

A internacionalização no setor da cortiça

Estudo exploratório às empresas

por Fernando Tavares e André Marques

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 que desta forma sobrevivam às conjunturas económicas e situações adversas. No atual contexto económico, a internacionalização surge como fator para o aumento de competitividade das empresas. Este 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 e qualidade do produto.

Palavras-chave: Cortiça, Comércio Internacional, Estratégias de Internacionalização, Fatores de Internacionalização, Internacionalização

TITLE: *The internationalization in cork sector: a business exploratory study*

ABSTRACT: Competition is increasing with the globalization of markets 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. This paper is organized into four parts, which are dedicated to literature review on internationalization of cork enterprises, the methodology used to carry out the surveys, to their analysis using descriptive statistics and factorial and finally discussing results and corresponding conclusions. In this research we can conclude that although some companies are heavily established in international markets, the majority are almost exclusively dedicated to strong orientated quality production. Success factors in this sector are: ability to innovate, investment capacity, supply chain control and product quality.

Key words: Cork, International Trade, Internationalization Strategies, Internationalization Factors, Internationalization

TITULO: *La internacionalización de la industria del corcho: estudio exploratorio de las empresas*

RESUMEN: Con la globalización de los mercados, la competencia es cada vez mayor y es imperativo que las empresas traten de penetrar en nuevos mercados, para que de esta manera sobrevivan a las condiciones económicas adversas. En el contexto económico actual, la internacionalización se presenta como un factor para aumentar la competitividad de las empresas. Este artículo está organizado en cuatro partes, reservadas para la revisión de la literatura sobre la internacionalización de las empresas del corcho, la metodología utilizada en la realización de las

encuestas, su análisis mediante estadística descriptiva y factorial, y por último, la discusión de los resultados y las conclusiones respectivas. En esta investigación se puede concluir que, aunque algunas empresas están fuertemente desplegadas en el mercado internacional, la mayoría casi exclusivamente está dedicada a la producción, con un fuerte enfoque en la calidad. Los factores de éxito en este sector son: capacidad de innovación, capacidad de inversión, dominio de la cadena de distribución, la calidad del producto.

Palabras-clave: Corcho, Comercio Internacional, Estrategias de Internacionalización, Factores de internacionalización, Internacionalización

De acordo com os dados divulgados pela Associação Portuguesa de Cortiça (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) refere, 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.

A indústria corticeira em Portugal localiza-se principalmente no distrito de Aveiro, mais precisamente no concelho de Santa Maria da Feira.

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. Moreira e Dias (2008) referem que na frente desta internacionalização estão grandes Empresas Multinacionais (MNE). Enquanto, por um lado, as MNE

detêm a ambição, posição liderante, capacidade financeira e organizacional, por outro lado, as pequenas e médias empresas, adaptam as suas estratégias, recursos e estruturas a novos investimentos, com o objetivo de aumentar o seu envolvimento nas operações internacionais.

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. 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.

As estratégias básicas de internacionalização

Sendo a temática da internacionalização difícil de precisar, o ponto fulcral baseia-se em ser o mais competitivo possível

Fernando Oliveira Tavares

ftavares@upt.pt

Doutorado em Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro. Prof. Auxiliar na Univ. Portucalense Infante D. Henrique, Departamento de Ciências Económicas e Empresariais, Centro de Investigação em Competitividade, Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 541-619, 4200-072 Porto, Portugal.

PhD in Industrial Management at the University of Aveiro. Assistant Professor at Portucalense University Infante D. Henrique, Department of Economics and Managerial Sciences, Research Centre in Competitiveness, Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 541-619, 4200-072 Oporto, Portugal.

Doctor en Administración Industrial de la Universidad de Aveiro. Prof. asistente en la Universidad Portucalense Infante D. Henrique, Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales, Centro de Investigación para la Competitividad, Rua Dr. António Bernardino de Almeida, 541-619, 4200-072 Porto, Portugal.

André Martins Marques

amarques@isvouga.pt

Mestre em Finanças (Univ. Portucalense Infante D. Henrique). Prof. Assistente no ISVOUGA, 4520-909 Santa Maria da Feira, Portugal.

Master in Finance (Portucalense University Infante D. Henrique). Professor at ISVOUGA, 4520-909 Santa Maria da Feira, Portugal.

Maestría en Finanzas (Universidad Portucalense Infante D. Henrique). Prof. Asistente en el ISVOUGA, 4520-909 Santa Maria da Feira, Portugal.

Recebido em setembro de 2013 e aceite em dezembro de 2013.

Received in September 2013 and accepted in December 2013.

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.

As estratégias de 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:

- 1.ª Fase – Existe uma exportação esporádica mas nunca regular;
- 2.ª Fase – Evolui para contatos com agentes e distribuidores;
- 3.ª Fase – A empresa estabelece uma filial de vendas num mercado externo;
- 4.ª 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 por Dunning (1980), as localizações possíveis de intervenção são cruciais no Paradigma Eclético. 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*);
- Procura de mercados (*market-seeking*);
- Procura de eficiência (*efficiency seeking*);
- Procura de ativos estratégicos (*strategic asset-seeking*).

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.

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 à competitividade acrescida que estes representam. 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.

A internacionalização traduz inúmeras vantagens a longo prazo, sendo o aumento da competitividade a mais notória e evidente. 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.

Alguns riscos são delimitadores da internacionalização e tornam-se obstáculos para qualquer empresa. Há um desafio com que qualquer empresa 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.

Metodologia

Para estudar o processo de internacionalização das empresas do setor da cortiça, foi elaborado um questionário. A construção do questionário foi elaborada pelos autores, baseando-se em dois estudos da APCOR (2004, 2011) e na revisão da literatura apresentada neste artigo, nomeadamente nos conceitos de internacionalização de Freire (2008), Moreira e Dias (2008) e Johansson e Vahlne (1977); nas estratégias básicas de internacionalização de Doz e Hamel (1998), Kogut (1985) e Porter (1990) e nas estratégias de desenvolvimento internacional de empresas de Johanson e Vahlne (1977). O questionário está dividido em duas partes. Uma primeira parte com questões de resposta direta sobre os dados de quem respondeu ao inquérito, dados de caracterização da empresa, principais produtos e identificação dos pontos-chave da análise SWOT, com a estratégia comercial e estratégia da empresa (Quadros I a VI). Na segunda parte do questionário estão as questões relacionadas com as variáveis destinadas à análise multivariada, obtidas através de respostas numa escala Likert de 1 a 5.

O inquérito foi entregue e recolhido pessoalmente em 200 empresas, associadas da APCOR e com instalações no concelho de Santa Maria da Feira (quase a totalidade das empresas). 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. Utilizou-se o Software SPSS 19 para tratamento do inquérito. Fez-se a análise descritiva dos resultados e 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.

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 reconsiderar-se 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; $\leq 0,5$ – 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, i.e., 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.

Análise de resultados

Análise descritiva de resultados

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

As respostas ao questionário foram efetuadas por pessoas com funções/cargo nas empresas com idades 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% são do sexo masculino e 19% 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% exercem o cargo de diretor e 1,7% são outros (um responsável pelos recursos humanos/qualidade e um operário).

No que diz respeito ao número de colaboradores, 57% situa-se entre 10 a 49 colaboradores (pequena empresa), 37,2% corresponde de 0 a 9 (microempresa), 5% 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% ($=16,06$) e em 2011 situou-se nos 16,9% ($\bar{x}=16,88$).

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

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.

É notória a predileção pela UE, a que se deve a proximidade geográfica e o facto de ser um grande mercado produtor de vinhos de qualidade; já no caso dos 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

recente e o potencial que este mercado apresenta para o futuro da cortiça.

Sobre os subsectores em que as empresas se incluem, todas pertencem ao subsector rolheiro e dessas 121 empresas, 74 empresas também pertencem ao intermediário, 69 empresas prestam serviços, 5 empresas pertencem ao subsector preparador, 4 empresas ao aglomerador e 1 empresa ao granulador. O subsector rolheiro aparece como o principal, devido ao facto de o produto mais comercializado e exportado ser a rolha de cortiça natural e de Portugal ser líder a nível mundial neste setor.

Em relação aos pontos fortes (**Quadro I, p. 42**) 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 revelam também uma forte aposta na qualidade do produto e no Código Internacional de Práticas Rolheiras (CIPR).

Na análise ao Quadro II (**ver p. 42**), 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. Em termos dos recursos humanos, a experiência e produtividade não parece representar um ponto fraco e as economias de escala a esse nível, decorrente da experiência adquirida ao longo de muitos anos, irão contribuir para uma qualidade acrescida nos produtos e serviços. Também este aspeto não é assumido como ponto fraco. Já quanto à burocracia e o custo em relação ao licenciamento industrial, as opiniões dividem-se, apesar da maior parte não considerar um ponto fraco.

É visível pela análise dos Quadros II e III (**ver p. 42**) que as empresas do setor da cortiça sentem um maior receio de ameaças ao nível externo, mais do que fraquezas a nível interno.

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

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 expor-

Quadro I
Resultados do inquérito sobre a 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: Elaborado pelos autores

Quadro II
Resultados do inquérito sobre análise interna – Pontos fracos

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

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro III
Resultados do inquérito sobre análise externa – Ameaças

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

Fonte: Elaborado pelos autores

tações, 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 daquela, são também compreendidos como uma ameaça. As empresas em estudo não encararam os vedantes alternativos a médio e longo prazo como uma oportunidade, visto terem-nos considerado uma ameaça. Contudo, os vedantes poderão também ser vistos como uma oportunidade, ainda que possam concorrer diretamente com a rolha em cortiça (Quadro IV).

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 as aplicações em novas tecnologias são as principais oportunidades identificadas.

De acordo com o Quadro V, a estratégia comercial escolhida pela maior parte das empresas incidiu no volume de

faturação, na força de vendas e, ainda que em menor escala, no mercado geográfico. É diminuto o número de empresas que possui uma estratégia comercial por tipo de produtos, que participam em feiras no estrangeiro e que tenham catálogos em mais que uma língua, revelando, desta forma, uma fraca aposta em se internacionalizarem.

É notória a existência de empresas que possuem apenas um cliente no mercado externo e que estão a dar os primeiros passos na internacionalização ou que apenas realizam vendas esporádicas. No sentido contrário temos uma empresa que possui 150 clientes e é uma das maiores empresas do setor, estando fortemente implantada no mercado internacional (Quadro VI, p. 44).

Em relação ao tipo de distribuição mais utilizado, 98% das empresas responderam que a sua distribuição é feita por grandes distribuidores.

Quadro IV
Resultados do inquérito sobre análise externa – Oportunidades

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

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro V
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: Elaborado pelos autores

Analísaram-se também as estratégias da empresa (Quadro VII), com base nas estratégicas básicas de internacionalização. É notória a preferência por uma estratégia de liderança pelo preço, seguido muito de perto por uma diferenciação em relação à concorrência. Também foi possível constatar que as margens e o preço que por vezes é pago pelas grandes empresas nacionais, que depois escoam a sua produção, têm sempre por base o preço e a qualidade do produto.

Podemos observar das respostas ao inquérito que 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 preocupação com o produto (ver Quadro VIII, p. 45).

É de realçar a estratégia das empresas, direcionada para

a venda esporádica dos seus produtos nos mercados externos e para o recurso a agentes e distribuidores locais, explicado anteriormente pela sua venda a grandes empresas nacionais vocacionadas para a exportação. A inexistente estratégia de internacionalização da 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.

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 (Quadro IX, p. 45).

Quadro VI
Número de clientes total e número de clientes mercado externo

		Nº total de clientes	Nº 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
Desvio padrão		20,075	37,741
Mínimo		8	1
Máximo		200	150

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro VII
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: Elaborado pelos autores

Quadro VIII
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, 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 / 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: Elaborado pelos autores

Quadro IX
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: Elaborado pelos autores

Análise fatorial às expectativas da empresa e do setor e às vantagens competitivas e internacionalização

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 popu-

lação ser a matriz identidade, mostrando assim que a correlação entre algumas variáveis é estatisticamente significativa. No Quadro X 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 X que os valores próprios dos cinco fatores são todos superiores a 1 (critério de Kaiser foi cumprido).

A Análise Fatorial resultou na extração de cinco fatores responsáveis por 73,83% da variância total (Quadro X). A variância não explicada, de 26,17%, poderá estar relacionada com outros fatores menos relevantes, resultantes de outras combinações das variáveis.

No Quadro XI, 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).

Relativamente ao Fator 1 (**Quadro XI, p. 47**), a observação das variáveis que contribuem para explicar este fator permite-nos concluir que estamos perante as variáveis relacionadas com a capacidade de inovação. Este fator é expli-

cado pelas empresas que tentam manter-se fortemente competitivas, através das variáveis tecnológicas como os meios informáticos, as novas tecnologias, os quadros técnicos, mas também pela capacidade de desenvolvimento de novos produtos, com novas formas de distribuição e com meios de promoção comercial. Para o Fator 2, contribui um conjunto de variáveis relacionadas com aspetos da capacidade de investimento das empresas do mercado corticeiro. A promoção de produtos da cortiça e a procura de novos mercados dão corpo a este fator.

Para o Fator 3 contribuiu 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 4 contribuiu um conjunto de variáveis que denotam alguma dependência junto da cadeia de distribuição, mas não deixa de ser um fator importante em termos de internacionalização. São variáveis deste fator o recurso a agentes distribuidores locais e a atenção que deve ser dada inclusive 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.

Relativamente à Análise Fatorial, podemos verificar que as

Quadro X
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

Quadro XI
Matriz das componentes do processo de internacionalização do setor corticeiro

Fatores		Componentes					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 capacidades	,838					
	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	

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 são 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

A cortiça define-se pelas suas características únicas que resultam num produto de excelência com múltiplas aplicações. Portugal surge como líder mundial de transformação e exportação de cortiça, 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. A região de destino é principalmente a EU, apesar de este setor exportar para todo o Mundo.

Após as reflexões sobre o tema em questão, pudemos verificar a importância que o espírito empreendedor dos empresários e gestores tem numa qualquer organização que

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

A análise descritiva demonstrou que as estratégias básicas adotadas pelas empresas incidem numa liderança pelo preço, aliada 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 *gifts* a escapatória para um crescimento sustentável.

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.

O facto 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, pois tais empresas têm a capacidade de mudar e passar a comercializar outros produtos com uma rapidez superior às grandes empresas.

O facto 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, pois tais empresas têm a capacidade de mudar e passar a comercializar outros produtos com uma rapidez superior às grandes empresas. 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 de produtos que se diferenciem da concorrência, nunca descurando a 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, de adequação às novas tecnologias, de capacidade e qualidade produtivas. Nas perspetivas para o mercado corticeiro, foi constatada uma vontade por parte das empresas em promover os seus produtos e descobrir 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, não dispõem de capitais próprios para o fazer. Este facto vem prejudicar a sua capacidade para exportar e para o fazer diretamente, sendo que a maior parte recorre a intermediários, não dominando a cadeia de distribuição.

A vontade em internacionalizar e, desta forma, aumentar as margens é notória. 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, devem continuar a ser uma aposta das empresas, tanto ao nível da qualidade como também do marketing que se torna essencial num posicionamento no mercado externo. 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 vieram 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. ■

Referências bibliográficas

APCOR (2004), «Estudo Valcork – Projeto para a valorização da cortiça». Edição da Associação Portuguesa de Cortiça, Santa Maria da Feira.

APCOR (2011), «Estudo de caracterização sectorial». Edição da Associação Portuguesa de Cortiça, Santa Maria da Feira.

DOZ, L. e HAMEL, G. (1998), **Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering**. Harvard Business School Press, Boston.

DUNNING, J. (1980), «An eclectic theory of international production: some empirical tests». *Journal of International Business Studies*, vol. 11, pp. 9-31.

DUNNING, J. e LUNDAN, S. (2008), **Multinational Enterprises and the Global Economy**. Edward Elgar Publishing, Inc., Massachusetts.

FREIRE, A. (2008), **Estratégia: Sucesso em Portugal**. Editora Verbo, Lisboa.

FRYGES, H. e WAGNER, J. (2008), «Exports and productivity growth: first evidence from a continuous treatment approach». *Review of World Economics*, vol. 144, n.º 4, pp. 695-722.

GEORGE, D. e MALLERY, P. (2003), **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference**, 11.0. Allyn & Bacon, Boston.

GIL, L. (1998), «Cortiça: produção, tecnologia e aplicação». Edição INETI – Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial, Lisboa.

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*, vol. 8, n.º 1, pp. 23-32.

KOGUT, B. (1985), «Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains». *Sloan Management Review*, vol. 26, (Verão), pp. 15-28.

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, n.º 1, pp. 41-59.

MOREIRA, A. e DIAS, A. (2008), «O investimento direto do estrangeiro em Portugal – uma perspetiva histórica». *Economia Global e Gestão*, vol. 13, n.º 1, pp. 24-41.

PESTANA, M. e GAGEIRO, J. (2005), **Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS**. Edições Sílabo, Lisboa.

PORTER, M. (1990), **The Competitive Advantage of the Nations**. Free Press, Nova Iorque.

ROCHA, A.; MELLO, R.; MACULAN, A. e PACHECO, H. (2010), «Ivia: crescimento e internacionalização». *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 14, n.º 6, pp. 1158-1170.

SANTOS, J.; FERREIRA, M.; REIS, N. e ALVES, S. (2011), «Industrial network membership: reducing psychic distance hazards in the internationalization of the firm». *Global Advantage – Center of Research in International Business & Strategy*, Working Paper n.º 71, fevereiro.

O guia essencial para a construção e implementação de um modelo de monitorização da performance organizacional

JORGE CALDEIRA

MONITORIZAÇÃO DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

ACTUAL EDITORA

GRUPOALMEDINA

eb DISPONÍVEL EM EBOOK

ACTUAL