

# A INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR DA CORTIÇA: ESTUDO EXPLORATÓRIO ÀS EMPRESAS

Fernando Oliveira Tavares<sup>1</sup>, André Martins Marques<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Unidade de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas (GOVCOPP), Universidade de Aveiro e Departamento de Ciências Económicas e Empresariais, Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Portugal. E-mail: [ftavares@upt.pt](mailto:ftavares@upt.pt)

<sup>2</sup>Instituto Superior de Entre Douro e Vouga, ISVOUGA, Portugal. E-mail: [amarques@isvouga.pt](mailto:amarques@isvouga.pt)

**Resumo.** Com a globalização dos mercados, a concorrência é cada vez maior e torna-se imperativo que as empresas procurem penetrar em novos mercados, para desta forma sobrevivam às conjunturas económicas e situações adversas. No atual contexto económico a internacionalização surge como fator essencial para o aumento de competitividade das empresas. Neste trabalho 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. 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. Para estudar o processo de internacionalização das empresas do setor da cortiça, foi elaborado um inquérito. A construção do questionário partiu do estudo preliminar, que passou por uma revisão da literatura e do estudo de teorias de autores e a sua consistência quando relacionada com a internacionalização. 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. Trata-se de uma amostra de conveniência em termos geográficos, embora se entenda que é uma amostra representativa do setor. O artigo está organizado em quatro partes, reservadas à revisão da literatura sobre a internacionalização das empresas de cortiça, à metodologia usada para realização dos inquéritos, à sua análise através da estatística descritiva e fatorial e por fim discussão dos resultados obtidos e respetivas conclusões. 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. Os fatores de sucesso deste setor são: Capacidade de Inovação, Capacidade de Investimento, Domínio da Cadeia de Distribuição, Qualidade do Produto.

**Palavras-chave:** cortiça, comércio internacional, estratégias de internacionalização, internacionalização.

## *THE INTERNATIONALIZATION IN CORK SECTOR: BUSINESS EXPLORATORY STUDY*

**ABSTRACT.** With the globalization of markets competition is increasing and it is imperative that companies seek to get into new markets, in order to survive the economic conditions and adverse situations. In the current economic context internationalization emerges as a key factor for the increase of the competitiveness of companies. In this market research, there has been developed an exploratory study in order to observe the process of internationalization of the cork industry, that consists mostly of micro and small businesses located in Santa Maria da Feira. This work seeks to analyze, and it tries to understand the internationalization of the cork industry, in the municipality that includes the most companies and cork products, in order to help to identify the prospects of development of this sector, prospects of companies, the competitive advantages internationally, strengths, weaknesses, opportunities and threats that come with being world leader in this sector. To study the process of internationalization of the cork industry, we developed a survey. The construction of the questionnaire came from the preliminary study, which went through a literature

review and study of theories of authors and their consistency when related to internationalization. The survey was delivered in 200 companies, APCOR members and facilities in the municipality of Santa Maria da Feira. 121 companies responded to the survey. The choice of this municipality was based on the fact that it owns the most cork companies. Geographically, this is a convenience sample, although it is a representative sample of the industry. The paper is organized into four parts, which are reserved to the review of the literature on the internationalization of cork enterprises, the methodology used to carry out the surveys, to their analysis using descriptive statistics and factorial and finally to discuss the results and respective conclusions. In this research we can conclude that although some companies are heavily established in international markets, the majority are dedicated almost exclusively to the production with a strong orientation towards quality. The factors of success in this sector are: Innovation Capacity, Investment Capacity, Field of Supply Chain, Product Quality.

**Keywords:** cork, Internationalization, internationalization strategies, international trade.

### Introdução

O setor corticeiro é de extrema importância para Portugal, de acordo com os dados divulgados pela Associação Portuguesa de Cortiça (APCOR) (2011), a área ocupada pelo sobreiro no nosso país representa aproximadamente 34% da área mundial, por outro lado, somos o maior produtor com aproximadamente 49,6% da produção mundial e no que diz respeito à transformação e exportação Portugal detêm uma quota de 61,3%.

O objetivo deste trabalho 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.

Apresenta-se uma revisão da literatura, com uma abordagem aos modelos de internacionalização, modalidades, estratégias, assim como as vantagens e desvantagens da internacionalização. Posteriormente é apresentada a metodologia que serviu para elaboração do estudo exploratório às empresas no setor da cortiça. Por fim o estudo das respostas ao questionário com a explicação, construção e análise dos dados, finalizando com a conclusão.

Com globalização da economia torna-se impreterível que as organizações se tornem mais competitivas e se adaptem às constantes mutações do mercado. Procura-se com este trabalho saber em que ponto as empresas estão e ao mesmo tempo ter uma ideia de para onde as empresas querem ir.

### 1 – Revisão da Literatura

De acordo a APCOR (2011) o setor da cortiça em Portugal é uma indústria líder a nível mundial no que diz respeito às exportações, sendo que quase 90% da cortiça produzida em Portugal é exportada.

Conforme Gil (1998) argumenta Portugal foi pioneiro e o principal legislador no âmbito suberícola. A proteção pela lei ao sobreiro é muito antiga no nosso país, 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.

A indústria corticeira em Portugal, localiza-se principalmente no distrito de Aveiro mais precisamente no concelho de Santa Maria da Feira. De acordo com o estudo da APCOR (2011), em Portugal existiam 597 empresas em 2009, tendo observado um decréscimo de 28% entre 2000-2009. Por outro lado segundo o Anuário 2011 elaborado pela mesma entidade anteriormente referida, 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.

## 1.1 - Internacionalização

### 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.

Para Welford e Prescott (1994) torna-se imperativo procurar entrar no mercado global, não só numa ótica de sobrevivência mas também como forma de expansão, isto é, como estratégia 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 subsidiárias no país estrangeiro.

Moreira e Dias (2008), referem que na frente desta internacionalização estão grandes Empresas Multinacionais (MNEs) e o resultado está a afetar o comércio internacional de maneira irreversível. Enquanto por um lado as MNEs detêm a ambição, posição liderante, capacidade financeira e organizacional, por outro lado, as pequenas e médias empresas 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.

As teorias clássicas incidiam a 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 Stoian e Filippaios (2008), este 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 Johansson e Vahlne (1977), aborda a internacionalização como um processo de aprendizagem, do ponto de vista cíclico causal. Neste processo as causas são vistas como cíclicas não havendo influência do mercado ou concorrência. 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, a 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.

### Modalidades da internacionalização

As modalidades de internacionalização traduzem uma consequência do crescimento de qualquer empresa, que pressupõe e quer através da exportação ou investimentos diretos uma evolução natural nas empresas competitivas.

As modalidades de internacionalização mais referenciadas são:

Transação – compreendem venda de mercadorias serviços e marcas para empresas exteriores (Hitt, 2005; Freire, 2008; Pedro et al, 2008);

Investimento direto – investimento realizado por uma empresa num país exterior ao qual atua (Freire, 2008; Moreira, 2008; Araújo, 2008);

Projeto – Compreende o investimento pontual em empresas nacionais e externas, em projetos específicos e limitados no tempo (Freire, 2008).

## 1.2 - As estratégias básicas de internacionalização

Sendo a temática da internacionalização difícil de precisar, visto que, 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 em 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.

## 1.3 - 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 contatos 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, dependerá do 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:

Procura de recursos (*resource-seeking*): Define uma busca por recursos, como matérias-primas, 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;

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;

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 advêm e redução de custos de transporte, comunicação ou de coordenação;

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.

## 1.4 – Vantagens e desvantagens 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, a beneficiação de economias de localização que traduz um aumento da presença em mercados externos nos quais a empresa possui conjunturas mais benéficas, e por último o acréscimo das economias de escala e experiência que representam uma significativa mais-valia nos custos totais. Assim, os custos totais 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), referem, as empresas que exportam são forçadas a ser produtivas e eficientes em relação aos custos, isto deve-se à sua exposição aos mercados externos e a competitividade acrescida que estes representam.

Como já referido no ponto anterior e segundo Fryges e Wagner (2008), a exportação e a internacionalização acarreta 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 de ser o mais importante mas com grande relevo, temos o desafio com que qualquer empresa inicialmente se depara, o de 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). Por último e segundo Freire (2008), uma empresa quando se internacionaliza expõe a sua tecnologia, *know-how* e produtos a potenciais concorrentes estrangeiros.

## 2 - Metodologia

A construção do questionário partiu do estudo preliminar, de teorias de autores e a sua consistência quando relacionada com a internacionalização. Por outro lado a consulta do questionário da APCOR (2004) ao setor.

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

Recorreu-se à Análise de Componentes Principais à Análise Fatorial (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 de questões obtidas através de respostas numa escala Likert de 1 a 5.

Tendo em conta que no teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), seguindo Pestana e Gageiro (2005), ( $]0,9 - 1,0]$  - Excelente;  $]0,8 - 0,9]$  - Ótima;  $]0,7 - 0,8]$  - Boa;  $]0,6 - 0,7]$  - Regular;  $]0,5 - 0,6]$  - Medíocre;  $KMO \leq 0,5$  - Inadequada) analisa-se se este permite fazer uma boa Análise Fatorial 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 Análise Fatorial. 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 Análise Fatorial, onde iremos analisar o Alpha de Cronbach para verificar a consistência interna dos fatores. Os valores do Alpha de Cronbach, segundo George e Mallery (2003) têm a seguinte interpretação: ]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; <=0,5 - Inaceitável.

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.

Para efetuar a rotação dos eixos fatoriais utilizámos 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.

Para Tavares (2011), 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  $\pm 1$ , 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.

### 3 - Análise de resultados - descritiva

#### 3.1 - 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).

Quadro 1 - 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

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 e responderam à questão, estas representam 14% das 121 empresas que foram alvo deste estudo. Em termos de peso (%) das exportações na faturação, 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% ( $\bar{x}=16,88$ ) (Quadro 1)

As regiões de destino das exportações (Quadro 2) apresentam a UE (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%).

Quadro 2 - 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

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 apresenta para o futuro da cortiça.

Quadro 3 - Resultados do inquérito sobre os subsetores

Subsetores	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

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

Quadro 4 - Resultados do inquérito sobre principais produtos comercializados

Principais produtos	Contagem	Porcentagem (%)
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%
Gifts	5	4%

Fonte: Elaboração própria

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.

Em relação aos pontos fortes (Quadro 5) 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 Código Internacional de Práticas Rolheiras (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 5 - Resultados do inquérito sobre análise interna - Pontos fortes

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

Fonte: Elaboração própria

Na análise ao Quadro 6 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 à situação económica atual e à 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 6 - Resultados do inquérito sobre análise interna - Pontos fracos

Pontos Fracos	Sim	Não	Pontos Fracos	Sim	Não
Custo da matéria-prima	<b>96,7%</b>	3,3%	Esforço financeiro	14,9%	<b>85,1%</b>
Gestão comercial	9,1%	<b>90,9%</b>	Baixa rentabilidade do negócio	17,4%	<b>82,6%</b>
Baixo volume de negócios	8,3%	<b>91,7%</b>	Ambiente / higiene e segurança	5,0%	<b>95,0%</b>
Elevado preço / valor de produto acabado	9,9%	<b>90,1%</b>	Falta de qualidade nos produtos e serviços	2,5%	<b>97,5%</b>
Falta de inovação	<b>64,5%</b>	33,9%	Instalações	7,4%	<b>92,6%</b>
Capacidade de gestão	5,8%	<b>94,2%</b>	Licenciamento industrial – Burocracia e custo	47,9%	<b>52,1%</b>
Baixa produtividade	5,0%	<b>95,0%</b>			
Formação e qualidade dos RH	22,3%	<b>77,7%</b>			

Fonte: Elaboração própria

É visível pela análise dos Quadros 6 e 7 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 6 foi constatado, não só que 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.

Quadro 7 - Resultados do inquérito sobre análise externa - Ameaças

Ameaças	Sim	Não	Ameaças	Sim	Não
Vedantes alternativos	<b>90,9%</b>	9,1%	Capacidade de compra de matéria-prima	<b>57,0%</b>	43,0%
Preço das matérias-primas	<b>96,7%</b>	3,3%	Estratégia setor	2,5%	<b>97,5%</b>
Concorrência dentro do setor	<b>87,6%</b>	12,4%	Recursos humanos	11,6%	<b>88,4%</b>
Grandes empresas do setor	<b>89,3%</b>	10,7%	Incêndios	<b>69,4%</b>	30,6%
Margens (diminuição)	<b>87,6%</b>	12,4%	Impostos	<b>91,7%</b>	8,3%
TCA	<b>78,5%</b>	21,5%	Diminuição consumo vinho	<b>96,7%</b>	3,3%
Falta de qualidade	<b>85,1%</b>	14,9%			

Fonte: Elaboração própria

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 Tricloroanisole (TCA), que resulta numa diminuição da mesma são também compreendidos como uma ameaça. 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.

Quadro 8 - Resultados do inquérito sobre análise externa - Oportunidades

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

Fonte: Elaboração própria

Para a 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 *systemcode* 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 9 - 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	<b>4,08</b>	4	4,00	0,586	-	-	13,2	65,3	21,5
Das exigências do cliente	<b>4,74</b>	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	<b>4,08</b>	4	4,00	0,510	-	-	9,1	73,6	17,4
Ao nível da qualidade da matéria-prima	<b>4,83</b>	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

A perceção 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.

No que respeita à evolução da empresa (Quadro 10), 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, 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 terem a noção do caminho que devem seguir apesar de muitas vezes não ser exequível.

Quadro 10 - 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	<b>3,42</b>	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	<b>3,26</b>	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	<b>3,21</b>	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	<b>3,23</b>	3,00	3	0,559	0	3,3	73,6	19,8	3,3

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o Quadro 11 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. Sendo diminuto o número de empresas que possui uma estratégia comercial por tipo de produtos, que participam em feiras no estrangeiro e tem catálogos em mais que uma língua, revelando desta forma, uma fraca aposta em se internacionalizarem.

Quadro 11 - 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 12), 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.

Quadro 12 - Resultados do inquérito sobre número de clientes total e dos clientes do 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

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 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 mero intermediários.

Em relação ao tipo de distribuição mais utilizado (Quadro 13), 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 13 - Resultados do inquérito sobre tipo de distribuição mais utilizado

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

Fonte: Elaboração própria

Analisaram-se também as estratégias da empresa (Quadro 14), 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 14 - Resultados do inquérito sobre estratégia da empresa

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

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao Quadro 15, podemos observar as vantagens competitivas a nível internacional e qual o impacto para as empresas em estudo, baseado nos modelos de internacionalização discriminados na revisão da literatura. 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 15 - 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
Marketing e diferenciação de produto	<b>4,32</b>	4	4,00	3,684	-	-	24,8	57,9	17,4
Tecnologia e a gestão profissionalizada	<b>4,00</b>	4	4,00	0,592	-	0,8	14,9	67,8	16,5
Exploração de mercado através de produtividade acrescida	<b>4,37</b>	5	4,00	0,709	-	0,8	10,7	38,8	49,6
Políticas governamentais - restrição da entrada e saída de bens	<b>4,13</b>	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 16. 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 são confiadas a algumas empresas, estas com uma estratégia de internacionalização forte e eficiente.

Quadro 16 - 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.	<b>3,83</b>	4	4,00	0,853	-	5,8	16,5	59,5	18,2
Recurso a agentes e distribuidores locais	<b>3,90</b>	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.	<b>2,64</b>	3	3,00	0,717	-	0,8	14,9	67,8	16,5
Franchising – 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	<b>2,12</b>	2	2,00	0,622	12,4	65,3	20,7	1,7	-
Projetos chave na mão - constrói instalação industrial e transfere para empresa local.	1,95	2	2,00	0,644	23,1	58,7	18,2	-	-

Fonte: Elaboração própria

Já em relação ao *franchising* – autorização da marca, a quase inexistência deve-se ao carácter industrial e à 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.

### 3.2 - Análise Fatorial às expetativas da empresa e do setor e às vantagens competitivas e internacionalização do setor corticeiro

Apresenta-se neste ponto do trabalho empírico a análise às questões do inquérito onde eram solicitadas respostas através da escala de Likert. O valor de KMO (0,806), permite uma ótima Análise Fatorial 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 17

apresentamos os resultados da Análise Fatorial, utilizando para a extração dos fatores o Método das Componentes Principais. Para efetuar a rotação dos eixos fatoriais utilizámos o método ortogonal Varimax com normalização de Kaiser. Verificamos no Quadro 17 que os valores próprios dos quatro fatores são todos superiores a 1 (critério de Kaiser foi cumprido).

A Análise Fatorial resultou na extração de cinco fatores responsáveis por 73,830% da variância total (Quadro 17). A variância não explicada, de 26,170%, poderá estar relacionada com outros fatores menos relevantes, resultantes de outras combinações das variáveis.

Quadro 17 - Variância total explicada pelo processo de internacionalização do setor corticeiro

Componente	Valores Próprios Iniciais			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

Extraction Method: Principal Component Analysis.

No Quadro 18 o Alpha de Cronbach indica-nos que estamos perante uma consistência interna excelente no fator 1 (Alpha de Cronbach = 0,939), uma consistência interna aceitável no fator 2 (Alpha de Cronbach = 0,791), uma consistência interna duvidosa no fator 3 (Alpha de Cronbach = 0,663), uma consistência interna boa no fator 4 (Alpha de Cronbach = 0,826) e uma consistência interna aceitável no fator 5 (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 18). 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 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 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.

Para o Fator 3 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.

Quadro 18 - Matriz das componentes do processo de internacionalização do setor corticeiro

Fatores		Component					Interpretação dos Fatores
		1	2	3	4	5	
Fator 1	Com um sistema informático mais desenvolvido e evoluído em todas as áreas	,926					Capacidade de Inovação
	Com maior capacidade produtiva	,899					
	Com mais meios de controlo e inspeção de qualidade	,882					
	Com capacidades para desenvolver novos produtos	,872					
	Com novas tecnologias	,845					
	Com um quadro técnico de maior dimensão e mais	,838					

	capacidades						
	Com uma nova estrutura de distribuição de produtos, com menor recurso a intermediários	,740					
	A disponibilizar mais meios para a promoção comercial	,689					
Fator 2	Investimento direto		,867				Capacidade de Investimento
	Projetos chave na mão		,818				
	Licenciamento		,739				
	Franchising		,690				
Fator 3	Exportação / Exportação através de intermediários / unidade de vendas/ unidade de produção			,800			Domínio da Cadeia de Distribuição
	Diferença de preços entre países			,721			
	Exploração de mercado através de vantagens competitivas (tecnologia e a gestão profissionalizada)			,704			
Fator 4	Recurso a agentes e distribuidores locais				,895		Dependência da Cadeia de Distribuição
	Uma venda esporádica de produtos em mercados externos				,851		
Fator 5	Ao nível da qualidade da matéria-prima					,904	Qualidade
	Exploração de mercado através de vantagens competitivas (marketing e diferenciação de produto)					,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	

Para o Fator 4 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 5 está relacionado com a qualidade que é essencial no processo de internacionalização. Refere-se concretamente à qualidade da matéria prima e diferenciação do produto.

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 Análise Fatorial, 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. 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.

Após as 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.

Como analisado, a análise descritiva demonstrou que as estratégias básicas adotadas pelas empresas incidem numa liderança pelo preço, aliado a uma diferenciação em relação à concorrência. 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, a diferença de preços entre países 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.

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 apostar 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 de 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 num 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, podemos 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.

### **Bibliografia**

- 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.
- APCOR (2004), *Estudo Valcork – Projecto para a valorização da cortiça*, Santa Maria da Feira.
- APCOR (2011), *Estudo de Caracterização Sectorial*, Santa Maria da Feira.
- 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.
- 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.
- 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.
- Gil, L.(1998), *Cortiça: Produção, Tecnologia e Aplicação*, INETI – Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial, Lisboa.
- 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.
- 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.
- Kogut, B. (1985), *Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains*. *Sloan Management Review*, Vol. 26, (Summer), pp.15-28.

- Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Maroco, J. (2007), *Análise Estatística com utilização do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa.
- 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.
- Pedro, I., Filipe, J. e Reis, E. (2008), Factores determinantes da internacionalização das redes de «franchising» ibéricas. *Economia Global e Gestão*, vol.13, nº1, 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.
- Pinto, C., Gaspar, L., Ferreira, Manuel, 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.
- Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of the Nations*, Free Press.
- 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.
- Santos, J., Ferreira, M. e Reis, N. & Alves, S. (2011), Industrial network membership: Reducing psychic distance hazards in the internationalization of the firm, *Globadvantage - Center of Research in International Business & Strategy*, Working paper nº 71.
- 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, nº 3, pp. 349-367.
- Tavares, F. (2011), *Avaliação Imobiliária: Entre a Ciência da Avaliação e a Arte da Apreciação*, Tese de Doutoramento em Gestão Industrial, DEGEI, Universidade de Aveiro.
- Welford, R. e Prescott, K. (1994), *European Business – An Issue-Based Approach*, 2nd Edition, Pitman Publishing, London.

