez, T. e Santos, M. (2009), SMEs and internationalization: An empirical study of SMEs in Portugal, *Economia Global e Gestão*, vol. 14, nº 3, ISSN 0873-7444.

Viana, C. e Hortinha, J. (1997), *Marketing Internacional*, 1ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Vieira, M. (1998), *A Indústria da Cortiça em Portugal*, tese mestrado, Edição policopiada, Santa Maria da Feira.

Wagner, J. (2008), *International Firm Activities and Innovation: Evidence from Knowledge Production Functions for German Firms*, *The Icfai Journal of Knowledge Management*, pp. 47-62.

Welford, R. e Prescott, K. (1994), *European Business – An Issue-Based Approach*, 2nd Edition, Pitman Publishing, London.

White, R. & Poynter, T. (1990), *Organizing for world-wide advantage*, In Bartlett, Doz & Hedlund (Eds), *Managing the Global Firm*, Routledge, London.

Yin, R. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, 3rd Edition, Sage Publications.

Sites:

www.apcor.pt

www.franchising.pt

www.iapmei.pt

Anexo



Inquérito

O inquérito abaixo apresentado é confidencial e será apenas usado no contexto do Mestrado em Finanças da Universidade Portucalense Infante D. Henrique, relativo ao diagnóstico no processo de internacionalização das empresas do setor da cortiça.

O objetivo é fazer um levantamento dos aspetos mais relevantes que podem ter influência no processo de decisão de internacionalização das empresas no setor corticeiro. Pedimos que preencha o questionário com sinceridade.

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Idade:

_____ Anos.

3. Função / Cargo na Empresa:

Administrador / Gerente

Diretor

Pessoal administrativo

Outro. Qual? _____

4. Dados da Empresa:

4.1. Número de colaboradores:

0 a 9 (microempresa)

10 a 49 (pequena empresa)

50 a 249 (PME)

>250 (grande empresa)

4.2.

2009

2010

2011

Peso (%) das exportações na faturação:

4.3. Regiões de destino:

- Europa • EUA • América Central e Sul
- África do Sul • Austrália e Nova Zelândia • Ásia

4.4. Subsetores em que a empresa se inclui (pode selecionar mais do que um produto):

- () Produtor
- () Preparador
- () Rolheiro
- () Granulador
- () Aglomerador
- () Intermediário
- () Serviços prestados.
- () Outra. _____

4.5. Principais produtos (pode selecionar mais do que um produto)

() Prancha / Fardos	() Rolhas de cortiça aglomeradas
() Rolhas de cortiça natural	() Rolhas técnicas 1+1
() Rolhas colmatadas	() Rolhas de Champanhe
() Rolhas capsuladas	() Revestimento de piso
() Discos	() Revestimento de parede
() Granulados	() Isolamento térmico / Acústico
	() <i>Gifts</i>
	() Outros. _____

5. Análise interna da empresa: A sua empresa produz e vende os seus produtos para determinados mercados cumprindo as exigências dos clientes; detém meios e recursos que estão organizados para cumprir os objetivos atrás enunciados; que análise faz da sua empresa? É natural que sinta pontos em que a sua empresa está bem e outros que entende que deviam ser corrigidos.

5.1. Pontos Fortes: Quais os pontos fortes da sua empresa de acordo com os seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada uma das afirmações as que considera como pontos fortes da sua empresa.

5.1.4. Esforço Comercial		5.1.9. Adequação dos recursos humanos ao negócio	
5.1.5. Capacidade de produção		5.1.10. Capacidade de investimento	
5.1.6. Qualidade do produto		5.1.11. Imagem no mercado	
5.1.4. Competitividade		5.1.12. Solidez financeira	
5.1.5. Disponibilidade de stocks		5.1.13. Higiene e limpeza das instalações	
5.1.6. Capacidade técnica (<i>Know-how</i>)		5.1.14. Código Internacional das Práticas Rolheiras	
5.1.7. Capacidade de compra de matéria-prima		5.1.15. Estrutura familiar das empresas	
5.1.8. Instalações			

5.2. Pontos fracos: Quais os pontos fracos da sua empresa de acordo com os seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada uma das afirmações, as que considera pontos fracos da sua empresa.

5.2.1. Custo da matéria-prima		5.2.8. Formação e qualidade dos Recursos Humanos	
5.2.2. Gestão comercial		5.2.9. Esforço financeiro	
5.2.3. Baixo volume de negócios		5.2.10. Baixa rentabilidade do negócio	
5.2.4. Elevado preço / valor de produto acabado		5.2.11. Ambiente/higiene e segurança	
5.2.5. Falta de inovação		5.2.12. Falta de qualidade nos produtos e serviços	
5.2.6. Capacidade de gestão		5.2.13. Instalações	
5.2.7. Baixa produtividade		5.2.14. Licenciamento industrial – Burocracia e custo	

6. Análise externa da empresa. Ameaças e oportunidades ao setor da cortiça. A sua empresa encontra-se inserida num setor específico. Em termos gerais, que Ameaças e Oportunidades prevê para o setor da cortiça a curto, médio e longo prazo?

6.1. Ameaças: Quais as ameaças à sobrevivência da sua empresa de acordo com os seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada uma das afirmações, as que considera ameaças à situação da sua empresa.

6.1.1. Vedantes alternativos		6.1.8. Capacidade de compra de matéria-prima	
6.1.2. Preço das matérias-primas		6.1.9. Estratégia setor	
6.1.3. Concorrência dentro do setor		6.1.10. Recursos humanos	
6.1.4. Grandes empresas do setor		6.1.11. Incêndios	
6.1.5. Margens (diminuição)		6.1.12. Impostos	
6.1.6. TCA*		6.1.13. Diminuição consumo de vinho	
6.1.7. Falta de qualidade			

* TCA - Tricloroanisole, “sabor a rolha”.

6.2. Oportunidades: Quais as oportunidades para a sua empresa de acordo com os seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada uma das afirmações, as que considera oportunidades para a sua empresa.

6.2.1. Novos mercados		6.2.6. Vedantes alternativos a médio e longo prazo	
6.2.2. Solução para o problema do TCA*		6.2.7. Flexibilidade	
6.2.3. <i>Systcode</i> e outras iniciativas com qualidade		6.2.8. Aplicações de novas tecnologias	
6.2.4. Esforço comercial		6.2.9. Diminuição do preço da matéria-prima	
6.2.5. Descoberta de novas aplicações para cortiça		6.2.10. Rolhas técnicas	

* TCA - Tricloroanisole, “sabor a rolha”.

7. Evolução do setor da cortiça. A médio prazo como prevê que o setor da cortiça esteja nos seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada um dos seguintes aspetos se o que prevê é: (1) Muito negativo, (2) Negativo (3) Razoável, (4) Positivo, (5) Muito positivo.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.1. Ao nível da dimensão do mercado					
7.2. Ao nível do aparecimento de novos mercados geográficos					
7.3. Das exigências dos clientes					
7.4. Da promoção dos produtos de cortiça					
7.5. Ao nível tecnológico					
7.6. Ao nível da qualidade da matéria-prima					
7.7. Ao nível da quantidade de matéria-prima					
7.8. Ao nível da concorrência de produtos alternativos					
7.9. Do desenvolvimento de novos produtos de cortiça					
7.10. Do impacto do TCA* no mercado de rolhas de cortiça					

* TCA - Tricloroanisole, "sabor a rolha".

8. Evolução da empresa. Como imagina a sua empresa daqui a 3 anos? Indique, em relação a cada uma das afirmações seguintes se o que prevê é: (1) Concordo nada, (2) Não concordo (3) Não concordo nem discordo, (4) Concordo, (5) Concordo totalmente.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.1. Com maior dimensão em termos de mercado					
8.2. Com uma nova estrutura de distribuição de produtos, com menor recurso a intermediários					
8.3. A disponibilizar mais meios para a promoção comercial					
8.4. Com novas tecnologias					
8.5. Com maior capacidade produtiva					
8.6. Com mais meios de controlo e inspeção de qualidade					
8.7. Com um sistema informático mais desenvolvido e evoluído em todas as áreas					
8.8. Com um quadro técnico de maior dimensão e mais capacidades					
8.9. Com capacidades para desenvolver novos produtos					

9. A sua empresa tem uma estratégia comercial definida:

- Por volume de faturação
- Por força de vendas
- Por mercado geográfico
- Por tipo de produtos
- Participa em feiras no estrangeiro
- Tem catálogos em mais que uma língua

Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>

10. Qual o número de clientes total?

11. Qual o número de clientes do mercado externo?

12. Qual o tipo de distribuição mais utilizado?

- Venda direta (linhas de enchimento) - Grandes distribuidores de vedantes

13. A estratégia definida pela empresa incide:

- Liderança de preço
- Diferenciação em relação à concorrência
- Focalização (nicho de mercado)
- Outra. _____

Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>
Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>

14. De acordo com as vantagens competitivas a nível internacional que abaixo são discriminadas, indique se o impacto que prevê para a sua empresa é: (1) Muito Negativo, (2) Negativo (3) Razoável, (4) Positivo, (5) Muito positivo.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.1. A diferença de preços entre países					
14.2. Exploração de mercado através de vantagens competitivas nomeadamente o <i>marketing</i> , diferenciação de produto					
14.3. Exploração de mercado através de vantagens competitivas nomeadamente a tecnologia e a gestão profissionalizada					
14.4. Exploração de mercado através de uma produtividade acrescida					
14.5. Políticas governamentais - restrição da entrada e saída de bens					
14.6. Localização da unidade produtiva					
14.7. Exportação direta / Exportação através de intermediários / Unidade de vendas / Unidade de produção					

15. De acordo com os pontos abaixo apresentados relacionados com a internacionalização de empresas, indique, em relação a cada uma das afirmações qual o impacto para a sua empresa: (1) Muito Negativo, (2) Negativo (3) Razoável, (4) Positivo, (5) Muito positivo.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.1. Uma venda esporádica de produtos em mercados externos					
15.2. Recurso a agentes e distribuidores locais					
15.3. Licenciamento - autorização da licença para uso de tecnologias ou marcas da empresa					
15.4. <i>Franchising</i> – autorização da marca, comercialização de produtos ou produção					
15.5. Investimento direto - investimento realizado por uma empresa num país exterior ao qual atua					
15.6. Projetos chave na mão - constrói uma instalação industrial e transfere para uma empresa local					