

M

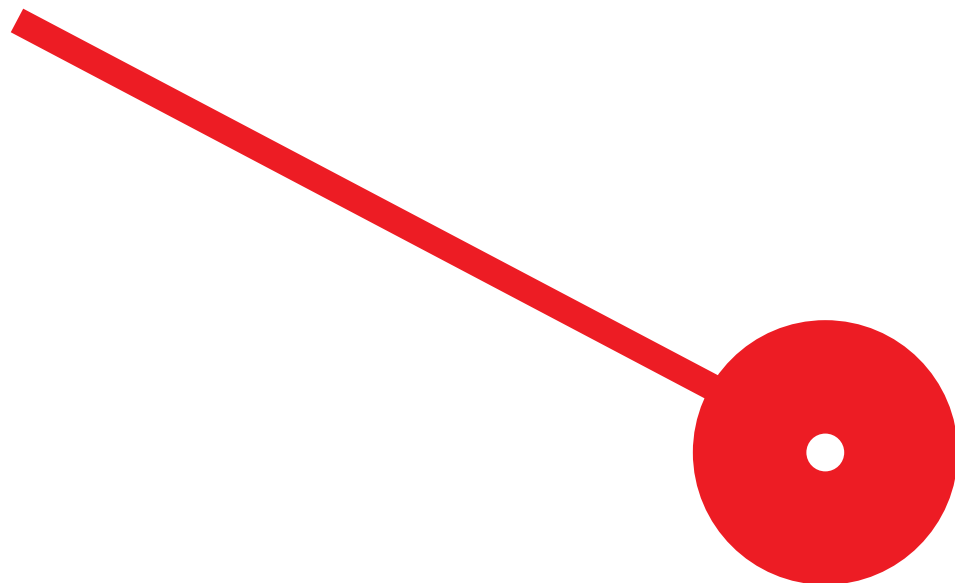
MESTRADO  
GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES – RAMO GESTÃO PÚBLICA

# **Empresas portuguesas e a sua internacionalização: estudo do caso – a empresa Corticeira Amorim, SGPS**

Maria Manuela da Silva Santos

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações – Ramo Gestão Pública sob orientação do Doutor Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira e da Doutora Ângela Daniela da Silva Vaz**

Versão final



## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus orientadores desta dissertação, ao Professor Doutor Adalmiro Álvaro Malheiro de Castro Andrade Pereira e à Professora Doutora Ângela Daniela da Silva Vaz pelo apoio, conselhos, opiniões, orientações, paciência e incondicional dedicação. Agradeço ainda, por impulsionarem-me a ir mais além e por terem submetido um artigo científico NCP 26 – Contabilidade e Relato Orçamental – Abordagem e Aplicação, que foi defendido e publicado no Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria, em Lisboa, nos dias 14 e 15 de outubro de 2021.

Agradeço ao Professor Doutor Eduardo Manuel Lopes de Sá e Silva pela sua disponibilidade como Diretor do Curso de Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo Gestão Pública, e pelos seus preciosos ensinamentos na disciplina de Instrumentos de Gestão.

A todos os professores do Curso de Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo Gestão Pública, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pelos seus valiosos ensinamentos.

Ao Doutor António Rios de Amorim, Presidente da empresa Corticeira Amorim pelo seu interesse e disponibilidade pela concretização da entrevista dando a esta dissertação outro nível de credibilidade e prestígio.

A todos os funcionários da Biblioteca do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pelo apoio nestes longos meses de pesquisa, os meus sinceros agradecimentos.

Ao meu filho, aos meus pais, à minha irmã, aos meus sobrinhos e cunhado e toda a minha família, pelo amor, carinho e apoio nos bons e maus momentos.

A todos, o meu muito obrigada.

## **Resumo:**

O processo de Globalização dos mercados, juntamente com outros fatores, como a estratégia empresarial e a evolução tecnológica levam a que os mercados estejam em constante dinamismo.

As empresas portuguesas tiveram que se adaptar a esta nova realidade, potenciando assim a internacionalização e a competitividade entre as empresas. Surgiram então novos desafios e novas oportunidades de expansão do negócio.

A internacionalização é uma estratégia empresarial fundamental que garante a sustentabilidade das empresas e potencializa o crescimento económico.

Os objetivos gerais desta dissertação será estudar, descrever, analisar, sintetizar, avaliar e compreender a partir do estudo de caso, como decorreu o processo de internacionalização da empresa Corticeira Amorim, bem como analisar a repercussão do COVID-19 no volume de negócios da empresa.

A metodologia utilizada para a elaboração desta dissertação monográfica, foi a partir de um caso de estudo exploratório, seguindo uma metodologia qualitativa, efetuou-se a recolha, avaliação e análise de dados secundários e primários privilegiando-se o uso de livros, artigos de revistas científicas, relatórios das contas, teses de doutoramento, dissertações de mestrado, projetos, entrevista semi-estruturada e *Websites*.

De acordo com os resultados obtidos concluiu-se que a estratégia de internacionalização da Corticeira Amorim apresenta evidências do modelo de Uppsala, ou seja, foi um processo gradual de aprendizagem, optou pelas joint-ventures como modo de entrada no mercado externo. Apesar da pandemia e de todas as restrições de confinamento a ela associada, a empresa continuou a sua actividade económica de forma a servir os seus clientes. Verificou-se uma diminuição do seu volume de negócios nos anos 2019 e 2020, mas com resultados líquidos positivos. No ano 2021, o volume de negócios atingiu valores superiores aos verificados antes da pandemia. Atualmente, a empresa encontra-se numa fase de forte crescimento económico.

**Palavras chave:** Cortiça, Corticeira Amorim, Empresas, Internacionalização.

## **Abstract:**

Market globalization, along with other variables such as technological growth allows the markets to be in constant dynamism.

Portuguese companies had to adapt to a new reality. This propelled internationalization and competition between all businesses. New challenges and new trade expansion opportunities emerged.

Internationalization is a crucial bussiness strategy to guarantee a company's sustainability and, at the same time, to optimize economical growth.

The main goal of this dissertation is to study, describe, analyze, synthesize, evaluate and interpret from the case study, the process of internationalization of Corticeira Amorim, as well as analyze the repercussions of COVID-19 in the companies.

The methods chosen for this monographic dissertation, were from an exploratory case study, following a qualitative approach, a gathering, evaluation and analysis of the secondary and primary data was made. Books, scientific articles, statement of accounts, doctoral theses, master's dissertations, projects, semi-structured interview and Websites.

It was concluded that Corticeira Amorim showed signs of utilizing the Uppsala model, so this was a gradual learning process where Joint-ventures were used as a way to enter the external market. Despite the global pandemic and all of its lockdown restrictions, the company continued their economic activity with all the safety and guidelines of the World Health Organization, in order to continue to serve their clients. In 2019 and 2020 there was a decrease in the business volume, however the net results were always positive. In 2021, the business volume reached higher values to those before the pandemic. Currently the company is in a stage of strong economic growth.

**Key words:** Cork, Corticeira Amorim, Companies, Internationalization.

## Índice geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Enquadramento Teórico.....</b>	<b>4</b>
1 Globalização .....	5
1.1 Conceito de Globalização .....	5
1.1.1 Fatores da Globalização .....	5
1.1.2 Dimensões da Globalização .....	7
1.1.3 Vantagens e Desvantagens da Globalização .....	7
1.2 Internacionalização .....	8
1.2.1 Conceito de Internacionalização .....	8
1.2.2 Modos de Internacionalização .....	9
1.2.3 Exportação .....	10
1.2.4 Investimento Direto no Estrangeiro .....	13
1.2.5 Licenciamento .....	13
1.2.6 <i>Joint-ventures</i> e Consórcios .....	14
1.2.7 Motivações e Barreiras da Internacionalização .....	14
1.3 Crise Pandémica pelo COVID-19 .....	15
1.3.1 Inquérito Rápido e Excecional às Empresas – COVID-19 .....	16
1.3.2 Covid-19 Fator Impulsionador.....	19
<b>Capítulo II – Metodologia .....</b>	<b>20</b>
2 Metodologia.....	21
2.1 Metodologia Qualitativa .....	21
2.1.1 Estudo de Caso.....	22
2.1.2 Entrevista .....	23
2.1.2.1 Tipos de entrevista .....	24
2.1.2.2 Vantagens e Desvantagens de entrevista .....	24
2.1.2.3 Guião de entrevista .....	25

2.2	Metodologia Quantitativa .....	25
2.2.1	Vantagens e Desvantagens Metodologia Quantitativa .....	25
<b>Capítulo III – estudo do caso: A Internacionalização da Empresa Corticeira Amorim, SGPS.....27</b>		
3	Corticeira Amorim, SGPS .....	28
3.1	Apresentação da empresa .....	28
3.1.1	Missão, visão e valores .....	28
3.1.2	Caracterização da empresa.....	29
3.2	Produtos comercializados .....	32
3.3	Modos de entrada no Comércio Internacional.....	33
3.4	Canais de distribuição e Concorrência .....	34
3.4.1	Canais de distribuição .....	34
3.4.2	Empresas concorrentes.....	34
3.5	Crise Pandémica .....	35
3.5.1	Passado, Presente e Futuro.....	37
3.6	Planeamento estratégico .....	38
3.6.1	<i>Balanced Scorecard</i> .....	39
3.6.1.1	Mapa estratégico .....	40
3.6.2	Análise PEST .....	41
3.6.3	Análise SWOT .....	42
3.7	Balanço Funcional .....	44
3.7.1	Evolução de Necessidades de Fundo de Maneio .....	44
3.7.2	Situação Financeira Típica.....	45
3.8	Rácios .....	47
3.8.1	Rácios de Atividade .....	47
3.8.2	Rácios de Rendabilidade.....	48
3.8.3	Rácios de Funcionamento .....	49

3.8.4	Rácios de Endividamento e Liquidez .....	50
3.9	Entrevista .....	51
3.9.1	Principais conclusões da entrevista.....	51
<b>Conclusão</b>	.....	<b>53</b>
<b>Referências bibliográficas</b>	.....	<b>57</b>
4	Bibliografia.....	58
<b>Apêndices</b>	.....	<b>64</b>
Apêndice I	– Balanços Funcionais da Corticeira Amorim (2020 a 2016).....	65
Apêndice II	– Guião da entrevista .....	70
<b>Anexos</b>	.....	<b>72</b>
Anexo I	– Respostas da entrevista .....	73

## Índice de Figuras

Figura 1 - Exportações de cortiça (em euros, 2018).....	11
Figura 2 - Peso da cortiça nas exportações de Portugal (em %, 2018).....	11
Figura 3 - Mercados de exportação de cortiça (em n.º, 2018).....	12
Figura 4 - Quota Mercado enquanto exportador mundial (em %, 2018) .....	12
Figura 5 - Situação das empresas (em % do total de empresas).....	17
Figura 6 - Volume de Negócios (em % do total de empresas) .....	17
Figura 7 - Volume de Negócios vias canais alternativos (em % do total de empresas).....	18
Figura 8 - Empresas que permaneceram com a sua atividade sem as medidas adicionais (em % do total de empresas).....	19
Figura 9 - Níveis de Planeamento.....	38
Figura 10 - As quatro perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	39
Figura 11 - Evolução das NFM da Corticeira Amorim (em milhares euros).....	45
Figura 12 – Rácios de Atividade da Corticeira Amorim (em milhares euros).....	47
Figura 13 - Rácios de Rendibilidade da Corticeira Amorim (em milhares euros).....	48
Figura 14 - Rácios de Funcionamento da Corticeira Amorim (milhares euros) .....	49
Figura 15 - Rácios de Endividamento e Liquidez da Corticeira Amorim (milhares euros) 50	

## **Índice de Tabelas**

Quadro 1 - Caracterização da empresa Corticeira Amorim .....	29
Quadro 2 - Órgãos da empresa .....	31
Quadro 3 - Mapa Estratégico aplicado à empresa Corticeira Amorim.....	41
Quadro 4 - Análise SWOT aplicada à empresa Corticeira Amorim .....	43
Quadro 5 - Situação Financeira Típica aplicada à empresa Corticeira Amorim.....	46

## **Lista de abreviaturas**

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ANC – Ativo Não Corrente

IDE – Investimento Direto no Estrangeiro

BdP – Banco de Portugal

BSC – *Balanced Scorecard*

CIP – Comércio Internacional Português

COVID-19 – Coronavírus

COVID-IREE – Inquérito Rápido e Excecional às Empresas – Covid-19

CP – Capitais Permanentes

CRP – Constituição República Portuguesa

FM – Fundo de Maneio

INE – Instituto Nacional de Estatística

ITC – Internacional *Trade Centre*

NC – Necessidades Cíclicas

NFM – Necessidades de Fundo de Maneio

OMS – Organização Mundial de Saúde

PEST – Políticas, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas

PME – Pequena e Média Empresa

RC – Recursos Cíclicos

TA – Tesouraria Ativa

TL – Tesouraria Líquida

TP – Tesouraria Passiva

SABI – Sistema de Análise de Balanços Ibéricos

SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais

SWOT – *Strengths Weaknesses Opportunities Threats*



A internacionalização é um processo bastante complexo, gradual e de aprendizagem mas a longo prazo é fundamental para a sustentabilidade das empresas.

Os objetivos gerais deste trabalho é estudar, descrever, analisar, sintetizar, avaliar e compreender como decorreu o seu processo de internacionalização da empresa Corticeira Amorim, bem como analisar a repercussão do Covid-19 no volume de negócios da empresa.

O interesse do tema desta dissertação deve-se a um grande interesse pessoal, gosto pelo assunto e pelo facto da empresa Corticeira Amorim ser a maior produtora e exportadora de cortiça a nível mundial e ser a empresa portuguesa mais internacional. O tema foi escolhido pelo facto de ser um tema atual e relevante para a comunidade científica e para a sociedade em geral.

A dissertação irá dar resposta à forma como a empresa Corticeira Amorim se internacionalizou e os impactos que a COVID-19 teve no volume de negócios da empresa.

O trabalho está organizado em três capítulos. No primeiro capítulo, realiza-se uma revisão da literatura e um enquadramento teórico do conceito de globalização, fatores, dimensão, vantagens e desvantagens. Aborda-se o conceito de internacionalização, os modos de entrada no mercado internacional, focando-se no caso particular do sector da cortiça, bem como a importância deste sector para a economia portuguesa. Salientam-se as motivações e os obstáculos das empresas portuguesas ao processo de internacionalização. Realiza-se uma abordagem à crise pandémica pelo Covid-19 e com base no Inquérito Rápido e Excecional às empresas realizado pelo Banco de Portugal e o Instituto Nacional de Estatística onde se desenvolveram algumas conclusões pertinentes sobre a situação das empresas portuguesas na primeira quinzena de abril de 2020 e a primeira quinzena de fevereiro de 2021, sobre o volume de negócios, se o uso de canais alternativos interfere ou não no volume de negócios e se as medidas de apoio governamental fossem extintas que empresas portuguesas sobreviviam no mercado. Aborda-se, o impacto do Covid-19 como fator impulsionador do empreendedorismo. No segundo capítulo, realiza-se uma pequena abordagem à metodologia científica, descrevendo o conceito de metodologia qualitativa, estudo de caso, entrevista, tipos de entrevista, guião de entrevista, definição de metodologia quantitativa, objetivo, vantagens e desvantagens e a metodologia utilizadas na elaboração desta dissertação. No terceiro e último capítulo, aborda-se o processo de internacionalização da empresa Corticeira Amorim, a sua missão, visão, valores, caracterização, produtos comercializados, modos de entrada no mercado internacional, canais de distribuição, a crise pandémica e a forma com

a empresa Corticeira Amorim reagiu, contornou e reinventou-se, com apoio da entrevista realizada ao Doutor António Rios de Amorim, Presidente da Corticeira Amorim.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

# **1 Globalização**

## **1.1 Conceito de Globalização**

Tavares e Marques (2013) referem que “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” (Tavares, F., & Marques, A. , 2013, p. 37).

Rua e Melo (2015) consideram que o fenómeno globalização diluiu as fronteiras e as distâncias entre os mercados diminuíram, emergindo assim um novo conceito de mercado global mais homogéneo, com consumidores em larga escala e produtos padronizados (Rua & Melo, 2015).

Viana e Hortinha (2005) defendem que o processo de globalização deu origem às empresas globais, que vendem os seus produtos standardizados da mesma forma para todos os mercados. “As indústrias serão tanto mais globais, quanto maiores as economias de escala e menores as diferenças de gostos, os custos de transporte e as barreiras governamentais” (Viana & Hortinha, 2005, p. 29).

Silva (2012) defende que a globalização é um processo de integração económica, cultural, social e política, ou seja, é a forma como os países interagem entre si, aproximando as pessoas, os setores de atividade económica e as empresas. A globalização é mais que uma simples internacionalização dos sectores das atividades das empresas, uma vez que implica um grau de integração e interdependência entre os países (Silva, 2012).

Carvalho, Bernardo, Sousa e Negas (2014) consideram que “A globalização pode caracterizar-se pela independência global no que respeita a fluxos de recursos, de informação, de produtos, de serviços e de mercados que na perspetiva de gestão impõem a competição empresarial global” (Carvalho, Bernardo, Sousa, & Negas, 2014, p. 27).

### **1.1.1 Fatores da Globalização**

Silva (2012) considera dois fatores que têm influenciado o processo da globalização, nomeadamente, a diminuição das barreiras dos fluxos de bens, de capitais e pessoas e os desenvolvimentos tecnológicos, quer nos transportes quer nas comunicações e informações (Silva, 2012).

Teixeira e Diz (2005) acrescentam que os fatores da globalização podem ser classificados por fatores internos ou externos, nomeadamente fatores de mercado, fator de custo, fatores ambientais e fatores concorrência ou de competitividade. Os fatores de mercado relacionam-se com a homogeneidade dos consumidores e a estrutura dos canais de distribuição, ou seja, quando os consumidores de diferentes países procuram produtos ou serviços do mesmo tipo, surge assim a oportunidade para standardizar o produto. Uma vez que os canais de distribuição são cada vez mais globais, permitem racionalizar os esforços de marketing através de alianças transnacionais. O fator custo é um condicionante da globalização que se manifesta através das economias de escala, bem como da acumulação de experiências e aprendizagem que o alargamento do mercado com reflexos positivos na diminuição dos custos unitários, o aumento das competências nos transportes e no aprovisionamento entre os vários países permite. Os fatores ambientais que mais influenciaram a globalização foram as políticas governamentais, nomeadamente a remoção das barreiras alfandegárias, a redução das barreiras fiscais, a livre circulação de pessoas e bens, o crescimento da riqueza dos cidadãos europeus constituíram e aprofundaram o mercado comum europeu. Os fatores concorrência ou de competitividade desempenham um papel predominante como otimizador da globalização, ou seja, num mercado global é necessário estar apto para poder-se antecipar aos seus concorrentes de forma a aumentar a sua quota de mercado (Teixeira & Diz, 2005).

Silva (2012) defende que a globalização pode assumir três formas: globalização comercial, globalização financeira e globalização tecnológica. A globalização comercial refere-se às transações de mercadorias e serviços, provoca uma homogeneização das estruturas da oferta e da procura mundial e por conseguinte a obtenção de economias de escala. A globalização financeira adveio da desregulamentação e da liberalização dos movimentos de capitais e da normalização dos financiamentos internacionais. A globalização tecnológica surgiu do desenvolvimento de equipamentos do comércio internacional, os que envolviam a tecnologia da produção. Atualmente, a revolução tecnológica que gera mais expectativas é o desenvolvimento das redes de informação globais, a era da economia digital (Silva, 2012).

### **1.1.2 Dimensões da Globalização**

Teixeira e Diz (2005) alegam para definir uma estratégia de globalização é necessário analisar cinco variáveis, nomeadamente, a participação nos mercados, o grau de standardização, a abordagem de marketing, a localização das atividades e o grau de integração das ações competitivas, de forma a escolher a estratégia da globalização, multidoméstica ou global (Teixeira & Diz, 2005).

### **1.1.3 Vantagens e Desvantagens da Globalização**

Teixeira e Diz (2005) argumentam que as principais vantagens que a globalização pode advir para as empresas são de quatro tipos:

A redução de custos, que resulta das economias de escala, da possibilidade de tirar partido pela transferência das suas atividades para países onde esses custos são mais baixos, pela exploração e flexibilidade em diversos países resultando em combinações favoráveis em termos de *mix* da produção, distribuição, logístico e financeiro, e ainda com o aumento da capacidade negocial entre os governos dos diversos países, outras entidades e as empresas.

A melhoria da qualidade dos produtos resulta da standardização do produto, a concentração das atividades de uma forma uniforme e racional, acrescida de ações de marketing no mercado global que levam a que as empresas concentrem mais recursos e esforços de forma que implementam sistemas de qualidades mais consistentes.

A intensificação das preferências do consumidor resulta da disponibilidade do produto ou serviço em qualquer região do mercado global, o que provoca no consumidor um reconhecimento global do produto, ou seja, uma familiaridade com o produto standardizado associado à teoria do reforço, ou seja, mensagens de marketing semelhantes nos diversos países, faz aumentar a confiança do consumidor, e consequentemente, aumenta a probabilidade de aquisição desse produto ou serviço.

Por último, o aumento da capacidade competitiva resulta de uma estratégia global que integra as ações competitivas nos países que constituem o mercado global (Teixeira & Diz, 2005).

Hortinha e Viana (2005) apresentam as diferenças culturais, os hábitos e padrões, os aspetos legais, como obstáculos à globalização (Viana & Hortinha, 2005).

A este respeito, Teixeira e Diz (2005) entendem que a standardização do produto pode não satisfazer totalmente todos os clientes. A concentração das atividades da empresa num dado país pode dar origem a um esmorecimento da resposta às necessidades dos consumidores de outro país e conseqüentemente o seu afastamento. A uniformidade das ações de marketing e a integração das ações competitivas são potenciais desvantagens ao processo de globalização (Teixeira & Diz, 2005).

## **1.2 Internacionalização**

### **1.2.1 Conceito de Internacionalização**

Tavares e Marques (2013) argumentam que “A Escola de Uppsala de *Johansson e Vahlne* (1977) aborda a internacionalização como um processo de aprendizagem, do ponto de vista cíclico causal” (Tavares & Marques, 2013, p. 38). Outros autores acrescentam que a internacionalização é uma resposta aos desafios da globalização bem como aos problemas de conjunturas adversas das crises económicas e financeiras (Rua & Melo, 2015).

Na mesma linha de pensamento, Freire (2008) constatou que o processo de internacionalização se prende com a necessidade que as empresas têm em procurar novos mercados para continuarem a ser competitivas (Freire, 2008, citado em Tavares e Marques, 2013).

Assim sendo, e de acordo com Silva (2012), o processo de internacionalização das empresas é uma questão de sobrevivência porque mesmo as Pequenas e Médias Empresas (PME) sofrem competição internacional. O processo de internacionalização deixou de ser uma aventura solitária e tornou-se um conceito abrangente e complexo, onde a extinção das fronteiras económicas e a digitalização da economia possibilitam enormes economias de rede que garantem um mercado global (Silva, 2012).

Moreira (2020) constatou que as empresas nacionais têm de se preparar e antecipar mudanças, de forma a assegurar um crescimento sólido e sustentável. O sucesso do processo de internacionalização assentará na diferenciação, inovação e na adaptação à nova realidade digital (Moreira, 2020).

Tavares e Marques (2013) referem que “A internacionalização traduz inúmeras vantagens a longo prazo, sendo o aumento da competitividade a mais notória e evidente” (Tavares & Marques, 2013, p. 39). Viana e Hortinha (2005) indicam ainda que o aumento da eficiência e o seu crescimento são os objetivos prestigiosos do processo de internacionalização (Viana & Hortinha, 2005).

### **1.2.2 Modos de Internacionalização**

O interesse dos processos de internacionalizações não é apenas das empresas, mas também dos governos por meio de apoio à internacionalização, dos agentes económicos, dos sindicatos, das associações empresariais, dos académicos e dos investigadores (Viana & Hortinha, 2005).

Os diferentes modos de entrada nos mercados internacionais denotam vantagens e desvantagens, assim sendo, os gestores devem decidir o modo de entrada mais pertinente para o objetivo da empresa relativamente ao mercado (Rua & Melo, 2015).

Conforme a fase de internacionalização que a empresa atravessa, Teixeira e Diz (2005) reconhecem as empresas como internacional, multinacional, global ou transnacional. A empresa internacional tem uma tendência etnocêntrica, ou seja, realiza os seus negócios fora das suas fronteiras de forma semelhante ao praticado no seu mercado interno. A empresa multinacional tem uma orientação policêntrica, desenvolve a sua estratégia empenhando-se em satisfazer as necessidades dos seus clientes considerando as suas diferentes nacionalidades. A empresa global tem uma orientação mista, nem etnocêntrica nem policêntrica, isto é, a empresa desenvolve a estratégia da empresa a partir de único país, centralizando as operações num mercado global. Por último, uma empresa transnacional é considerada uma empresa integrada a nível mundial efetuando uma ligação entre os recursos e os mercados globais criando assim vantagens competitivas. Tem uma orientação geocêntrica, ou seja, reconhece as diferenças e semelhanças, mas ajusta uma visão global. É reconhecida como uma empresa de futuro, que pensa globalmente, mas atua localmente, normalmente os seus ativos estão dispersos geograficamente, mas são especializados e independentes (Teixeira & Diz, 2005).

Viana e Hortinha (2005) alegam que a internacionalização é um processo por etapas, que regra geral começa através da exportação (Viana & Hortinha, 2005).

Segundo Teixeira (1998) existem vários modos de entrada nos mercados externos, nomeadamente via exportação e importação de bens e serviços, Investimento Direto no Estrangeiro (IDE), Licenciamento, *Joint-ventures* e Consórcios e Parcerias (Teixeira, 1998). A este respeito, Viana e Hortinha (2005) acrescentam ainda as redes industriais e as redes para a internacionalização como formas de internacionalização (Viana & Hortinha, 2005).

As empresas dispõem de várias opções de estratégia para a internacionalização, podendo inclusive conjugá-los.

A forma como as empresas se internacionalizam dependerá dos objetivos, e do modo de controlo pretendido, bem como da análise dos custos e benefícios associados no mercado externo.

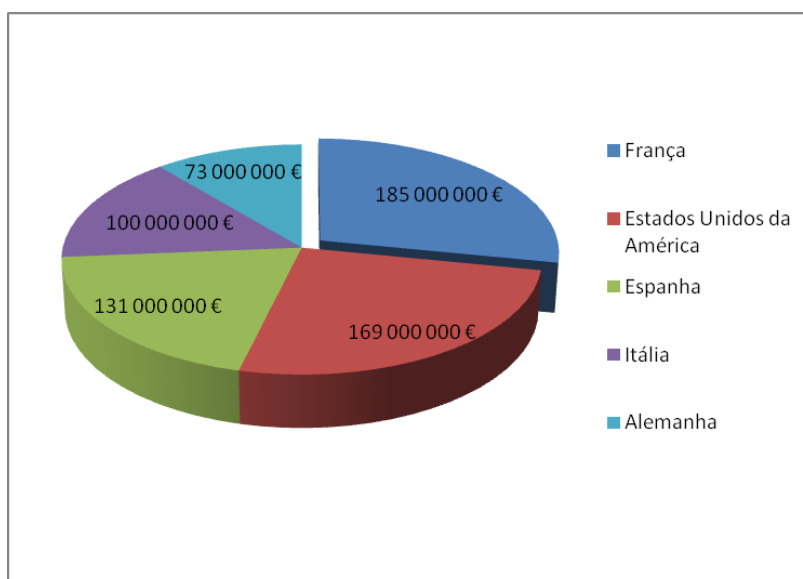
### **1.2.3 Exportação**

A maioria das PME optam pela exportação direta e/ou indireta para se internacionalizar porque é o modo mais simples, acarreta menos custos, oferecem baixo risco financeiro, permite entrada gradual de forma a adquirir familiaridade com o mercado local e evita limitações ao investimento direto no estrangeiro (Silva, 2012).

De acordo com Moreira (2020), as empresas têm necessidades diferentes, aptidões e capacidades exportadoras diversificadas (Moreira, 2020).

Apresentam-se de seguida, alguns dados relativamente às exportações portuguesas no sector da cortiça, de forma a verificar a sua importância na economia portuguesa.

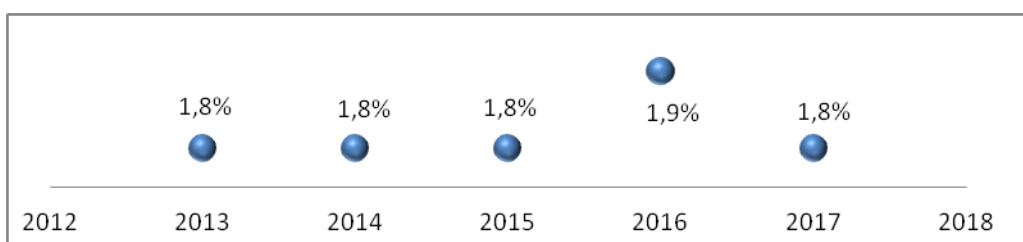
**Figura 1 - Exportações de cortiça (em euros, 2018)**



Fonte: Elaboração própria, com base (Instituto Nacional de Estatística (INE), (s.d.); Comércio Internacional Português (CIP), (s.d.), citado em Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), 2018)

Da análise da Figura 1, salienta-se que no sector da cortiça, os principais mercados de exportação são a França, Estados Unidos da América, Espanha, Itália e Alemanha.

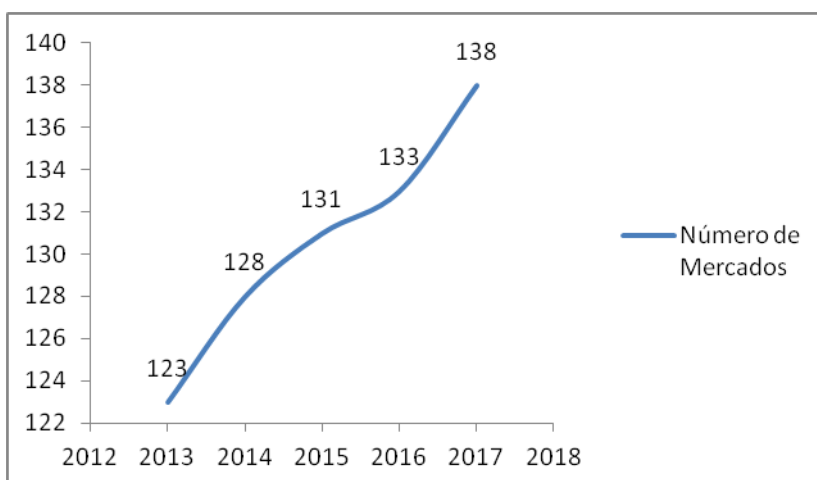
**Figura 2 - Peso da cortiça nas exportações de Portugal (em %, 2018)**



Fonte: Elaboração própria, com base (INE, (s.d.); CIP, (s.d.), citado AICEP 2008)

De acordo com a Figura 2, verifica-se que o sector da cortiça tem contribuído com 1,8% do total das exportações portuguesas, contribuído para equilibrar a Balança Comercial Portuguesa.

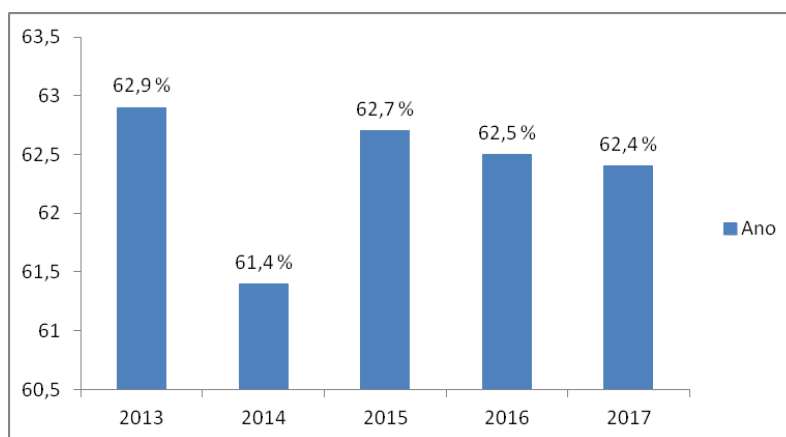
**Figura 3 - Mercados de exportação de cortiça (em n.º, 2018)**



Fonte: Elaboração própria, com base (INE, (s.d.); CIP, (s.d.), citado AICEP 2008)

Da análise da Figura 3, conclui-se que o número de mercados de exportação da cortiça cresceu 12,2%, entre 2013 e 2017. Esta tendência de crescimento tem-se mantido ao longo dos anos (AICEP, 2020a).

**Figura 4 - Quota Mercado enquanto exportador mundial (em %, 2018)**



Fonte: Elaboração própria, com base (*Internacional Trade Centre* (ITC), (s.d.); citado AICEP 2008)

Como podemos observar na Figura 4, Portugal é líder mundial no sector da cortiça, com uma quota de mercado acima dos 60%.

De acordo com a AICEP (2018) Portugal é o maior produtor de cortiça, sendo responsável por 49% da produção mundial (AICEP, 2020b).

#### **1.2.4 Investimento Direto no Estrangeiro**

O IDE tem múltiplos objetivos, entre os quais, o acesso a mercados, à tecnologia, aos fatores produtivos, à diversificação e redução do risco, a exploração de competências e a exploração do ciclo de vida do produto (Silva, 2012).

Teixeira (1998) refere que o investimento direto “consiste na compra de activos operacionais de uma empresa de um país (por exemplo, fábricas) por uma empresa de outro país”. Os investidores só poderão ter controlo sobre a empresa estrangeira a partir do momento em que possuem 10% do seu capital social (Teixeira, 1998, p. 223). Silva (2012) acrescenta “investimentos inferiores a 10% são considerados investimentos de carteira” (Silva, 2012).

O IDE assume duas formas de intervenção, a criação de uma empresa de raiz ou a aquisição de outra empresa. Segundo Silva (2012) existem dois tipos básicos de IDE: o IDE horizontal, quando a empresa investe no mesmo tipo de indústria que o seu mercado doméstico, e o IDE vertical quando o investimento numa empresa no estrangeiro parte do cliente, IDE a jusante, quando o investimento parte do fornecedor designa-se IDE a montante das transações domésticas da empresa (Silva, 2012).

#### **1.2.5 Licenciamento**

O licenciamento é um contrato realizado entre duas empresas de países diferentes que autoriza uma delas a usar a marca, a tecnologia, as especificações do produto na produção de um bem ou na venda de um bem ou serviço. A modalidade de licenciamento mais referenciado é o modo *franchising*, que consiste num contrato em que uma empresa produtora de uma marca comercial concede autorização a outra empresa para distribuir o bem ou serviço num determinado território, em contrapartida obriga-se com o pagamento de uma renda que depende do volume de vendas (Teixeira, 1998).

A este respeito, Silva (2012) defende que o licenciamento é um método de entrada nos mercados externos principalmente para as empresas industriais. Revela que uma das vantagens do licenciamento é o facto da empresa licenciada ser uma empresa local e por esse motivo os custos tarifários e as barreiras à importação não se aplicam porque a produção é executada localmente (Silva, 2012).

No sector da cortiça, o *franchising* é praticamente inexistente devido (...) “ao carácter industrial e à diminuta existência de lojas que comercializam artigos em cortiça” (Tavares & Marques, 2013, p. 6).

### **1.2.6 *Joint-ventures* e Consórcios**

*Joint-ventures* são acordos ou parcerias entre duas empresas de países diferentes com objetivo de criar um negócio num dos países envolvidos, com a finalidade de ambas as partes obterem algum benefício (Teixeira, 1998). Carvalho et al. (2014) acrescentam que *Joint-ventures* requerem a entrada num mercado estrangeiro pelo meio de uma aliança ou de um acordo de cooperação juntamente com uma empresa local (Carvalho, Bernardo, Sousa, & Negas, 2014).

Consórcios são alianças estratégicas semelhantes às *Joint-ventures*, mas que envolvem mais do que duas empresas (Teixeira, 1998).

### **1.2.7 Motivações e Barreiras da Internacionalização**

Dunning e Lundan (2008) referem quatro motivações para o processo de internacionalização: procura de recursos, de mercados, de eficiência e de ativos estratégicos (Dunning e Lundan, 2008, citado em Tavares e Marques, 2013).

Teixeira e Diz (2005) defendem que os motivos para as empresas se internacionalizarem são o facto de obterem matérias-primas mais baratas, tirarem partido de salários mais baixos noutros países, aumentar a quota de mercado, aproveitar as economias de escala para aumentar o lucro das empresas, resposta às pressões competitivas de empresas estrangeiras no mercado nacional, obter *Know-how* de forma a obterem vantagens competitivas (Teixeira & Diz, 2005).

Relativamente aos obstáculos com que as empresas portuguesas se deparam estão incluídos: os diferentes sistemas políticos e legais, diferentes sistemas monetários, flutuações das taxas de câmbio, problemas relacionados com a comunicação, línguas e culturas diferentes, bem como dificuldades na produção, falta de controlo dos seus concorrentes, falta de controlo nos canais de distribuição e logística nos países para as quais exportam (Teixeira, 1998).

Teixeira (1998) refere que “Alguns problemas ou potenciais desvantagens podem ser encontrados, nomeadamente os que resultam das diferenças políticas, económicas e culturais, redução da possibilidade de controlo das actuações dos concorrentes, e da multiplicidade de sistemas monetários” (Teixeira, 1998, p. 220). A este respeito, Teixeira e Diz (2005) indicam as mesmas desvantagens relativamente ao processo de internacionalização (Teixeira & Diz, 2005).

Fryges e Wagner (2008) defendem que a exportação e a internacionalização acarretam custos elevados e que só poderão ser colmatados com o aumento da produtividade. A ponderação do fator de risco torna-se fundamental na tomada de decisão no processo de internacionalização (Fryges e Wagner 2008, citado em Tavares e Marques, 2013).

### **1.3 Crise Pandémica pelo COVID-19**

A onze de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou situação de emergência de Saúde Pública no âmbito Internacional da COVID-19 como uma pandemia internacional de calamidade pública. A treze de março de 2020, o Governo, através do Despacho n.º 3298-B/2020, declarou situação de alerta em todo o território nacional, o que determina o estado de prontidão das forças e serviços de todos os agentes de proteção civil, interdição de realização de eventos em recintos cobertos que reúnam mil pessoas e ao ar livre até cinco mil pessoas, suspensão do funcionamento de estabelecimentos de restauração e de bebidas que disponham de espaços ou salas de dança. Durante este período os cidadãos devem colaborar e satisfazer o cumprimento de ordens dos órgãos e agentes responsáveis pela segurança interna e proteção civil, sob pena de serem constituídos arguidos por crime, nos termos da lei penal, por desobediência e resistência às ordens das entidades competentes (Diário da República Eletrónico, 2022a).

A dezoito de março de 2020, o Excelentíssimo Senhor Presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa, nos termos da sua competência, de acordo com a alínea d), do artigo 134.º, da Constituição da República Portuguesa (CRP), declarou estado de emergência, com fundamento na verificação da situação de calamidade pública, publicado através do Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 (Diário da República Eletrónico, 2022b); (Constituição República Portuguesa, 2022).

Nos termos dos números 1.º, 2.º e 3.º, do artigo 19.º, da CRP, o estado de emergência é declarado quando, no todo ou em parte do território nacional, nos casos de agressão efetiva ou iminente por forças estrangeiras, de grave ameaça ou perturbação da ordem constitucional democrática ou de calamidade pública. Podendo determinar a suspensão de alguns direitos, liberdades e garantias. No entanto, o estado de emergência deve respeitar o princípio da proporcionalidade e limitar-se estritamente ao necessário ao pronto restabelecimento da normalidade constitucional, nos termos do número 4.º, artigo 19.º, da CRP (Constituição República Portuguesa, 2022).

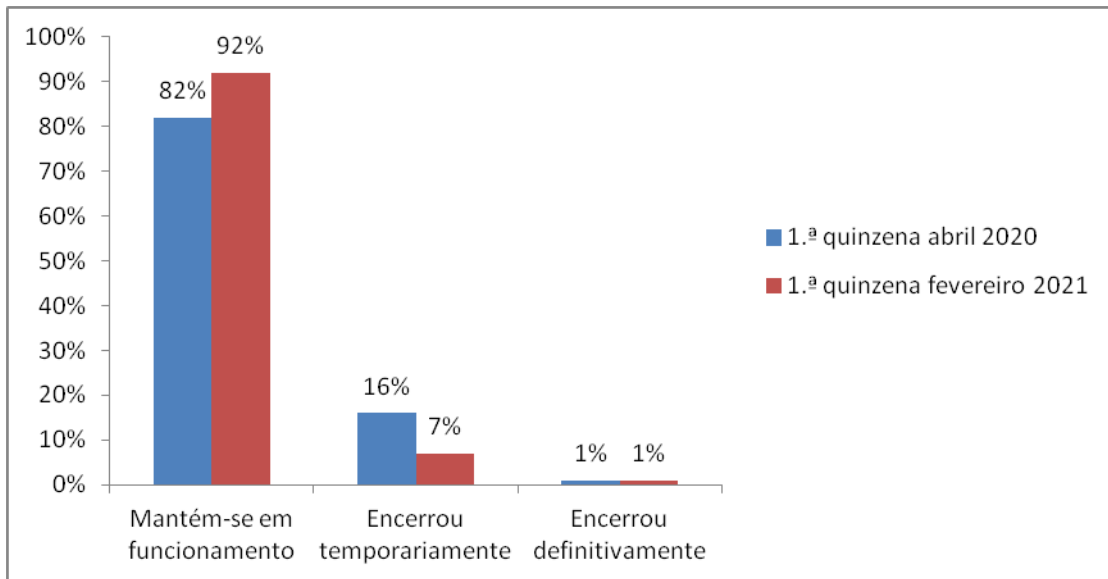
Assim, estando Portugal em estado de emergência por calamidade pública, tendo como obrigação adotar medidas de prevenção, redução do risco de contágio e de combate à pandemia, suspendeu direitos de deslocação no território nacional e internacional, o confinamento compulsivo no domicílio, cercas sanitárias, controlos sanitários em portos e aeroportos, controlos fronteiriços, interdição de permanência e deslocações na via pública que sejam apenas justificadas para o desempenho das atividades profissionais, obtenção de cuidados de saúde, assistência a terceiros e abastecimentos de bens e serviços (Diário da República Eletrónico, 2022b).

### **1.3.1 Inquérito Rápido e Excecional às Empresas – COVID-19**

O INE e o Banco de Portugal (BdP) (2021) lançaram em abril de 2020 um Inquérito Rápido e Excecional às Empresas – COVID-19 (COVID-IREE) com o objetivo de identificar os efeitos da pandemia na atividade das empresas. O inquérito começou por ser semanal, posteriormente quinzenal devido à evolução da pandemia e às respetivas restrições das atividades económica, o questionário esteve suspenso no período entre agosto e outubro de 2020. Face ao aparecimento da terceira vaga da pandemia e novamente o recolhimento obrigatório de 15 de janeiro de 2021, o INE e BdP determinaram realizar uma nova edição de inquérito que decorreu na semana de 12 a 21 de fevereiro de 2021. Este inquérito tinha por objetivo avaliar os efeitos de aprendizagem e como lidar com as restrições à mobilidade comparativamente com o confinamento da primeira quinzena de abril de 2020. Este inquérito foi dirigido a um conjunto de empresas micro, pequenas, médias e grandes dimensões, a sua amostra era constituída por 8777 empresas e obtiveram 5511 respostas válidas das empresas, que correspondem a uma taxa de resposta global de 62,8% (BdP; INE; COVID-IREE, 2021).

Apresentam-se de seguida, algumas conclusões mais pertinentes relativas ao IREE.

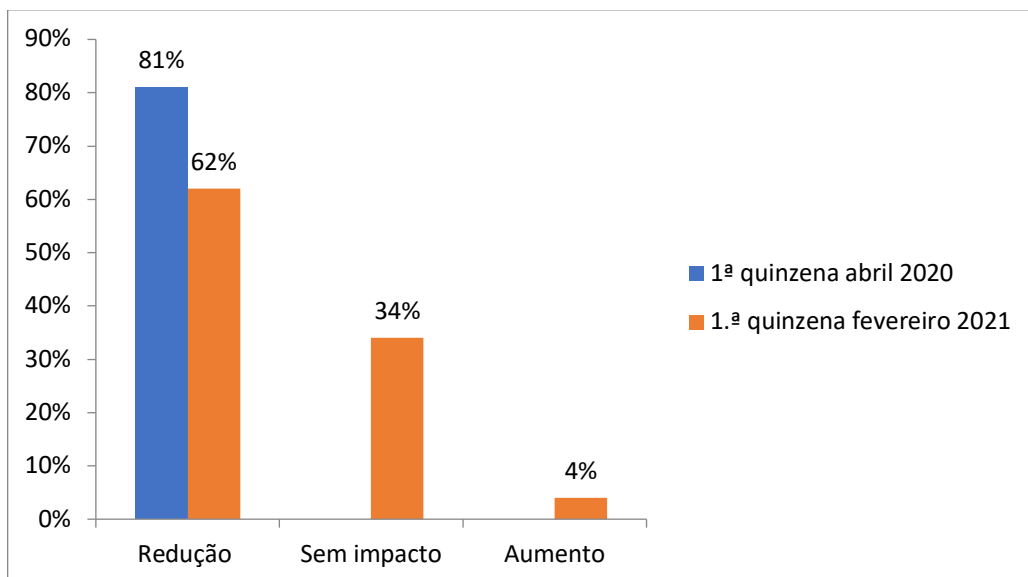
**Figura 5 - Situação das empresas (em % do total de empresas)**



Fonte: Elaboração própria com base em (BdP; INE; COVID-IREE, 2021)

Da análise da Figura 5, concluiu-se que mais de 10% das empresas estavam em funcionamento na primeira quinzena de fevereiro de 2021 comparativamente à primeira quinzena de abril de 2020, ou seja 92% das empresas estavam a produzir.

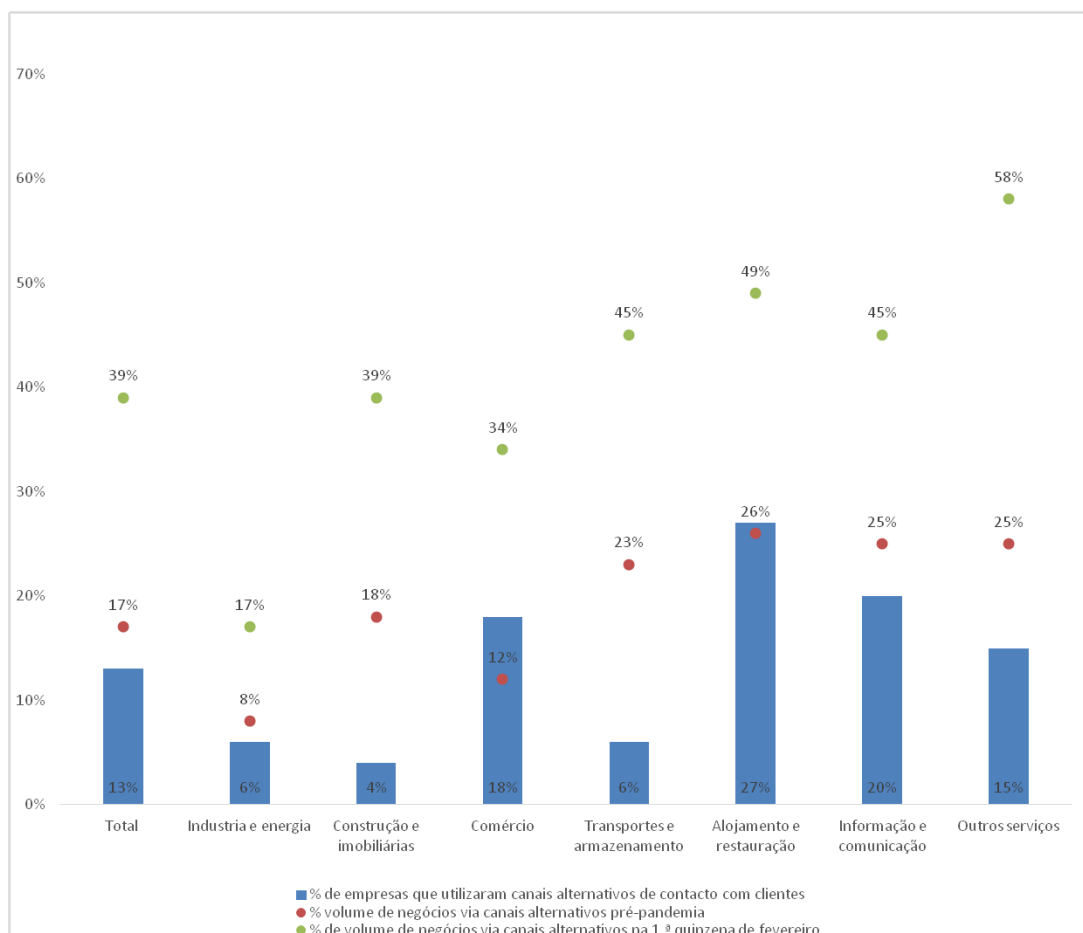
**Figura 6 - Volume de Negócios (em % do total de empresas)**



Fonte: Elaboração própria com base em (BdP; INE; COVID-IREE, 2021)

Da análise Figura 6, verifica-se que o volume de negócios diminuiu 62% comparativamente com 81% do primeiro confinamento, 34% sem impacto no volume de negócios e apenas 4% verificou-se aumento do volume de negócio das empresas.

**Figura 7 - Volume de Negócios via canais alternativos (em % do total de empresas)**

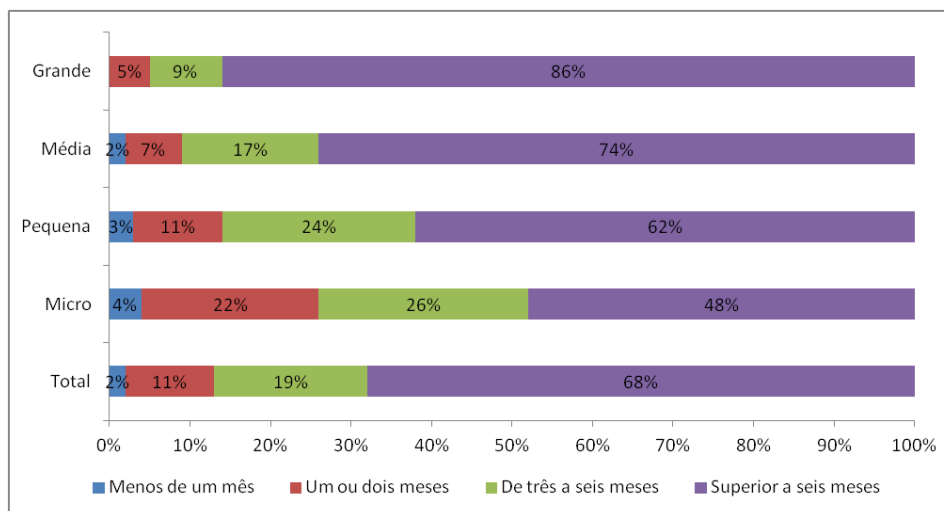


Fonte: Elaboração própria com base em (BdP; INE; COVID-IREE, 2021)

Conforme análise da Figura 7, conclui-se que apenas 13% das empresas utilizaram canais alternativos de contacto com os clientes, entre os quais, vendas *on-line*, *takeaway*, prestação remota de serviços. Verificou-se que o volume de negócios via canais alternativos pré-pandemia aumentou de 17% para 39% na primeira quinzena de fevereiro de 2021.

O setor da atividade que utilizou maior percentagem de canais alternativos foi o alojamento e restauração 27%, seguindo-se o setor da informação e comunicação 20%, comércio 18%, outros serviços 15%, transportes e armazenamento 6%, indústria e energia 6% e por último construção e atividades imobiliárias apenas 4%.

**Figura 8 - Empresas que permaneceram com a sua atividade sem as medidas adicionais (em % do total de empresas)**



Fonte: Elaboração própria com base em (BdP; INE; COVID-IREE, 2021)

De acordo com a Figura 8, nas circunstâncias atuais e na ausência de medidas adicionais de apoio, *layoff* simplificado, apoio à retoma progressiva, apoio simplificado para microempresas, acesso a novos créditos com juros bonificados ou garantias, 68% das empresas conseguiriam permanecer a sua atividade por um período superior a seis meses.

### 1.3.2 Covid-19 Fator Impulsionador

Castro (2021) através do seu estudo sobre o impacto do Covid-19 na atividade empreendedora em Portugal, constatou que a pandemia ofereceu um forte impulso ao empreendedorismo em Portugal, por motivo de uma necessidade e pelo surgimento de novas oportunidades. Revelou-se também um impulsionador relativamente a mudanças nas empresas já existentes no mercado, que tiveram que se reinventar, alterar estruturas, modelos de negócios e a sua estratégia. Para o futuro ficam ensinamentos que acontecimentos externos e inesperados são uma ameaça constante às atividades económicas de qualquer mercado. As empresas devem fazer um acompanhamento constante ao ambiente externo das empresas de forma a planear e adaptar-se mais rapidamente a qualquer tipo de alteração no meio envolvente das empresas. Contudo, a inovação, criatividade e facilidade dos meios digitais constituem competências, capacidades e habilidades desejáveis no futuro (Castro, 2021).



## 2 Metodologia

### 2.1 Metodologia Qualitativa

Metodologia resulta da combinação das palavras *métodos* e *lógos*, assim sendo, é um processo racional, constituído por técnicas, métodos e procedimentos de forma ordenada, sistemática e lógica, cuja finalidade é obtenção do conhecimento científico (Reis, 2010).

Pocinho (2012) defende que a metodologia consiste na organização crítica da investigação e que se torna de extrema importância a diferenciação entre metodologia qualitativa e metodologia quantitativa (Pocinho, 2012).

A metodologia qualitativa é considerada como um conjunto de procedimentos metodológicos aplicados a fenómenos e à sua explicação. Pressupõe-se três níveis de pesquisa: a descrição, a classificação e a explicação. A descrição e a classificação determinam o reagrupamento dos fenómenos de acordo com tipos genéricos. A explicação tem como objetivo realizar a ponte entre a causalidade e a implicação, isto é, entre o aspeto temporal e o extratemporal. As explicações do método de pesquisa qualitativo requerem uma perspetiva cultural e visão dos autores envolvidos. A metodologia qualitativa foca-se mais com o processo do que com o resultado, preocupa-se com o significado, requer trabalho de campo, é principalmente descritiva, assenta no processo indutivo, ou seja, do particular para o geral, a realidade estudada é essencialmente subjetiva e múltipla, o investigador interage com o objeto de estudo que não pode ser separado dos valores e a linguagem é informal e pessoal (Pocinho, 2012).

A este respeito, Reis (2010) constatou que neste tipo de pesquisa existe uma relação dinâmica entre o sujeito e o mundo real, ou seja, existe um vínculo inseparável entre a subjetividade do sujeito e o mundo objetivo que não pode ser representado por números. A interpretação dos fenómenos e a concessão de significados são fundamentais no processo de pesquisa da metodologia qualitativa. Esta pesquisa qualitativa não roga o uso de métodos e técnicas estatísticas pelo motivo de ser uma pesquisa descritiva. Os investigadores inclinam-se a analisar os dados de forma indutiva. Os seus focos principais de abordagem são o próprio processo e o seu significado. Nas abordagens qualitativas há um predomínio de categorias, de menos cálculos e de análises mais descritivas e oferece uma melhor visão e compreensão do problema (Reis, 2010).

Pocinho (2012) sugere critérios que se devem obedecer quando é utilizado este tipo de metodologia, nomeadamente, quando o conhecimento do fenómeno é reduzido, quando a população estudada é pequena. O investigador deve ter experiência em técnicas de análise de conteúdo e em pesquisas bibliográficas (Pocinho, 2012).

### **2.1.1 Estudo de Caso**

Ferreira e Serra (2009) defendem que “o método do estudo do caso visa estabelecer uma ligação entre a habilidade baseada na experiência prática e o conhecimento teórico” (Ferreira & Serra, 2009, p. 13).

Barañano (2004) define estudo de caso como um método de investigação empírica baseado num fenómeno contemporâneo que não pode ser manipulado. Os estudos de casos são muito utilizados na área da Gestão devido à possibilidade e complexidade de lidar com uma vasta variedade de evidências qualitativa, como por exemplo: observações, documentos e entrevistas (Barañano, 2004).

Robert Yin (1984) (citado por Ferreira & Serra 2009, p. 91) define “a investigação baseada em estudo de casos como o método de pesquisa que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de dados”.

Ferreira e Serra (2009) argumentam que a investigação baseada em estudo de caso deve ser original, analítica e sistemática de forma a possibilitar novos *insights* sobre as teorias e os fenómenos, claramente relacionada com a literatura, não simplificando as descrições genéricas sem o intuito evidentemente declarado. Por outras palavras, deve testar as proposições teóricas que se achem relevantes para a teoria, isto é, que focalize aspetos pertinentes para a teoria. Essa testagem das proposições na disciplina de gestão nem sempre é fácil, por conseguinte deve ter observações antes e depois de qualquer intervenção, deve ter um componente longitudinal de forma que suscite comparações de forma a obter a descrições, interpretações de qualquer proposição. Sugerem a triangulação de dados de forma a obter e comparar dados recolhidos de diversificadas fontes e diversificados métodos, entre os quais as entrevistas, questionários, etnografia, grupos de foco, análise de arquivo, análise de conteúdo e observação dos participantes (Ferreira & Serra, 2009).

### **2.1.2 Entrevista**

As Ciências Sociais consideram a entrevista como uma das técnicas de recolha de dados para instrumentalizar as investigações qualitativas. Sousa e Baptista (2011) argumentam que a entrevista é um método de recolha de informação através de um questionário oral, individual ou em grupo cuja validade e fiabilidade são analisadas conforme o tema e os objetivos (Sousa & Baptista, 2011).

Reis (2010) afirmou seja qual for o tipo de entrevista, a linguagem deve ser acessível. O tema deve ser estimulador para o entrevistado de modo a recolher a maior informação possível. O entrevistador deve esclarecer o que pretende da parte do entrevistado e adotar uma postura neutra e interesse pelo que o entrevistado responder. O processo da entrevista realiza-se em quatro fases principais, preparação da entrevista, introdução, processamento da entrevista, síntese e conclusão da avaliação da entrevista. Na fase da preparação da entrevista surgem os objetivos específicos da entrevista, selecionam-se os entrevistados, reúnem-se os documentos do processo, os meios audiovisuais, o local da entrevista e é formulado o guião da entrevista. A fase da introdução é a parte menos estruturada da entrevista, incluindo a introdução do assunto de forma a deixar o entrevistado mais confortável para que a conversa flua de forma natural. Na fase de processamento da entrevista, isto é, o corpo da entrevista, são obtidas as informações que o entrevistador pretende. Esta fase é constituída por duas etapas: “etapa temática” onde se abordam aspetos importantes para o estudo de caso de uma dissertação. E a “etapa espelho” quando o entrevistado é confrontado com informações em que o entrevistador teve mais incertezas. Por último, a fase de síntese e conclusão da avaliação da entrevista é o componente final. Deve agradecer e comunicar ao entrevistado os resultados do seu estudo (Reis, 2010).

Pocinho (2012) refere que “os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana” (Pocinho, 2012, p. 97). Estes processos caracterizam-se por um contacto direto entre o interlocutor e o investigador, permitindo assim que o investigador retire da entrevista informações e elementos de reflexão muito variados de forma a poder testar as hipóteses do seu trabalho (Pocinho, 2012).

### **2.1.2.1 Tipos de entrevista**

Segundo Barañano (2004) existem três tipos de entrevistas distintas: entrevista não diretiva ou livre, entrevista semi-diretiva e a entrevista diretiva ou standardizada. A entrevista não diretiva ou livre consiste em que o entrevistador propõe um tema sem mais nenhuma informação, nem orientação, deixando ao entrevistado à vontade de desenvolver o tema da entrevista. A entrevista semi-diretiva, o entrevistador apresenta o tema e o entrevistado tem a liberdade quanto à forma e à ordem como vai abordar o tema. O entrevistador apenas intervém caso o entrevistado se desviar do tema. A entrevista diretiva ou standardizada, o entrevistador dirige ao entrevistado questões por ordem pré-estabelecidas (Barañano, 2004).

Sousa e Baptista (2011) classificam as entrevistas de acordo com o valor das informações, intensivo se a entrevista se centra apenas num individuo ou grupo pequeno, extensivo se as entrevistas abrangerem um conjunto alargado da população. Refere-se que as questões podem ser abertas quando o entrevistado exprime, justifica a sua opinião e questões fechadas quando o entrevistado não pode desenvolver a sua resposta (Sousa & Baptista, 2011).

### **2.1.2.2 Vantagens e Desvantagens de entrevista**

Sousa e Baptista (2011) indicam como vantagens da entrevista, a recolha de informações muito rica que não se encontra nos documentos, admite recolha de interpretações e testemunhos com um grau de profundidade muito bom. Define dimensões relevantes de atitudes e avalia-as. Revela flexibilidade que permite verificar se os intervenientes entendem o significado das palavras e respetiva explicação. No que concerne às desvantagens da entrevista, indicam a possibilidade das respostas serem falsas, quer consciente quer inconscientemente. Dependem da capacidade que as pessoas possuem para verbalizar as suas ideias e é um método difícil de trabalhar pois consome muito tempo. As opiniões do investigador e as noções pré-concebidas também podem influenciar o resultado da entrevista (Sousa & Baptista, 2011).

### **2.1.2.3 Guião de entrevista**

Relativamente ao guião de entrevista, Sousa e Baptista (2011) referem que é um instrumento de recolha de informação em forma de texto que tem por base a realização de uma entrevista ao qual deve incluir a identificação da entidade ou pessoa, local, data e título. O texto inicial divulga a entrevista, os seus objetivos e deve ser lido ao entrevistado. O guião pode conter notações e palavras-chave de resposta de forma a orientar a entrevista (Sousa & Baptista, 2011).

## **2.2 Metodologia Quantitativa**

A metodologia quantitativa define-se como o conjunto de métodos e procedimentos matemáticos, estatísticos, mesmo no estudo de fenómenos humanos e sociais. O objetivo deste método é a medição dos fenómenos e a quantificação de dados através da técnica da estatística. Esta metodologia é um processo dedutível onde a investigação parte de um postulado ou conceito de um fenómeno estudado, ou seja, parte do geral para o particular. Estes métodos presumem a quantificação de dados por meio de estatísticas padronizadas e sua interpretação de acordo com a técnica estatística. Esta presume a amostragem, a validade e a interpretação de dados através da correlação, associação, diferenças e aderências (Pocinho, 2012).

Reis (2010) alega que uma abordagem quantitativa possibilita a execução de um estudo com inúmeras amostras representativas e os dados são coletados a partir dos inquiridos através de questionários. Relativamente ao tratamento dos dados são utilizados os métodos estatísticos, nomeadamente, a análise de regressão ou o coeficiente de correlação (Reis, 2010).

### **2.2.1 Vantagens e Desvantagens Metodologia Quantitativa**

Reis (2010) defende que a abordagem quantitativa apresenta vantagens e desvantagens. As vantagens passam pelo conhecimento estruturado, a validade, a generalização, o baixo custo e a previsibilidade. Quanto às desvantagens indicou o facto da abordagem quantitativa ser caracterizada por modelos estáticos e limitados, a simplicidade, a distância em relação à realidade, e por vezes, a inexistência de aplicação prática (Reis, 2010).

Atendendo que o objetivo fundamental do presente estudo é analisar o processo de internacionalização da empresa Corticeira Amorim, utilizou-se na elaboração desta dissertação a metodologia qualitativa baseada no estudo de caso. Assim sendo, utilizou-se a recolha de dados primários, nomeadamente, várias fontes de documentação, observação direta, entrevista diretiva, recolha e análise de dados. Relativamente à recolha de dados secundários, privilegiou-se o uso de livros, base de dados, revistas científicas, artigos publicados, *websites* e Resultados das Contas Consolidadas da empresa Corticeira Amorim do ano económico de 2019, 2020 e 2021, nomeadamente os Balanços e Demonstrações de Resultados. Para elaboração dos balanços funcionais entre 2016 e 2020 os dados foram retirados dos Balanços da plataforma do Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI).

**CAPÍTULO III – ESTUDO DO CASO: A INTERNACIONALIZAÇÃO DA  
EMPRESA CORTICEIRA AMORIM, SGPS**

---

### **3 Corticeira Amorim, SGPS**

#### **3.1 Apresentação da empresa**

A Corticeira Amorim é uma empresa portuguesa líder mundial no sector da cortiça. É a maior produtora e exportadora de cortiça. Reconhecida mundialmente pelos seus produtos de alta qualidade, que se destaca a melhor rolha do mundo.

A sua principal atividade é a produção, aquisição, transformação e comercialização da cortiça num vasto conjunto de produtos.

##### **3.1.1 Missão, visão e valores**

Carvalho et al. (2014) referem-se à missão como o ponto de partida de uma organização que revela o que ela é, e a razão da sua existência. A missão deve ser uma declaração escrita, sucinta, inspiradora, inequívoca e clara, para que todos os colaboradores conheçam os objetivos e propósitos da organização (Carvalho, Bernardo, Sousa, & Negas, 2014).

A missão da empresa Corticeira Amorim aposta na valorização da cortiça como matéria-prima, de forma competitiva, inovadora e diferenciada em perfeita harmonia com a natureza (Corticeira Amorim, 2022a).

Carvalho et al. (2014) defendem que a visão da empresa é o ponto que a organização quer atingir no futuro. A visão da empresa não necessariamente uma declaração escrita, mas sim a forma como quer ser vista e reconhecida por todos (Carvalho, Bernardo, Sousa, & Negas, 2014).

A visão da empresa Corticeira Amorim prende-se em ser uma empresa sustentável, remunerando corretamente o capital investido, promover a equidade social e a defesa ambiental, apostando na diversificação e diferenciação ao nível dos produtos e serviços (Corticeira Amorim, 2022a).

Carvalho et al. (2014) argumentam que os valores de uma organização, do ponto de vista ético, são definidos como os princípios básicos orientadores da sua ação. O papel dos valores não é apenas atender às necessidades da organização, mas sim de todos os que a rodeiam (Carvalho, Bernardo, Sousa, & Negas, 2014).

Os valores defendidos pela empresa Corticeira Amorim são o orgulho, a iniciativa, a atitude, a sobriedade e ambição (Corticeira Amorim, 2022a).

### 3.1.2 Caracterização da empresa

A Corticeira Amorim foi fundada em 1870, pelo Senhor António Alves Amorim, com sede em Mozelos, Santa Maria da Feira, Distrito de Aveiro, conta com um capital social de 133 milhões de euros, cotação da *Euronext Lisbon*, e emprega atualmente com 4 642 colaboradores (Corticeira Amorim, 2020e); (Corticeira Amorim, 2022b).

**Quadro 1 - Caracterização da empresa Corticeira Amorim**

<b><i>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</i></b>	
<b><i>Nome da Empresa</i></b>	Corticeira Amorim, SGPS
<b><i>CAE</i></b>	64202 – Atividade das Sociedades Gestoras de Participação Sociais não Financeiras
<b><i>Capital Social</i></b>	€ 133.000.000,00
<b><i>NIF</i></b>	500077797
<b><i>Morada da Sede</i></b>	Santa Maria da Feira – Aveiro 4535-186 Mozelos
<b><i>Produtos</i></b>	Matérias-primas, rolhas, revestimentos, aglomerados compósitos e isolamentos
<b><i>Génese da empresa</i></b>	1870
<b><i>Número de colaboradores</i></b>	4642
<b><i>Ano de Internacionalização</i></b>	1967

Fonte: Elaboração própria, com base (Corticeira Amorim, 2020c)

Ao longo dos 152 anos da sua existência a Corticeira Amorim adquiriu, fundiu e expandiu várias empresas, realizou vários contratos, parcerias, acordos com diversas empresas nacionais e internacionais.

Na sua história recente, podemos referir:

O ano de 2021 foi um ano ambicioso, dinâmico, com atitude e com novos desafios, apostando na competitividade, diferenciação e inovação.

A Amorim Cork Flooring expande-se para o Canadá (Corticeira Amorim, 2022c).

Adquire 50% da sociedade *Cold River's Homestead*, sociedade sediada em Lisboa que é proprietária da Herdade de Rio Frio (Corticeira Amorim, 2022c).

Em 2020, a Amorim *Bartop* – Investimentos e Participações desenvolveu e produziu rolhas cápsulas para o segmento de bebidas espirituosas, adquirindo 30% da sociedade *Elfverson & Co AB*, na Suécia (Corticeira Amorim, 2022c).

Inaugurou o museu *Planet Cork* no *World of Wine*, é um novo espaço cultural do Porto dedicado à cortiça (Corticeira Amorim, 2022c).

A empresa para assinalar os 150 anos, realizou uma homenagem ao seu fundador e Comendador Américo Ferreira Amorim com a inauguração de uma escultura de autoria de Pedro Cabrita Reis, uma rua e um busto da autoria de Artur Moreira (Corticeira Amorim, 2022c).

No ano 2019, adquiriu 50% da empresa VINOLOK, sediada na República Checa produtora de tampas e vedantes de vidro e cristal para garrafas de vinho e de espirituosos (Corticeira Amorim, 2020e).

Em 2018, realizou uma parceria com a empresa *Campana Brothers*, com sede em São Paulo - Brasil, de forma a ser possível lançar a primeira coleção de móveis de cortiça (Corticeira Amorim, 2020e).

Realizou um acordo com o retalhista mais antigo da Grã-Bretanha, *Berry Bros Rudd*, lançaram no mercado a rolha Helix, considerada a rolha cortiça mais inovadora do mundo, permite sem esforço abrir uma garrafa de vinho apenas com um pequeno toque (Corticeira Amorim, 2020e).

Celebraram 30 anos da entrada na Bolsa da Corticeira Amorim, em abril de 1988, seguindo-se a *Ipocork* e Amorim & Irmãos, em junho, e a *Champcork*, em julho (Corticeira Amorim, 2022c).

A Amorim Florestal, S.A adquiriu a *Cosabe* – Companhia Silvo Agrícola da Beira, S.A. com um capital ativo na Herdade da Baliza, em Castelo Branco, com uma área total de 2866 hectares (Corticeira Amorim, 2020d).

Em 2017, assinou um acordo com a empresa *Kyaia* sediada em Guimarães, de forma a acelerar o processo de expansão da marca de chinelos *As Portuguesas* (Corticeira Amorim, 2020e).

A sociedade é liderada pelo seu Presidente António Rios de Amorim, que recebeu o prémio *Entrepreneur of the Year 2018*, da *Ernest & Young*, prémio que visa condecorar os empresários de êxito no mundo empresarial, baseado nos critérios de visão, criatividade e sucesso empresarial (Corticeira Amorim, 2020d).

A empresa assenta a sua estrutura nos órgãos de administração e de fiscalização, que se encontram separados de forma a proporcionar uma maior transparência, eficiência e competência ao mais alto nível de profissionalismo. O órgão de fiscalização é composto pelo conselho fiscal e por um revisor de contas, representado pela empresa *Ernst & Young – Audit & Associados*, conforme Quadro 2.

**Quadro 2 - Órgãos da empresa**

<b><i>Corticeira Amorim</i></b>	
<b><i>Conselho de Administração</i></b>	
<b><i>Presidente</i></b>	<b>António Rios de Amorim</b>
<b><i>Vice-Presidente</i></b>	<b>Nuno Filipe Vilela Barroca de Oliveira</b>
<b><i>Vogal</i></b>	<b>Fernando José de Araújo dos Santos Almeida</b>
<b><i>Vogal</i></b>	<b>Cristina Rios de Amorim Baptista</b>
<b><i>Vogal</i></b>	<b>Luísa Alexandra Ramos Amorim</b>
<b><i>Vogal</i></b>	<b>Juan Ginesta Viñas</b>
<b><i>Mesa da Assembleia Geral</i></b>	
<b><i>Presidente</i></b>	<b>Paulo de Tarso da Cruz Domingues</b>
<b><i>Secretário</i></b>	<b>Rui Paulo Cardinal Carvalho</b>
<b><i>Conselho Fiscal</i></b>	
<b><i>Presidente</i></b>	<b>Eugénio Luís Lopes Franco Ferreira</b>
<b><i>Vogal</i></b>	<b>Marta Pereira Coelho Pinto Ribeiro</b>
<b><i>Vogal</i></b>	<b>Maria Cristina Galhardo Vilão</b>

<b>Revisor Oficial de Contas</b>	
<b>Efetivo</b>	<b>Ernst &amp; Young – Audit &amp; Associados</b>
<b>Suplente</b>	<b>Pedro Jorge Pinto Monteiro da Silva e Paiva</b>

Elaboração própria com base (Corticeira Amorim, 2021); (SABI, 2022e)

A empresa reconhece a necessidade da diversificação dos seus órgãos sociais, principalmente no Conselho de Administração e no Conselho fiscal. A empresa prioriza que os membros dos órgãos possuam habilitações literárias de acordo com o cargo a desempenhar. Os seus membros têm faixas etárias diferentes para conjugar o saber e experiência dos mais seniores com a inovação e criatividade dos mais jovens, desta forma orienta uma gestão prudente dos riscos e uma visão inovadora no negócio (Corticeira Amorim, 2020b).

A política de sistema de gestão integrado, reflete um conjunto de compromissos em matéria de ética, respeita os princípios de responsabilidade, do desenvolvimento económico, ambiental, social e cultural. Assume os princípios e o respeito pelos Direitos Fundamentais Humanos e do Trabalho.

As políticas de gestão de Recursos Humanos assentam na promoção de um bom ambiente de trabalho, seguro e saudável, onde os seus colaboradores se sintam estimulados a atingir níveis de desempenho elevado e se sintam realizados a nível profissional.

### **3.2 Produtos comercializados**

A empresa comercializa um vasto leque de produtos naturais de cortiça e seus derivados. Os seus produtos são de alta qualidade, grande performance técnica com várias aplicabilidades, nomeadamente nos sectores da indústria vinícola, sector da construção civil, aviação, indústria aeroespacial, indústria aeronáutica, transportes, *design*, moda e desporto.

O grupo da Corticeira Amorim opera em cinco segmentos de negócio, matérias-primas, rolas, revestimentos, aglomerados compósitos e isolamentos (Corticeira Amorim, 2020e).

No segmento de matérias-primas dedica-se à compra, armazenamento e preparação da cortiça. Os principais mercados são: sul de Portugal, Argélia, Espanha, Marrocos, Tunísia e Sardenha (Corticeira Amorim, 2020e).

A cortiça é um produto de excelência, com características únicas, 100% natural, leve, elástico, confortável ao toque, impermeabilidade a líquidos e gases, retardante de fogo, resistente a altas temperaturas, facilmente compressível.

No segmento das rolhas de cortiça, o grupo opera através da subsidiária Amorim & Irmãos, Amorim Argentina, Amorim Cork Bulgária, Amorim Top Series, comercializa vários tipos de rolhas desde rolhas 100% naturais, rolhas duplas, rolhas de champanhe e rolhas de *neutrocork* (Corticeira Amorim, 2020e). De acordo com um estudo da consultora Nielsen entre 2010 e 2020 as vendas de vinhos engarrafados com rolhas de cortiça nos Estados Unidos da América aumentaram 97%, sendo 72% referentes a marcas *Premium* utilizam rolhas de cortiça, estes dados demonstram a percepção da qualidade de um vinho que utiliza uma rolha de cortiça, o reconhecimento de um produto de qualidade como vedante (APCOR, 2022).

A Amorim Revestimentos produz e comercializa produtos únicos para pavimentos, pisos e paredes, de cortiça e madeira, reconhecidos pela sua qualidade e utilização de tecnologia de ponta. Opera através de várias subsidiárias: Amorim Benelux, Amorim *Deutschland*, Amorim *Flooring* Áustria (Corticeira Amorim, 2020e).

A Amorim Isolamentos dedica-se à produção de materiais de isolamento térmico e acústica, feitos a partir de matérias-primas naturais de cortiça e coco, com elevado desempenho técnico e qualidade exigente com aplicabilidade no setor da construção (Corticeira Amorim, 2020e).

### **3.3 Modos de entrada no Comércio Internacional**

O processo de internacionalização da Corticeira Amorim iniciou-se em 1967 com a criação da empresa *Gerhard Schisser*, Viena.

Em 1972 adquiriu a empresa Comatral, em Marrocos.

Em 1976, adquiriu a empresa espanhola Samec, S.A., produtora de cortiça e localizada numa região de floresta (Rodrigues, 2015).

Nos anos 80, a empresa adquiriu várias empresas espanholas produtoras de cortiça, essas aquisições foram efetuadas no mercado de ações.

O Investimento Direto no Estrangeiro permitiu que a empresa expandisse as suas infraestruturas e potenciou a criação de canais de distribuição própria em vários mercados vinícolas, o que levou a empresa ao patamar de empresa multinacional.

Atualmente, a empresa Corticeira Amorim possui 10 unidades de preparação da matéria-prima cortiça, 19 unidades industriais, 56 unidades de distribuição, 10 unidades resultado de joint-ventures, espalhadas por 28 países (Corticeira Amorim, 2022d).

Com a internacionalização a empresa procurou ganhar quota de mercado, melhorar o produto e o processo produtivo, a necessidade de aproximação do cliente à empresa foi também uma importante motivação. O foco da família Amorim, a sua estratégia, o capital social da empresa e a sua capacidade de inovação foram determinantes no processo de internacionalização.

### **3.4 Canais de distribuição e Concorrência**

#### **3.4.1 Canais de distribuição**

Nunes (1994) defende que o canal de distribuição convencional é um sistema vertical de distribuição em que um ou vários produtores, retalhistas, grossistas independentes, formam um único canal. Conjuga vários negócios de forma a maximizar os resultados. Refere ainda que o canal de distribuição integrado é um sistema vertical de distribuição onde conjugam níveis de produção e distribuição com um proprietário, onde a liderança e exclusividade do canal é única (Nunes, 1994).

A Corticeira Amorim tem uma estratégia clara de negócio que ao longo dos anos foi criando várias empresas subsidiárias em diferentes ramos de atividades, espalhadas por todos os continentes, o que propiciou a criação da maior rede de distribuição do mundo. Atualmente conta com uma rede de distribuição 56 unidades (Corticeira Amorim, 2022b).

#### **3.4.2 Empresas concorrentes**

A Corticeira Amorim tem como concorrentes a empresa Oeneo na área da rolha de cortiça, a empresa Guala Closures e a Amcor no ramo das cápsulas de alumínio. A empresa Nomacorc, nos Estados Unidos da América, é sua concorrente nos vedantes de plásticos.

A empresa distingue-se da concorrência graças à sua estrutura financeira sólida, o que lhe permite investir na investigação e inovação dos seus produtos, tornando-os assim produtos de excelente qualidade a preços competitivos.

### **3.5 Crise Pandémica**

No ano 2020 ficará na história como o ano da propagação da pandemia COVID-19, devido às graves consequências imediatas, milhões de pessoas infetadas, milhões de vidas perdidas, uma evidência da vulnerabilidade da vida humana, mas também pelas repercussões gravíssimas na economia mundial que terá contraído 3,5%, a zona euro 7,2% e os Estados Unidos 3,4% (Corticeira Amorim, 2021).

A pandemia alterou completamente a conjuntura económica, a incerteza e as restrições à atividade reuniram um fortíssimo efeito na produtividade, mobilidade e consequentemente no crescimento económico. Assim, face a este enquadramento económico a empresa Corticeira Amorim teve como prioridade a proteção da saúde e segurança e a determinação de continuar a satisfazer e acompanhar os seus clientes. Foram implementadas medidas para assegurar o bem-estar dos seus colaboradores em todo o mundo, de forma a continuar o processo laboral nas diversas unidades industriais e a continuidade dos negócios em segurança. Apesar deste contexto controverso de muitos desafios e dificuldades. O ano económico de 2020 foi um ano positivo, de vendas resilientes, reforço da Rendibilidade Operacional e os Resultados Líquidos positivos (Corticeira Amorim, 2021).

O Conselho de Administração da empresa Corticeira Amorim decidiu atribuir um prémio especial de mil euros a todos os colaboradores independentemente das funções exercidas como forma de assinalar os cento e cinquenta anos de início de atividade e pelo agradecimento, reconhecimento, gratidão, competência, empenho, dedicação, perseverança e capacidade e profissionalismo para com todos os colaboradores que diariamente contribuem para alcançarem os êxitos da empresa (Corticeira Amorim, 2021).

O ano económico de 2020 foi implementado um tema para cada mês do ano para que a comunicação interna da empresa fosse mais interativa. O mês de janeiro de 2020 foi dedicado ao tema renovação devido aos 150 anos da sua atividade, é tempo de remodelação, regeneração e atualização, por isso voltaram ao lugar onde tudo se iniciou, o Montado do sobro. Reinventaram-se em cada processo, tarefa ou produto, iniciando o ano com uma nova

renovação visual. O mês de fevereiro foi reservado à glorificação da cortiça, produto 100% natural, cada centímetro cúbico de cortiça contém 40 milhões de células, ecológica, renovável, reutilizável e reciclável. Um material leve, elástico, compressível, impermeável, flutuante, isolante térmico e acústico. Uma substância incomparável capaz de criar valor social, económico e social, com fortes credenciais de sustentabilidade e equilíbrio climático. Uma tonelada de cortiça detém até 73 toneladas de dióxido de carbono, sendo por esse motivo sumidouros de dióxido de carbono. O mês de março foi consagrado à sustentabilidade, além de trabalhar de forma singular a cortiça, também valoriza as florestas de sobro que regulam ciclos hidrológicos, fomentam uma biodiversidade, protegem da erosão dos solos, diminuem o risco de desertificação. Ao longo do mês de abril foi dedicado a milhares de pessoas, que ao longo de 150 anos dedicaram o seu trabalho à Corticeira Amorim. Nesse sentido foi lançado o livro Traços de Gente, que não é mais que uma homenagem aos milhares de colaboradores. Esse livro relata recordações, impressões, juízos, mas também crenças, sentimentos e emoções de trinta trabalhadores espalhados pelo mundo. O mês de maio foi destinado à história das gerações Amorim. Desde o início da atividade até à quarta geração à liderança da Corticeira Amorim. A paixão pela inovação mereceu reconhecimento no mês de junho. A cortiça é uma matéria-prima com características excepcionais pode parecer impossível melhorá-la, mas é precisamente esse um dos desafios da empresa Corticeira Amorim, apostar na inovação e diferenciação. Relativamente ao mês de julho foi dedicado à comunidade dos quais são um agente ativo de intervenção no âmbito social e humanitário, através da colaboração com instituições de inserção social, auxílio à terceira idade, acolhimento de menores em risco, corporações de bombeiros, autarquias, hospitais, centros de saúde, clubes desportivos. No contexto do combate à pandemia de COVID-19 foi doado ventiladores, ecógrafos, eletrocardiógrafos, viseiras, máscaras, óculos, batas, luvas, ofereceram equipamento informático a famílias carenciadas, apoiaram iniciativas de prevenção do SARS-COV-2 e realizaram campanhas solidárias de recolhas de bens alimentares. O mês de agosto foi reservado à família, são mais de 4400 pessoas espalhadas pelos cinco continentes movidas pela paixão da cortiça, uma forma de agradecimento às muitas famílias Amorim que agregam objetivos, partilham sonhos e ultrapassam as diferenças, fortalecendo assim os laços da grande descendência Amorim. Semear para colher foi o lema do mês de setembro, totalmente dedicado à Educação. Tal como a floresta necessita de ser nutrida, respeitada e saber esperar o tempo certo da floresta também a empresa Corticeira Amorim materializa-se na inquietude do saber, na capacidade de estudo, no acumular de informação através de investimentos em

investigação, conhecimento científico, técnico e prático, desde a observação, análise e pesquisa e avaliação do montado, do sobreiro e da cortiça, firmando parcerias, promovendo iniciativas e concretizando projetos, apoiando instituições de ensino nacionais e estrangeiras, realizações de *Workshops*, conferências e seminários, enviando materiais informativos a investigadores, engenheiros e académicos. O mês de outubro foi dedicado à rolha, esta oferece tudo ao vinho sem nada exigir em troca. A rolha é uma estrutura celular que permite ao vinho evoluir, expandir os seus compostos, desenvolver as suas virtudes e atingir o seu máximo esplendor, devido às suas características ímpares. O mês de novembro foi renovado o código de Ética empresarial e de conduta Profissional de modo a fomentar um ambiente de trabalho seguro, de igualdades de oportunidades, da não discriminação, da diversidade e da inclusão. Por último, o mês de dezembro foi voltado para o futuro. O futuro sendo evidentemente incerto, as oportunidades são infinitas (Corticeira Amorim, 2021).

### **3.5.1 Passado, Presente e Futuro**

A empresa iniciou a sua atividade em 1870, António Alves Amorim fundou uma fábrica de produção manual de rolhas de cortiça, em Vila Nova de Gaia. Decorridos um século e meio, o grupo Amorim ultrapassou com coragem, ousadia e tenacidade, barreiras geográficas, regimes políticos, crises económicas, revoltas sociais e condicionalismos industriais que a transformaram num dos fenômenos ecossistema empresarial nacional e internacional, isto é, o maior grupo do setor da cortiça que é líder mundial (Corticeira Amorim, 2021).

O ano de 2020 foi um ano de desafios, dificuldades e resiliência de forma a garantir a segurança dos colaboradores, a operacionalidade da empresa e a comemoração de 150 anos do grupo Corticeira Amorim, um percurso de projetos, conquistas e desafios sustentado no empreendedorismo de quatro gerações. Apesar das vicissitudes e das condicionalidades pela pandemia COVID-19 celebraram os 150 anos com imenso orgulho, fisicamente mais distantes, mas relembrando e celebrando aquilo que os une, a sua história, a cortiça, os seus valores, a comunidade, as pessoas, a família, a inovação, a educação, a renovação e o futuro. A empresa Corticeira Amorim encara o futuro com confiança, atitude, iniciativa e determinação e que levam a fazer sempre mais e melhor, com criatividade, responsabilidade e sustentabilidade (Corticeira Amorim, 2021).

O futuro acontece agora no presente, a empresa conjuga o futuro no presente, ou seja, a cortiça dada aos seus atributos ímpares é a ponte entre o mundo de hoje e o mundo de amanhã, o que têm e o que desejam, o que conhecem e o que imaginam. O futuro abre-se, renova-se e expande-se (Corticeira Amorim, 2021).

### 3.6 Planeamento estratégico

Teixeira e Diz (2005) referem que “Andrews e Christensen viam a estratégia como uma ideia unificadora que interligava as áreas funcionais numa empresa e relacionava as suas actividades com o seu ambiente externo” (Teixeira & Diz, 2005, p. 21).

De acordo com Teixeira (1998), o planeamento tem três níveis: institucional, intermédio e operacional, conforme Figura 9.

**Figura 9 - Níveis de Planeamento**



Fonte: Elaboração própria com base em (Teixeira, 1998)

O planeamento estratégico é um processo realizado ao mais alto nível de gestão da empresa, onde são definidos a missão, os objetivos da empresa e a forma como alcançá-los (Teixeira, 1998).

Numa organização diversificada como a empresa Corticeira Amorim, onde existem vários negócios e vários produtos, o planeamento processa-se a dois níveis. Conhecido por planeamento estratégico de nível máximo ou global, consiste na definição dos negócios em que a empresa deve entrar ou sair, no modo como os recursos devem ser distribuídos e na imagem que a empresa deve projetar para o exterior.

Finalmente, para que o planeamento estratégico seja colocado em prática é necessário que os níveis de gestão intermédia desdobrem os planos estratégicos e criem planos táticos ao nível departamental de produção, marketing, recursos humanos e ao nível operacional, desdobrem planos táticos em planos operacionais para executarem as tarefas (Teixeira, 1998).

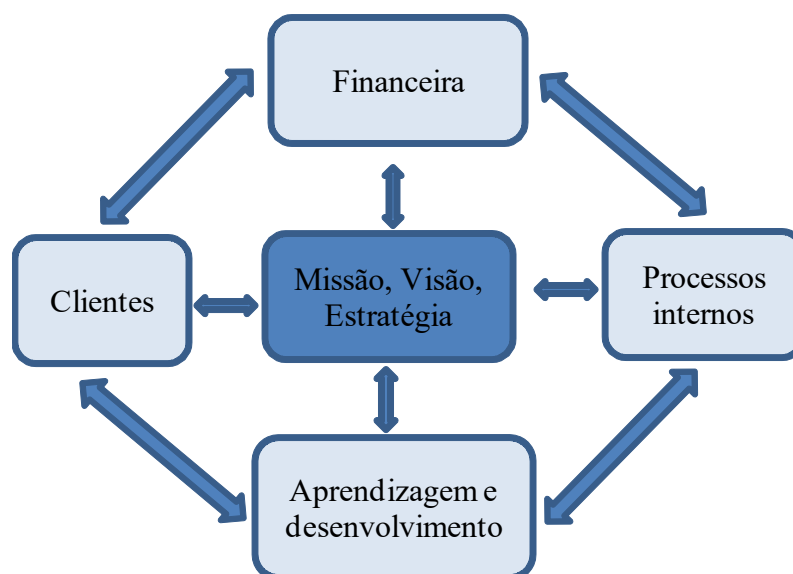
### 3.6.1 *Balanced Scorecard*

Silva (2017a) defende que o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica que permite às empresas avaliar, controlar e reformular a sua estratégia (Silva, 2017a).

A este respeito, Carvalho et al. (2014) consideram que o BSC é uma técnica de planeamento e controlo estratégico utilizada pelos gestores para acompanhar as tarefas dos colaboradores e as consequências das suas ações, para que o objetivo da estratégia das organizações seja realizado e atingido (Carvalho, Bernardo, Sousa, & Negas, 2014).

Silva (2017a) considera que o objetivo primordial das empresas é a maximização dos seus resultados, processo esse que desencadeia relações de causa-efeito quer no âmbito interno quer no âmbito externo (Silva, 2017a).

**Figura 10 - As quatro perspetivas do *Balanced Scorecard***



Fonte: Elaboração própria, com base (Silva, 2017a)

Conforme a Figura 10, o BSC é definido por quatro perspectivas, perspectiva financeira, perspectiva de processos internos, perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, e perspectiva dos clientes.

O objetivo fundamental de uma empresa é obter retorno do capital investido, por esse motivo a vertente financeira tem um papel preponderante. Devem-se gerir os riscos operacionais assim como os riscos financeiros, nomeadamente rentabilidade, liquidez geral, liquidez reduzida, liquidez imediata e redução de custos.

Na perspectiva de processos internos é a forma como a empresa gere o controlo de custos, planeamento da produção, prazo de fabrico e o controlo de qualidade. “Os indicadores internos do BSC devem focar-se nos processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e também na satisfação dos objetivos financeiros da empresa” (Silva, 2017a, p. 32).

Os gestores deverão identificar os processos e as competências que a empresa tem vantagem competitiva de forma a diferenciar-se da sua concorrência.

Na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento relaciona-se o capital humano e os sistemas de tecnologias de informação. Esta perspectiva tem por finalidade a motivação e a capacidade dos funcionários em gerir a inovação dos produtos e dos negócios, contratando e mantendo os colaboradores mais habilitados e motivados e investimento nas tecnologias.

Na perspectiva dos clientes devem ser utilizados um conjunto de indicadores relativos ao mercado, aos clientes, aos potenciais clientes e às relações entre eles, como por exemplo: indicadores de satisfação de clientes, rentabilidade de clientes, as quotas de mercado, aumento do número de clientes, lealdade dos clientes (Silva, 2017a).

### **3.6.1.1 Mapa estratégico**

O BSC evoluiu e com isso surgiu um novo instrumento, o mapa estratégico ou também denominado mapa estratégia, identifica, clarifica as relações causa-efeito, ou seja, funciona como um teste para verificar se o BCS está a refletir a estratégia da empresa (Silva, 2017a).

**Quadro 3 - Mapa Estratégico aplicado à empresa Corticeira Amorim**

<b>Perpetiva</b>	<b>Variável Chave</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Ação</b>
Financeira	Resultado	Crescimento	Resultado Líquido	Aumentar 10% nos Resultados	Maximizar o valor do acionista
Clientes	Satisfação cliente	Satisfação	Satisfação	Aumentar 10% Vendas	Aumentar o apoio ao cliente
Processo interno	Excelência na produção	Qualidade	Produtos sem defeito	Reduzir 5% produtos defeituosos	Qualidade Total
Aprendizagem e conhecimento	Competências	Motivação	Produtividade	Aumentar 10% produtividade	Aumentar a formação

Fonte: Elaboração própria, com base (Silva, 2017a)

Da análise do Quadro 3, propõem-se indicadores relativos às quatro perspectivas, perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos, aprendizagem e conhecimento. Na perspectiva financeira tem como objetivo o crescimento, aumentar o Resultado Líquido em 10%, de forma a maximizar o valor a receber por parte dos acionistas. Na perspectiva dos clientes tem como meta aumentar as vendas em 10%, e por consequência um aumento do grau de satisfação do cliente. Relativamente ao processo interno tem como finalidade aumentar a qualidade total dos produtos reduzindo em 5% os produtos defeituosos. Na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento como por objetivo aumentar a motivação dos colaboradores e consequentemente aumentar a produtividade em 10%, através de formação aos seus colaboradores.

### **3.6.2 Análise PEST**

A análise PEST (Política, Económica, Socioculturais e Tecnológicas) é o método utilizado pelo departamento de marketing de uma empresa para analisar a influência de fatores externos, que constituem a envolvente macro ambiental da empresa, na sua atividade e performance.

Os fatores de natureza macro ambiental envolvem as nações, a sociedade, organizações e empresas.

As empresas de sucesso como a empresa Corticeira Amorim que está presente em vários mercados externos, necessitam de prestar especial atenção à estabilidade ou instabilidade política nesses mercados, porque estes influenciam o comércio externo, veja-se por exemplo as restrições comerciais.

Os fatores económicos têm influência sobre a rentabilidade das empresas.

Os fatores socioculturais como as culturas, costumes, educação e gostos são de extrema importância para segmentar os clientes.

Os fatores tecnológicos são importantes ao nível da produção, mas também na distribuição dos produtos. A tecnologia torna-se um meio eficaz de comunicação das empresas com o público-alvo. A Corticeira Amorim aposta em tecnologia de ponta.

### **3.6.3 Análise SWOT**

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) é utilizada pelas empresas para analisar as suas forças e fraquezas, relativamente ao ambiente interno da empresa, e identificar as oportunidades e ameaças referente ao ambiente externo da empresa (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Carvalho et al. (2014) acrescentam que a análise SWOT é uma ferramenta de planeamento que analisa os pontos fracos, os pontos fortes, as oportunidades e as ameaças de modo a identificar a estratégia atual de uma organização. Os pontos fracos são características da organização que a deixam em desvantagem relativamente a outras organizações e devem-se procurar corrigir, minimizar e ultrapassar. Os pontos fortes são características próprias, desejáveis e difíceis de copiar ou replicar de uma organização que poderão proporcionar algumas vantagens sobre outras organizações. Esses pontos fortes devem ser explorados a favor da organização. As oportunidades e as ameaças são aspetos do ambiente externo, enquanto com as oportunidades poderão obter benefícios e as ameaças poderão causar danos (Carvalho, Bernardo, Sousa, & Negas, 2014).

Este tipo de análise fornece dados de extrema importância que poderão desencadear decisões, alterações, inovações e renovações do Modelo de Negócio de uma empresa (Osterwalder & Pigneur, 2013).

**Quadro 4 - Análise SWOT aplicada à empresa Corticeira Amorim**

<b><i>Forças</i></b>	<b><i>Fraquezas</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de inovação.</li> <li>• Capacidade investimento.</li> <li>• Qualidade dos produtos e serviços.</li> <li>• Domínio da cadeia distribuição.</li> <li>• Eficientes equipas de gestão.</li> <li>• Aposta na valorização e formação dos seus colaboradores.</li> <li>• Capacidade de reforçar <i>stocks</i> de matérias-primas de acordo com as estimativas de produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande parte da faturação é realizada numa moeda cuja cotação flutua.</li> </ul>
<b><i>Oportunidades</i></b>	<b><i>Ameaças</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade de venda cruzada internamente ou com parcerias.</li> <li>• As parcerias podem acrescentar proposta de valor.</li> <li>• Aprimorar a eficiência dos canais de distribuição.</li> <li>• Firmar a relação com os clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os parceiros podem acabar por ajudar os nossos concorrentes.</li> <li>• Estar dependente de certos parceiros.</li> <li>• Condições climáticas adversas ao montado.</li> <li>• Dependentes da depreciação do dólar.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Da análise do Quadro 4, pode-se concluir que a empresa tem muitos pontos fortes, nomeadamente a sua capacidade de inovação, capacidade de investimento, produtos de alta qualidade, controlo das suas cadeias de distribuição, equipas de gestão eficientes, apostam na valorização e formação dos seus colaboradores e a capacidade de controlar os *stocks* de matérias-primas de acordo com a sua produção. Como ponto fraco, refere-se apenas que grande parte da faturação é realizada numa moeda cuja cotação flutua. As parcerias com outras empresas serão uma oportunidade de negócio para aumentar a quota de mercado. Relativamente às oportunidades, refere-se que as parcerias podem acrescentar valor à empresa, assim como aprimorar a eficiência dos canais de distribuição. Como ameaças, indica-se que os nossos parceiros podem acabar por fazer também parcerias com os nossos concorrentes, assim sendo a empresa pode ficar dependente de certos parceiros.

### **3.7 Balanço Funcional**

O balanço funcional é uma metodologia de análise financeira da empresa que adapta, corrige e reorganiza o balanço patrimonial, nomeadamente, as informações financeiras do investimento e financiamento, dos ciclos de exploração e das operações de tesouraria (Silva, 2016a).

Silva (2016a) defende que existem duas etapas para elaborar um balanço funcional. A primeira etapa consiste em realizar ajustamentos financeiros ao balanço contabilístico de modo a obter um balanço financeiro mais adequado à realidade económico-financeira da empresa. Após a elaboração do balanço financeiro, sucede-se para a segunda etapa que corresponde em agrupar pelo património, pelos ciclos de exploração, financiamento e investimento, isto é, a construção do balanço funcional (Silva, 2016a).

O balanço funcional apresenta vantagens em relação ao balanço tradicional porque facilita a análise do equilíbrio financeiro da empresa. O seu principal objetivo é analisar a situação financeira da empresa com base nos ciclos financeiros e no princípio do equilíbrio financeiro utilizando para a análise o Fundo de Maneio (FM), as Necessidades de Fundo de Maneio (NFM) e Tesouraria Líquida (TL) (Silva, 2016b).

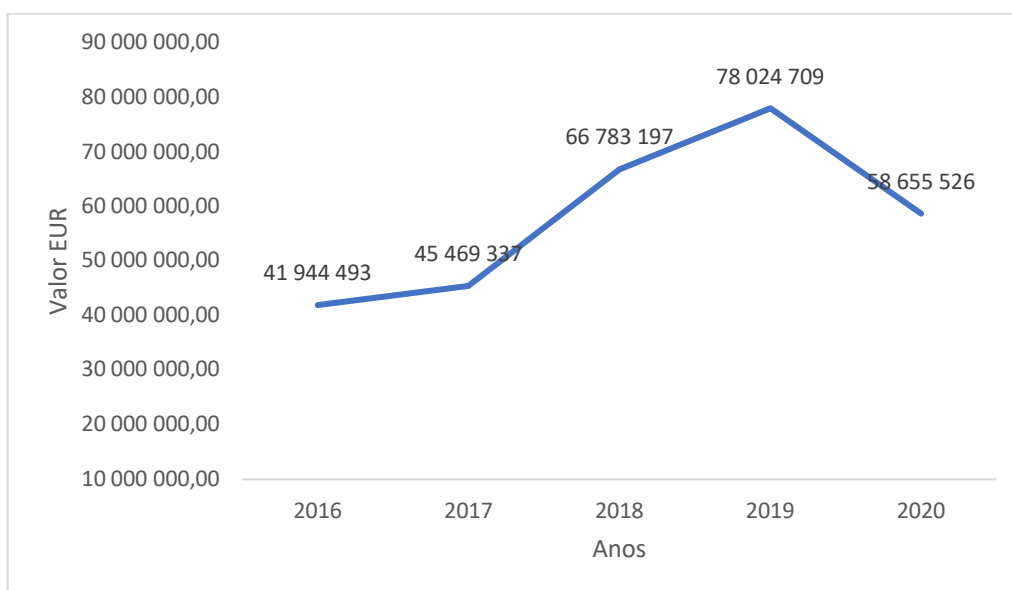
Na elaboração dos balanços funcionais da empresa Corticeira Amorim, relativamente ao ano económico de 2020, existiu a necessidade de ajustar a conta – Outras contas a pagar, dada a ausência de informação no balanço, se esta seria a curto, médio ou longo prazo. Decidiu-se por esse motivo incluir-se como contas a pagar a médio e longo prazo. Por essa razão encontra-se nos capitais permanentes, conforme se pode verificar através do Apêndice I.

#### **3.7.1 Evolução de Necessidades de Fundo de Maneio**

De acordo com Silva (2016), as NFM estão relacionadas com as necessidades de financiamento do ciclo de exploração (Silva, 2016b).

O ciclo de exploração exige uma abundância de meios financeiros suficientes para assegurar os pagamentos a os fornecedores antes de se obterem os recebimentos dos clientes (Silva, 2016a).

**Figura 11 - Evolução das NFM da Corticeira Amorim (em milhares euros)**



Fonte: Elaboração própria com base (SABI, 2022a)

Analisando a Figura 11, verifica-se que entre os anos de 2016 e 2019 as NFM aumentaram significativamente, indicando uma tendência de crescimento da empresa, provocada pelo aumento de volume de negócios. Regra geral, quando o volume de negócios aumenta, as NFM também aumentam. O ano 2019 foi um ano atípico uma vez que as NFM aumentaram e o volume de negócios diminuíram. O ano de 2020 sofreu uma acentuada diminuição das NFM de 75,2% relativamente ao ano económico de 2019 devido à diminuição do volume de negócios provocado pela pandemia.

### **3.7.2 Situação Financeira Típica**

Segundo Silva (2016b), as empresas devem dispor de um FM superior às NFM de forma que TL seja positiva, para garantir uma certa estabilidade e equilíbrio à empresa. No entanto, o comportamento das NFM é marcado pela instabilidade que influencia o comportamento da tesouraria, rompendo ou repondo o equilíbrio financeiro (Silva, 2016b).

### Quadro 5 - Situação Financeira Típica aplicada à empresa Corticeira Amorim

Ano 2020		Ano 2019		Ano 2018		Ano 2017		Ano 2016	
ANC	CP	ANC	CP	ANC	CP	ANC	CP	ANC	CP
357.272.561		370.036.054		347.060.109		371400.792		292.012.254	
NC	RC	NC	RC	NC	RC	NC	RC	NC	RC
424.136.541		377.476.574		354.077.928		335.262.944		315.749.824	
58.832.829		78.189.019		66.908.036		45.601.704		42.137.180	
TA	TP	TA	TP	TA	TP	TA	TP	TA	TP
177.303		164.310		124.839		132.367		192.687	
46.450.539	38.242.085	55.836	70.640.025	23.254	59.788.632	22.295	81629.480	5.922	13.212.845
FM +; NFM +; TL > 0		FM +; NFM +; TL < 0		FM +; NFM +; TL < 0		FM -; NFM +; TL < 0		FM +; NFM +; TL < 0	
FM = CP - ANC =	66.863.980	FM = CP - ANC =	7.440.520	FM = CP - ANC =	7.017.819	FM = CP - ANC =	-36.137.848	FM = CP - ANC =	23.737.570
NFM = NC - RC =	58.655.526	NFM = NC - RC =	78.024.709	NFM = NC - RC =	66.783.197	NFM = NC - RC =	45.469.337	NFM = NC - RC =	41944.493
TL = TA - TP =	8.208.454	TL = TA - TP =	-70.584.189	TL = TA - TP =	-59.765.378	TL = TA - TP =	-81607.185	TL = TA - TP =	-13.206.923

Fonte: Elaboração própria, com base (SABI, 2022a)

Na análise do Quadro 5, conclui-se que apenas nos anos de 2016, 2018 e 2019 a empresa obteve situações financeiras típicas, ou seja, FM positivo, NFM positiva, TL negativa. Verifica-se que apesar dos Fundos de Maneio desses anos terem sido positivos não foram suficientes para acompanhar as NFM, obrigando a recorrer ao financiamento alheio de curto e médio prazo. Revelam ainda sinais de que a empresa teve grande dependência do sistema bancário. Esta situação típica ocorre devido aos ciclos de exploração da empresa serem longos.

Relativamente ao ano económico de 2017, FM negativo, NFM positiva e TL negativa, aparentemente pode parecer uma situação delicada, mas isso não significa que a empresa esteve em desequilíbrio pois depende da dinâmica das massas patrimoniais ao longo do tempo, o que veio a confirmar-se pelos valores do FM do ano seguinte.

O ano económico de 2020, excepcionalmente a TL foi positiva devido à entrada de capital próprio. Foram contraídos empréstimos a médio e longo prazo, refletindo-se na tesouraria passiva e consequentemente no Resultado Líquido da Tesouraria.

## 3.8 Rácios

### 3.8.1 Rácios de Atividade

Silva (2016) define rácios como uma metodologia de análise e interpretação da situação económico-financeira da empresa. Os rácios expressam uma relação entre duas grandezas e obtêm-se dividindo um valor pelo outro. A formulação de rácios obedecem a critérios de relevância e de relacionamento entre si e os dados quantificados do Balanço, da Demonstração de Resultados ou vice-versa. A análise dos rácios pode ser estática, quando comparada com a média do setor ou com os de outra empresa, ou dinâmica quando é considerada o fator tempo e a análise da evolução dos rácios em diferentes e sucessivos períodos permitindo assim induzir evoluções (Silva, 2016b).

A partir dos Balanços e Demonstrações de Resultados, apresenta-se rácios dinâmicos aplicados à empresa Corticeira Amorim.

**Figura 12 – Rácios de Atividade da Corticeira Amorim (em milhares euros)**

<b>Atividade</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Taxa Variação das Vendas	13%	-5%	2%	9%

Fonte: Elaboração própria, com base (Corticeira Amorim, 2022b)

De acordo com a Figura 12, verifica-se que no ano de 2019 houve uma diminuição do volume de negócio de 7%, e no ano de 2020 essa tendência manteve-se, atingindo valor negativo de (-5%), estes valores devem-se às repercussões da pandemia. O ano de 2021 mostra uma forte expansão no volume de negócios atingindo os 13%, valor esse superior ao verificado antes da pandemia 9%, em 2018. Assim sendo, conclui-se que a empresa Corticeira Amorim encontra-se numa fase de forte crescimento.

### 3.8.2 Rácios de Rendabilidade

**Figura 13 - Rácios de Rendibilidade da Corticeira Amorim (em milhares euros)**

<b>Rendibilidade</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Rendibilidade Operacional das Vendas (RO/VN)	11%	12%	11%
Rendibilidade Líquida das Vendas (RL/VN)	10%	9%	10%
Rendibilidade Bruta do Ativo (ROA)(EBITA/Ativo)	9%	9%	9%
Rendibilidade Capital Próprio (ROE) (RL/_CPP)	13%	12%	15%
Margem de Contribuição das Vendas [VN-(CMVMC+FSE)]/VN	34%	36%	33%

Fonte: Elaboração Própria com base (Silva, 2016b); (Corticeira Amorim, 2022b);  
(Corticeira Amorim, 2021)

Da análise da Figura 13, verifica-se através da rendibilidade operacional das vendas e da rendibilidade líquida das vendas, no ano económico de 2021, a empresa obteve um menor acréscimo dos gastos operacionais refletindo um aumento ligeiro líquido das vendas, o que demonstra que a empresa no ano de 2021 obteve um ligeiro ganho de eficiência no setor da exploração e no setor das vendas. Os resultados líquidos acompanham a evolução dos resultados operacionais. A rendibilidade do capital próprio mede a capacidade da empresa de gerar resultados a partir dos capitais investidos pelos acionistas e ainda compara a rendibilidade do mercado e o custo da dívida, ou seja, mede a rendibilidade entregue aos acionistas. Um bom desempenho aumenta o valor das ações, atraindo assim novos acionistas.

### 3.8.3 Rácios de Funcionamento

**Figura 14 - Rácios de Funcionamento da Corticeira Amorim (milhares euros)**

<b>Funcionamento (Dias)</b>	2021	2020	2019
Prazo Médio Recebimento (PMR)	65	65	63
Prazo Médio Pagamento (PMP)	86	69	75
Prazo Médio Inventários (PMI)	303	379	365
Ciclo de Tesouraria (PMR+PMI-PMP)	282	375	353

Fonte: Elaboração própria com base (Silva, 2016b); (Corticeira Amorim, 2022b);  
(Corticeira Amorim, 2021)

De acordo com a Figura 14, verifica-se que o prazo médio de recebimento é inferior ao prazo médio de pagamento, isto é, quanto em menos tempo os clientes saldarem as dívidas melhor para a empresa, em contrapartida quanto mais tempo tiver a empresa para pagar as suas dívidas melhor. Esta situação pode ser vista como uma capacidade acrescida de negociar com os seus fornecedores. Relativamente ao prazo médio de inventários, que corresponde ao tempo médio de permanência dos inventários em armazém, em 2021, era de 303 dias, um valor elevado que diminuiu relativamente a 2020, gerando um impacto negativo no ciclo de tesouraria.

### 3.8.4 Rádios de Endividamento e Liquidez

**Figura 15 - Rádios de Endividamento e Liquidez da Corticeira Amorim (milhares euros)**

<b>Endividamento e Liquidez</b>	2021	2020	2019
<i>Debt to Equity Ratio</i>	0,73	0,74	0,84
Endividamento Global	42%	43%	46%
Estrutura de Endividamento	65%	60%	70%
Rácio de Solvabilidade Total	136%	134%	187%
Autonomia Financeira (CPP/Ativo)	58%	57%	54%
Liquidez Geral	2,34	2,46	2,01
Liquidez Reduzida	1,20	1,06	0,76

Fonte: Elaboração própria com base (Silva, 2016b); (Corticeira Amorim, 2022b); (Corticeira Amorim, 2021)

Da análise da Figura 1, verifica-se que o *Debt to Equity Ratio*, ou rácio de estrutura financeira, ao longo destes anos tem sido muito próximo do valor um, assim sendo, conclui-se que existe equilíbrio entre os capitais próprios e alheios. O endividamento tem vindo a diminuir, o que significa que a empresa utilizou menos capital alheio para financiamento das suas atividades, comprovando-se assim que a empresa tem uma maior solidez financeira. A solvabilidade com valores superiores a 100% indica garantia oferecida pela empresa ao capital alheio ou passivo. A autonomia financeira complementa o rácio de endividamento, isto é, informa qual a parcela dos ativos que é financiada pelos capitais próprios, como se pode verificar esse valor tem vindo a aumentar. A liquidez reduzida ao longo dos anos tem vindo a aumentar, valores superiores a um, demonstra que a empresa consegue cumprir com o pagamento aos seus fornecedores a curto e médio prazo e gere bem a sua tesouraria, evitando liquidez inútil e dispendiosa.

### 3.9 Entrevista

A entrevista<sup>1</sup> foi realizada ao Presidente da empresa Corticeira Amorim, Doutor António Rios de Amorim, licenciado em Comércio Internacional. Esta entrevista teve como principais objetivos perceber como a internacionalização se procedeu, tanto a nível de motivações, barreiras e estratégias utilizadas, bem como os desafios que a empresa se depara atualmente com a repercussões da pandemia pelo Covid-19. A entrevista segue o guião apresentado no Apêndice II. As respetivas respostas da entrevista encontram-se no Anexo I.

#### 3.9.1 Principais conclusões da entrevista

De um modo global, podemos concluir que a entrevista correspondeu aos objetivos previamente estipulados e os resultados obtidos estão de acordo com as questões de investigação. Podemos assim extrair certezas das análises dos dados.

Da análise dos resultados deste estudo existem aspetos defendidos pelo modelo Uppsala que são muito importantes para compreender o processo de internacionalização da empresa Corticeira Amorim. Assim como o modelo Uppsala defende que o processo de internacionalização é um processo gradual de aprendizagem, a empresa avançou gradualmente para os mercados externos, iniciando o seu processo de internacionalização pelas *Joint-ventures* com intervenção de parceiros locais e atualmente este é o seu modelo preferencial.

Verifica-se que esses parceiros são importantes no processo de internacionalização da empresa se forem baseados no princípio da confiança e cumplicidade.

A internacionalização foi motivada pela necessidade de procurar novos mercados, teorias defendidas por Teixeira e Diz (2005), *Dunning* e *Lundan* (2008), Freire (2008), que foi confirmada pela entrevista. Outros motivos referidos foi a aproximação da força de vendas aos mercados de consumo, controlo das matérias-primas em todos os países onde a cortiça é produzida e a deslocalização de alguma produção.

Relativamente aos obstáculos encontrados no processo de internacionalização, destaca-se a necessidade de resolver rapidamente quaisquer problemas que possam existir com sócios. A resposta relativamente aos obstáculos não foi a esperada, mas foi interessante

---

<sup>1</sup> A entrevista foi realizada por *E-mail* no dia 08-05-2020.

do ponto de vista da rapidez da resolução do problema. “A solução passa por uma decisão simples: ou sairmos ou comprarmos”. A cultura não foi considerada um obstáculo, uma vez que a empresa já tinha experiência e contactos com outros países de culturas diferentes.

A estratégia assumida na internacionalização foi a constituição de empresas durante 10 anos de forma a estar presente nos mercados que representam 75% do volume de vendas.

O sucesso do processo de internacionalização deve-se a uma forte estrutura de capitais da empresa-mãe, da proximidade com os clientes, equipas de vendas nos principais mercados de consumo, de uma rede de distribuição global, melhor qualidade dos produtos face à concorrência e uma enorme capacidade de investigação, inovação e diferenciação. Assim sendo, a teoria de Tavares e Marques (2013) confirma que o processo de internacionalização traduz inúmeras vantagens a longo prazo e a teoria de Moreira (2020) que o sucesso do processo de internacionalização assentará na diferenciação e inovação.

Para além da atual crise do COVID-19, os principais desafios da Corticeira Amorim passam pelo aumento da quota de mercado da rolha, por fazer crescer a unidade de pavimentos de cortiça e desenvolver novos produtos de cortiça. Se obtiverem o sucesso pretendido nestes três sectores de atividade, a empresa terá de garantir o abastecimento de matéria-prima. Neste sentido, desde 2013 está a ser realizado um projeto de Intervenção Florestal para que a produção da cortiça consiga acompanhar as necessidades do mercado, investiram num sistema de rega gota-a-gota de forma a acelerar a produção de cortiça.

Por fim, as sugestões feitas às empresas que ponderam a internacionalização referem, em primeiro, a necessidade de garantir uma forte estrutura financeira e a aposta numa *joint-venture*, de modo a minimizar riscos e acelerar o crescimento. As equipas comerciais devem também estar próximas dos clientes de forma a poderem crescer e inovar.



A Globalização e as constantes alterações nos mercados mundiais levam as empresas a estarem sujeitas a uma forte concorrência, tanto nacional como internacional.

Num processo de internacionalização bem-sucedido as empresas tornam-se mais eficientes, mais inovadoras e mais competitivas. Se por um lado, é compreensível que sejam fortes as motivações para iniciar um processo de internacionalização, é importante referir também que pelo outro lado existirão alguns obstáculos.

O processo de internacionalização das empresas exige investimentos avultados. Por norma, as empresas Portuguesas (sobretudo PME) recorrem a agentes locais nos mercados externos, diminuindo assim o risco associado ao desconhecimento do mercado, e só posteriormente é iniciado o seu processo de internacionalização.

Em Portugal, existem muitas empresas cujo processo de internacionalização é um sucesso, entre as quais a empresa em estudo, a Corticeira Amorim.

O modelo Uppsala revelou-se de extrema importância para compreender o processo de internacionalização da empresa Corticeira Amorim optando pelas *Joint-ventures*. Os primeiros mercados a serem escolhidos pela Corticeira Amorim foram mercados geograficamente próximos da empresa-mãe. A empresa tem vários acordos e parcerias com empresas estrangeiras que são de extrema importância não só para exportar, mas para enaltecer o produto e melhorar o processo de produção e de inovação.

A internacionalização da empresa deveu-se ao desejo da família Amorim, à necessidade de aumentar a quota de mercado, à abertura de novos mercados, à necessidade de aproximar os clientes à empresa e acreditar que as forças de vendas devem estar próximas do mercado de consumo.

O ano de 2020 ficará na história devido à propagação da pandemia do COVID-19, demonstrou que riscos improváveis podem ter impacto da economia e na sociedade. Alterou-se completamente a conjuntura económica mundial e as incertezas e as restrições à atividade provocaram um fortíssimo efeito na produtividade e consequentemente no crescimento económico.

O volume de negócios das empresas portuguesas diminuiu 81% na primeira quinzena de abril 2020 e 62% na primeira quinzena de fevereiro de 2021. Essa melhoria deveu-se ao facto do número de empresas que estavam a operar no mercado ter aumentado de 82% para os 92%, outro fator em ter em conta foi o facto de que 13% das empresas portuguesas

utilizaram canais alternativos para contactar os seus clientes, o que provocou um aumento de 22% no volume de negócio das empresas.

O COVID-19 pode ser visto como um fator impulsionador do empreendedorismo das empresas, quer por motivo de uma necessidade quer pelo surgimento de uma oportunidade. Os gestores das empresas devem estar atentos aos meios envolventes cada vez mais complexos e altamente competitivos, de forma a planear, alterar estruturas e modelos de negócios, onde a criatividade e a inovação constituirão como competências e habilidades desejadas no futuro.

A empresa Corticeira Amorim durante o período de confinamento continuou a operar, mas adaptando-se à nova realidade e a novos desafios. Verificou-se uma diminuição de 7% do seu volume de negócios nos anos 2019 e 2020, mas com resultados líquidos sempre positivos. No ano 2021, o volume de negócios teve um aumento de 18% atingindo valores superiores aos verificados antes da pandemia.

Da análise económico-financeira verifica-se que um aumento de capital social e reconverter os empréstimos de curto prazo em empréstimos de médio e longo prazo daria maior estabilidade à empresa.

Da análise dos rácios da empresa concluiu-se que a Corticeira Amorim encontra-se numa fase de forte crescimento e também se encontra a diminuir os gastos operacionais refletindo assim um aumento líquido das vendas. A empresa consegue obter resultados a partir dos capitais investidos, aumentando assim os valores das ações, o que atrai novos acionistas. Existe um equilíbrio entre os capitais próprios e os capitais alheios. A empresa consegue cumprir com os pagamentos aos seus fornecedores a curto e médio prazo. O endividamento tem vindo a diminuir o que demonstra que a empresa encontra-se numa maior solidez financeira.

Atualmente, estão presentes em vinte e oito países, espalhados por todos os continentes, possuem a maior rede de distribuição do mundo com 56 empresas de distribuição, 10 unidades de preparação matéria-prima da cortiça, 19 unidades industriais, 10 *Joint-ventures*, 4 642 colaboradores e 29 000 clientes, daí que 93% das vendas sejam realizadas fora de Portugal.

O sucesso no processo de internacionalização da Corticeira Amorim, durante os 152 anos da sua existência, deveu-se principalmente ao foco da família Amorim. Associado à

sua liderança, a sua estratégia, visão empresarial, rigor, excelentes gestores, estrutura financeira, qualidade dos produtos, capacidade de inovação quer no produto quer na produção e aos seus excelentes colaboradores.

Relativamente às limitações deste estudo, reside principalmente o facto da pandemia Covid-19 encontrar-se muito próximo dos anos em análise e por esse motivo existem poucos trabalhos de investigação. Assim sendo, será necessário nova revisão dos conteúdos, numa fase mais avançada do estudo de forma a complementar com informações relevantes.

Tendo como base esta dissertação, seria interessante que este estudo tivesse seguimento de forma a verificar como a matéria-prima conseguirá acompanhar a evolução do volume de negócios.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

## 4 Bibliografia

- AICEP. (15 de março de 2020a). *Comércio Internacional Português de Cortiça*. (G. Portugal, Editor) Obtido de <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId={EFC3098E-88DE-4A12-BD69-D884ED2827ED}>.
- AICEP. (15 de março de 2020b). *Portugal - Flash Cortiça*. (G. Portugal, Editor) Obtido de <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId={E626F7A2-1BD4-4498-9E94-81C36C46EEE0}>.
- AICEP. (4 de outubro de 2021). Obtido de VINHOS COM ROLHA DE CORTIÇA CRESCEM NOS EUA: <https://www.portugalexporta.pt/noticias/vinhos-rolha-cortica-crescem-eua>
- APCOR. (29 de maio de 2022). Obtido de EUA: VENDAS DE VINHOS COM ROLHA DE CORTIÇA CRESCERAM 97% EM 10 ANOS: <https://www.apcor.pt/media-center/noticia/eua-vendas-de-vinhos-com-rolha-de-cortica-cresceram-97-em-10-anos/>
- Barañano, A. M. (2004). *MÉTODOS E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO EM GESTÃO - Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- BdP; INE; COVID-IREE. (26 de fevereiro de 2021). *Inquérito Rápido e Excepcional às Empresas – COVID-19*. Obtido de [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/iree\\_20210226.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/iree_20210226.pdf)
- Caldeira, J. (2014). *100 Indicadores de Gestão*.
- Carvalho, L. C., Bernardo, M. R., Sousa, I. D., & Negas, M. C. (2014). *Gestão das Organizações - Uma Abordagem integrada e prospetiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Castro, C. (2021). *Impacto do COVID-19 na atividade empreendedora em Portugal*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração Porto - IPP. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração Porto - IPP.
- Cerviño, J. (2006). *Marketing Internacional - Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Madrid: Ediciones Pirámide.

*Constituição República Portuguesa*. (15 de maio de 2022). Obtido de [https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=4&tabela=leis&so\\_miolo=](https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=4&tabela=leis&so_miolo=).

Corticeira Amorim. (04 de maio de 2020a). Obtido de 150 anos de história e de permanente renovação:

[https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/7\\_Comunicados/20200109150anosRenovacao.pdf](https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/7_Comunicados/20200109150anosRenovacao.pdf)

Corticeira Amorim. (6 de maio de 2020b). Obtido de ORGÃOS SOCIAIS: <https://www.amorim.com/investidores/informacao-institucional/orgaos-sociais/>

Corticeira Amorim. (9 de março de 2020c). *Relatório e Contas Consolidados 2019*. Obtido de

[https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/6\\_Resultados/2019T3CASGPSRCPT.PDF](https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/6_Resultados/2019T3CASGPSRCPT.PDF)

Corticeira Amorim. (04 de maio de 2020d). *Marcos Cronológicos*. Obtido de <https://www.amorim.com/corticeira-amorim/marcos-cronologicos/>

Corticeira Amorim. (11 de março de 2020e). *MarketLine Company Profile: Corticeira Amorim, S.G.P.S., S.A.* Obtido de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=2b54d510-7260-4605-ac92-b438880492c0%40sdc-v-sessmgr01>.

Corticeira Amorim. (22 de outubro de 2021). *Relatório Anual Consolidado 2020*. Obtido de [https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/Relatorio\\_Anuar/Amorim\\_Relatorio\\_Consolidado2020.pdf](https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/Relatorio_Anuar/Amorim_Relatorio_Consolidado2020.pdf)

Corticeira Amorim. (05 de março de 2022a). *Missão, Visão e Valores*. Obtido de <https://www.amorim.com/pt/corticeira-amorim/missao-visao-valores/>

Corticeira Amorim. (23 de maio de 2022b). Obtido de Relatório Anual Consolidado 2021: [https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/Relatorio\\_Anuar/PT\\_-\\_Relatorio\\_Anuar\\_Consolidado.pdf](https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/Relatorio_Anuar/PT_-_Relatorio_Anuar_Consolidado.pdf)

Corticeira Amorim. (3 de junho de 2022c). *Marcos Cronológicos*. Obtido de <https://www.amorim.com/pt/corticeira-amorim/marcos-cronologicos/>

- Corticeira Amorim. (3 de junho de 2022d). *Sobre nós*. Obtido de <https://www.amorim.com/pt/corticeira-amorim/sobre-nos/>
- Diário da República Eletrónico. (15 de maio de 2022a). *Despacho n.º 3298-B/2020, de 13 de março*. Obtido de <https://dre.pt/home/-/dre/130243048/details/maximized>.
- Diário da República Eletrónico. (15 de maio de 2022b). *Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março*. Obtido de <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/130399862/details/normal?l=1>.
- Dias, A. S. (2018). *Inovação Orientada para a Sustentabilidade; Uma análise ao caso da Corticeira Amorim*. Dissertação de Mestrado em Economia, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Ferreira, M. P., & Serra, F. R. (2009). *Casos de Estudo - Usar, Escrever e Estudar*. Lisboa: Lidel - edições técnicas, lda.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.
- Gamito, B. (2011). *A Gestão nas Empresas Familiares: Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Auditoria, Instituto Superior de Contabilidade e Administração Porto - IPP, Porto.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *INVESTIGAÇÃO POR QUESTIONÁRIO* (2ª Edição ed.). (M. Robalo, Ed.) Lisboa, Portugal: Sílabo.
- Meireles, D. C. (2021). *Uso do correio eletrónico na internalização das empresas portuguesas: estudos de caso*. Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, Instituto Superior de Contabilidade e Administração Porto - IPP, Porto.
- Menezes, H. C. (1999). *Princípios de Gestão Financeira*. Lisboa: Editorial Presença.
- Moreira, M. (25 de fevereiro de 2020). Obtido de Web site Compete 2020: [https://www.compete2020.gov.pt/noticias/detalhe/NL\\_Proj38060\\_BusinessOntheWay](https://www.compete2020.gov.pt/noticias/detalhe/NL_Proj38060_BusinessOntheWay)
- Morgan, G. (2006). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Nunes, J. C. (1994). *Marketing em Portugal - um guia de acção* (5ª Edição ed.). Lisboa: Texto Editora.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios*. Alta Books.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Portal Gestão. (14 de 09 de 2009). Rácios de liquidez . Obtido de <https://www.portal-gestao.com/artigos/2293-r%C3%A1cios-de-liquidez.html>
- Reis, F. L. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Rodrigues, S. M. (2015). *OS FATORES DE SUCESSO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CORTICEIRA AMORIM*. Dissertação de mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus, Universidade ISAG.
- Roland, Y. D. (1999). *CONTROLO DE GESTÃO*. Edições CETOP.
- Rua, O. L., & Melo, L. F. (2015). *ESTRATÉGIA - COMPETITIVIDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO*. Porto: VidaEconómica.
- SABI. (20 de fevereiro de 2022a). Obtido de Balanço e Demonstração de Resultados: [https://sabi.bvdinfo.com/version-2022211/Report.serv?\\_CID=47&context=3C1X9WQQ74JLVU](https://sabi.bvdinfo.com/version-2022211/Report.serv?_CID=47&context=3C1X9WQQ74JLVU)
- SABI. (20 de fevereiro de 2022b). Obtido de Orgãos de gestão: [https://sabi.bvdinfo.com/version-2022211/Report.serv?\\_CID=47&context=3C1X9WQQ74JLVU](https://sabi.bvdinfo.com/version-2022211/Report.serv?_CID=47&context=3C1X9WQQ74JLVU)
- SABI. (20 de fevereiro de 2022c). Obtido de Demonstração e Fluxo de caixa: [https://sabi.bvdinfo.com/version-2022211/Report.serv?\\_CID=47&context=3C1X9WQQ74JLVU](https://sabi.bvdinfo.com/version-2022211/Report.serv?_CID=47&context=3C1X9WQQ74JLVU)
- SABI. (20 de fevereiro de 2022d). Obtido de Fluxo caixa: [https://sabi.bvdinfo.com/version-2022211/Report.serv?\\_CID=47&context=3C1X9WQQ74JLVU](https://sabi.bvdinfo.com/version-2022211/Report.serv?_CID=47&context=3C1X9WQQ74JLVU)
- SABI. (20 de fevereiro de 2022e). Obtido de Rácios e informação: [https://sabi.bvdinfo.com/version-2022211/Report.serv?\\_CID=47&context=3C1X9WQQ74JLVU](https://sabi.bvdinfo.com/version-2022211/Report.serv?_CID=47&context=3C1X9WQQ74JLVU)

- SABI. (20 de fevereiro de 2022f). Obtido de Detalhes importações e exportações: [https://sabi.bvdinfo.com/version-2022211/Report.serv?\\_CID=47&context=3C1X9WQQ74JLVU](https://sabi.bvdinfo.com/version-2022211/Report.serv?_CID=47&context=3C1X9WQQ74JLVU)
- Silva, E. S. (2012). *Dicionário Finanças e Negócios Internacionais*. Porto: VidaEconómica.
- Silva, E. S. (2015). *PROJETO DE INVSTIMENTO - Estudo de um caso*. Porto: VidaEconómica.
- Silva, E. S. (2016a). *Relatório Económico-Financeiro Análise de Casos*. Porto: VidaEconómica.
- Silva, E. S. (2016b). *Introdução às Finanças*. Porto, Porto, Portugal: VidaEconómica.
- Silva, E. S. (2016c). *TAXAS DE JUROS - Diferentes Perspetivas*. Porto: VidaEconómica.
- Silva, E. S. (2017a). *O Balanced Scorecard (BSC) e os Indicadores de Gestão*. Porto: VidaeEonómica.
- Silva, E. S. (2017b). *Tipologia dos Riscos*. Porto: VidaEconómica.
- Silva, E. S., Queirós, M., Mota, C., & Pereira, A. (2013). *Finanças e Gestão de Riscos Internacionais*. Porto: VidaEconómica.
- Soares, J. P. (2014). *Orientação para o Mercado Interno, Orientação para o Mercado e Desempenho: O Caso do Setor Transformador de Cortiça em Por*. Tese de Doutoramento em Marketing e Estratégia, Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão, Braga.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *COMO FAZER INVESTIGAÇÃO, DISSERTAÇÕES, TESES E RELATÓRIOS - Segundo Bolonha*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Steger, M. (2017). *Globalization - A Very Short Introduction*. Oxford: OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- Tavares, F., & Marques, A. (2013). A internacionalização no setor da cortiça. *Estudo exploratório às empresas, vol.12 nª4, Out-Dez, 37-49*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Obtido de A internacionalização no setor da cortiça. Estudo exploratório às empresas:

[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642013000400005&lng=en&tlng=en#?](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642013000400005&lng=en&tlng=en#?)

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.

Viana, C. J., & Hortinha, J. M. (2005). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo.



## Apêndice I – Balanços Funcionais da Corticeira Amorim (2020 a 2016)

### Balanço Funcional do ano 2020

		Valor (euros)	
<b>Ativo</b>		<b>Capitais Permanentes</b>	
<b>Ativo não corrente</b>		Capital realizado	133.000.000
Ativo fixo tangível (valor líquido)		Reservas	123.428.409
Participações financeiras - outros métodos	257.623.855	Resultado líquido do período	36.176.563
Acionistas não correntes	99.355.000	Excedentes de revalorização	4.051.968
Outros ativos financeiros	96.597	Prémios emissão	38.893.215
Activos por impostos diferidos	197.109	Outras variações capital próprio	339.175
<b>Subtotal 1</b>	<b>357.272.561</b>	<b>Subtotal 4</b>	<b>335.889.330</b>
		Provisões	8.217.713
		Empréstimos m/longo prazo	80.000.000
		Outras contas a pagar m/longo prazo	29.498
		<b>Subtotal 5</b>	<b>424.136.541</b>
<b>Necessidades Cíclicas</b>		<b>Recursos Cíclicos</b>	
Estado e Outros Entes Públicos	1.984.350	Fornecedores	57.399
Acionistas correntes	56.247.926	Estado e Outros Entes Públicos	119.904
Outras contas a receber	545.131		
Diferimentos	55.422		
<b>Subtotal 2</b>	<b>58.832.829</b>	<b>Subtotal 6</b>	<b>177.303</b>
<b>Tesouraria Ativa</b>		<b>Tesouraria Passiva</b>	
Caixa e Depósitos bancários	46.450.539	Outras contas a pagar correntes	521.710
		Financiamento obtidos correntes	33.168.121
		Acionistas	4.552.254
<b>Subtotal 3</b>	<b>46.450.539</b>	<b>Subtotal 7</b>	<b>38.242.085</b>
<b>Total (1+2+3)</b>	<b>462.555.929</b>	<b>Total (5+6+7)</b>	<b>462.555.929</b>

Fonte: Elaboração própria, com base (SABI, 2022a)

## Balanço Funcional do ano 2019

		Valor (euros)	
<b>Ativo</b>		<b>Capitais Permanentes</b>	
<b>Ativo não corrente</b>		Capital realizado	133.000.000
Ativo fixo tangível (valor líquido)		Reservas	102.891.955
Participações financeiras - outros métodos	258.069.126	Resultado líquido do período	45.141.744
Acionistas não correntes	111.915.000	Excedentes de revalorização	4.051.968
Outros ativos financeiros	51.928	Prémios emissão	38.893.215
Activos por impostos diferidos		Outras variações capital próprio	339.175
<b>Subtotal 1</b>	<b>370.036.054</b>	<b>Subtotal 4</b>	<b>324.318.057</b>
		Provisões	8.158.517
		Empréstimos m/longo prazo	45.000.000
		Outras contas a pagar m/longo prazo	
		<b>Subtotal 5</b>	<b>377.476.574</b>
<b>Necessidades Cíclicas</b>		<b>Recursos Cíclicos</b>	
Estado e Outros Entes Públicos	7.640.101	Fornecedores	52.152
Acionistas correntes	68.932.318	Estado e Outros Entes Públicos	112.158
Outras contas a receber	1.603.301		
Diferimentos	13.299		
<b>Subtotal 2</b>	<b>78.189.019</b>	<b>Subtotal 6</b>	<b>164.310</b>
<b>Tesouraria Ativa</b>		<b>Tesouraria Passiva</b>	
Caixa e Depósitos bancários	55.836	Outras contas a pagar correntes	516.608
		Financiamento obtidos correntes	63.612.223
		Acionistas	6.511.194
<b>Subtotal 3</b>	<b>55.836</b>	<b>Subtotal 7</b>	<b>70.640.025</b>
<b>Total (1+2+3)</b>	<b>448.280.909</b>	<b>Total (5+6+7)</b>	<b>448.280.909</b>

Fonte: Elaboração própria, com base (SABI, 2022a)

## Balanço Funcional do ano 2018

		Valor (euros)	
<b>Ativo</b>		<b>Capitais Permanentes</b>	
<b>Ativo não corrente</b>		Capital realizado	133.000.000
Ativo fixo tangível (valor líquido)	15.788	Reservas	79.268.881
Participações financeiras-outros métodos	258.194.126	Resultado líquido do período	59.533.073
Acionistas não correntes	88.800.000	Excedentes de revalorização	4.051.968
Outros ativos financeiros	50.195	Prémios emissão	38.893.215
Activos por impostos diferidos		Outras variações capital próprio	339.175
<b>Subtotal 1</b>	<b>347.060.109</b>	<b>Subtotal 4</b>	<b>315.086.312</b>
		Provisões	8.991.616
		Empréstimos m/longo prazo	30.000.000
		Outras contas a pagar m/longo prazo	
		<b>Subtotal 5</b>	<b>354.077.928</b>
<b>Necessidades Cíclicas</b>		<b>Recursos Cíclicos</b>	
Estado e Outros Entes Públicos	6.815.836	Fornecedores	15.632
Acionistas correntes	56.827.893	Estado e Outros Entes Públicos	109.207
Outras contas a receber	3.245.404		
Diferimentos	18.903		
<b>Subtotal 2</b>	<b>66.908.036</b>	<b>Subtotal 6</b>	<b>124.839</b>
<b>Tesouraria Ativa</b>		<b>Tesouraria Passiva</b>	
Caixa e Depósitos bancários	23.254	Outras contas a pagar correntes	445.328
		Financiamento obtidos correntes	56.251.947
		Acionistas	3.091.357
<b>Subtotal 3</b>	<b>23.254</b>	<b>Subtotal 7</b>	<b>59.788.632</b>
<b>Total (1+2+3)</b>	<b>413.991.399</b>	<b>Total (5+6+7)</b>	<b>413.991.399</b>

Fonte: Elaboração própria, com base (SABI, 2022a)

## Balanço Funcional do ano 2017

		Valor (euros)	
<b>Ativo</b>		<b>Capitais Permanentes</b>	
<b>Ativo não corrente</b>		Capital realizado	133.000.000
Ativo fixo tangível (valor líquido)	36.839	Reservas	60.688.262
Participações financeiras-outros métodos	294.065.426	Resultado líquido do período	54.490.619
Acionistas não correntes	77.250.000	Excedentes de revalorização	4.051.968
Outros ativos financeiros	48.527	Prémios emissão	38.893.215
Activos por impostos diferidos		Outras variações capital próprio	339.175
<b>Subtotal 1</b>	<b>371.400.792</b>	<b>Subtotal 4</b>	<b>291.463.239</b>
		Provisões	8.799.705
		Empréstimos m/longo prazo	35.000.000
		Outras contas a pagar m/longo prazo	
		<b>Subtotal 5</b>	<b>335.262.944</b>
<b>Necessidades Cíclicas</b>		<b>Recursos Cíclicos</b>	
Estado e Outros Entes Públicos	10.291.502	Fornecedores	26.454
Acionistas correntes	32.315.004	Estado e Outros Entes Públicos	105.913
Outras contas a receber	2.971.527		
Diferimentos	23.671		
<b>Subtotal 2</b>	<b>45.601.704</b>	<b>Subtotal 6</b>	<b>132.367</b>
<b>Tesouraria Ativa</b>		<b>Tesouraria Passiva</b>	
Caixa e Depósitos bancários	22.295	Outras contas a pagar correntes	724.928
		Financiamento obtidos correntes	35.543.575
		Acionistas	45.360.977
<b>Subtotal 3</b>	<b>22.295</b>	<b>Subtotal 7</b>	<b>81.629.480</b>
<b>Total (1+2+3)</b>	<b>417.024.791</b>	<b>Total (5+6+7)</b>	<b>417.024.791</b>

Fonte: Elaboração própria, com base (SABI, 2022a)

## Balanço Funcional do ano 2016

		Valor (euros)	
<b>Ativo</b>		<b>Capitais Permanentes</b>	
<b>Ativo não corrente</b>		Capital realizado	133.000.000
Ativo fixo tangível (valor líquido)	57.890	Reservas	43.929.325
Participações financeiras-outras métodos	249.824.426	Resultado líquido do período	51.338.937
Acionistas não correntes	42.050.000	Excedentes de revalorização	4.051.968
Outros ativos financeiros	47.411	Prémios emissão	38.893.214
Activos por impostos diferidos	32.527	Outras variações capital próprio	339.175
<b>Subtotal 1</b>	<b>292.012.254</b>	<b>Subtotal 4</b>	<b>271.552.619</b>
		Provisões	9.197.205
		Empréstimos m/longo prazo	35.000.000
		Outras contas a pagar m/longo prazo	
		<b>Subtotal 5</b>	<b>315.749.824</b>
<b>Necessidades Cíclicas</b>		<b>Recursos Cíclicos</b>	
Estado e Outros Entes Públicos	507.915	Fornecedores	29.854
Acionistas correntes	38.595.795	Estado e Outros Entes Públicos	162.833
Outras contas a receber	3.007.826		
Diferimentos	25.644		
<b>Subtotal 2</b>	<b>42.137.180</b>	<b>Subtotal 6</b>	<b>192.687</b>
<b>Tesouraria Ativa</b>		<b>Tesouraria Passiva</b>	
Caixa e Depósitos bancários	5.922	Outras contas a pagar correntes	360.406
		Financiamento obtidos correntes	17.250.375
		Acionistas	602.064
<b>Subtotal 3</b>	<b>5.922</b>	<b>Subtotal 7</b>	<b>18.212.845</b>
<b>Total (1+2+3)</b>	<b>334.155.356</b>	<b>Total (5+6+7)</b>	<b>334.155.356</b>

Fonte: Elaboração própria, com base (SABI, 2022a)

## Apêndice II – Guião da entrevista

### 1. Identificação da empresa

- Nome

### Identificação do entrevistado

- Nome
- Cargo do entrevistado
- Nível de habilitação

### 2. Processo de Internacionalização

- Em que ano a empresa começou com o processo de internacionalização?
- Quais os motivos que levaram à internacionalização?  
(Ex: saturação do mercado nacional, alcançar maior quota de mercado, aproximação a maiores mercados de procura, resposta à concorrência, a pedido dos clientes, melhor ambiente para originar inovações). Outros? Quais?
- As atividades internacionais foram alvo de planeamento estratégico? Qual?
- Qual a estratégia assumida de internacionalização? Se houver.  
(Ex: exportação direta ou indireta, joint-ventures, construção de unidades de produção de raiz, participações no capital de outras empresas, *franchising*, todos?)
- As estratégias de mercado utilizadas atualmente são as mesmas que utilizaram quando começaram o processo de internacionalização?
- Quais os principais obstáculos que a empresa encontrou aquando da internacionalização?  
(questões burocráticas, falta de informação, língua, problemas de coordenação, diferentes sistemas políticos, diferentes sistemas legais, diferentes sistemas monetários, dificuldades de produção, problemas relacionados com a distribuição)
- O sucesso da empresa deveu-se à sua internacionalização? Porquê? Outros fatores?  
(inovação no processo produtivo, inovação dos produtos, qualidade dos produtos, diferenciação)

- Considera que a inovação tecnológica foi um fator importante para a expansão da empresa?
- Quais são os seus principais concorrentes? O que a distingue dos seus concorrentes?
- Atualmente, a empresa está internacionalizada em quantos Países? Pretendem alargar o mercado a mais Países? Quais? Porquê?
- Como é feita a seleção desses mercados? Qual a estratégia adotada para vingar nesses mercados?
- Quais os principais desafios com as quais a Corticeira Amorim se depara atualmente?
- Gostaria de dar alguma sugestão às empresas que estão na fase inicial da sua internacionalização?



## **Anexo I – Respostas da entrevista**

### **1. Em que ano a empresa começou com o processo de internacionalização?**

A Corticeira Amorim iniciou o processo de internacionalização em 1967 com a constituição da Gerhard Schiesser em Viena, empresa que serviu de plataforma para as vendas de todos os países do Leste. Isto relembrando que na altura Portugal era impedido de trabalhar directamente com os países do ex-COMECON (The Council for Mutual Economic Assistance). O processo foi interrompido pela Revolução de Abril, e a conseqüente mudança política em Portugal, e retomado de uma forma absolutamente estratégica, no que se refere às vendas, a partir de 1989. Na área de Aprovisionamento de Matérias-Primas manteve-se o processo em marcha com a criação em 1972 de uma unidade em Marrocos; e com a compra em 1975 da maior unidade operacional em Espanha.

### **2. Quais os motivos que levaram à internacionalização?**

**(Ex: saturação do mercado nacional, alcançar maior quota de mercado, aproximação a maiores mercados de procura, resposta à concorrência, a pedido dos clientes, melhor ambiente para originar inovações). Outros? Quais?**

O processo de internacionalização da Corticeira Amorim teve várias motivações. A queda do Muro de Berlim em 1989 quebrou com o principal destino das nossas exportações (mercados de Leste), tendo criado a necessidade de abrir novos mercados. A instalação em Portugal dos nossos clientes e distribuidores mais importantes fez com que nos posicionássemos nos principais mercados de consumo para desenvolver a nossa actividade comercial. A aquisição da Wicanders na Suécia (revestimentos) em 1989 abriu-nos também automaticamente acesso a filiais em seis países distintos. A Corticeira Amorim sempre acreditou que a força de vendas não deveria localizar-se em Portugal, mas nos principais mercados de consumo. Mais recentemente, a partir de 2007, a nossa componente internacional reforçou-se com a deslocalização de alguma produção, nomeadamente na Catalunha, com a compra táctica/estratégica de dois dos nossos principais concorrentes. Tendo nós mantido paralelamente as unidades industriais que aí operavam. No que concerne às matérias-primas: a nossa motivação primordial era estabelecer o controlo em todos os países onde a cortiça é produzida.

### **3. As atividades internacionais foram alvo de planeamento estratégico? Qual?**

Sim, fundamentalmente a partir de 1989 porque o objectivo era num curto espaço de tempo (dez anos) estar presente em mercados que representassem 75% do nosso volume de vendas – o que foi conseguido entre 1989 e 2000.

### **4. Qual a estratégia assumida de internacionalização? Se houver.**

**(Ex: exportação direta ou indireta, *Joint-ventures*, construção de unidades de produção de raiz, participações no capital de outras empresas, *franchising*, todos?)**

Iniciamos o nosso processo de internacionalização com uma estratégia de constituição de empresas, nomeadamente, em Bordéus (França) e em Napa Valley (Estados Unidos da América), mas rapidamente passámos para uma orientação de compra de empresas ou de *joint ventures* com parceiros locais (profundamente conhecedores do sector e do negócio). A condição sempre foi que esses parceiros seriam parte operacional na gestão. Diria que hoje este é o nosso modelo preferido. Cabendo à Corticeira Amorim aportar todo o conhecimento e *benchmarking* internacional de forma a potenciarmos essas empresas.

### **5. As estratégias de mercado utilizadas atualmente são as mesmas que utilizaram quando começaram o processo de internacionalização?**

No que diz respeito à área das matérias-primas, a estratégia é ter uma visão global do mundo da cortiça, diferenciando o aprovisionamento por país em função do preço e qualidade da cortiça.

Na área da distribuição, a estratégia continua a ser de proximidade e de serviço aos nossos clientes, tirando partido de uma rede que hoje é global. Esta rede permite-nos também servir clientes que são multinacionais a quem podemos dar preço para uma venda directa, mas com um serviço local e assim diferenciarmo-nos de grande parte dos nossos principais concorrentes.

### **6. Quais os principais obstáculos que a empresa encontrou aquando da internacionalização? (questões burocráticas, falta de informação, língua, problemas de coordenação, diferentes sistemas políticos, diferentes sistemas legais, diferentes sistemas monetários, dificuldades de produção, problemas relacionados com a distribuição)**

O ponto de partida para qualquer processo de internacionalização bem-sucedido assenta numa estrutura sólida de capitais da empresa-mãe. É normal, e natural, que os primeiros anos da instalação, isto quando começamos do zero, de uma unidade em qualquer país sejam pouco rentáveis. Esses prejuízos irão repercutir-se sobre a empresa-mãe que normalmente é fornecedora de produtos para as filiais. Ora, se a estrutura de capitais não for robusta, as dificuldades iniciais de qualquer filial podem fazer perigar a base da empresa-mãe. Nesse pressuposto, apenas avançámos com determinação para a internacionalização depois da cotação da empresa em bolsa em 1988 (as quatro maiores empresas do grupo lançam uma oferta pública de venda de ações representativas do seu capital social na bolsa de valores de Lisboa), realidade que permitiu solidificar a estrutura de capitais próprios para a seguir superar as dificuldades iniciais de instalação e/ou as exigências financeiras para a aquisição de filiais no exterior.

A questão da “cultura” não foi fundamental para nós uma vez que já tínhamos uma cultura de exportação. Portanto, estávamos habituados a lidar com pessoas de outros países, de diferentes sistemas políticos, e com economias com diferentes graus de abertura.

A existência de problemas com sócios é uma questão que tem de ser imediatamente resolvida, pois já encontramos dificuldades naturais na gestão das empresas pela competitividade que os negócios têm hoje em dia. Pelo que não será de todo desejável somar problemas com sócios. A solução passa por uma decisão simples: ou sairmos ou comprarmos. As situações têm de ficar resolvidas de forma a não perturbarem o bom funcionamento da empresa.

**7. O sucesso da empresa deveu-se à sua internacionalização? Porquê? Outros fatores? (inovação no processo produtivo, inovação dos produtos, qualidade dos produtos, diferenciação)**

Sim, as dificuldades que tivemos de superar ao tentar executar um processo de internacionalização num período de dez anos constituem hoje uma grande mais-valia para a Corticeira Amorim. A proximidade com os nossos clientes tornou essa relação muito mais directa e aumentou o nosso nível de “accountability” perante qualquer desafio posto por um cliente. Estes desafios têm de ter uma resposta adequada, exigindo inovação para dar essa resposta de qualidade e diferenciadora. Diria eu que a nossa rede de distribuição, que hoje é

rentável, é seguramente uma das principais razões do crescimento e sucesso da Corticeira Amorim.

**8. Considera que a inovação tecnológica foi um fator importante para a expansão da empresa?**

A aposta forte em investigação e desenvolvimento e inovação, e a diferenciação tecnológica que nos permitiu melhorar a qualidade dos nossos produtos e lançar novas soluções e novas gamas têm sido, claramente, outra razão do sucesso da Corticeira Amorim. E assim continuará no futuro uma vez que a nossa ambição se mantém inquestionável.

**9. Quais são os seus principais concorrentes? O que a distingue dos seus concorrentes?**

Os nossos principais concorrentes são a empresa Oeneo na área da rolha de cortiça e, fora da cortiça, a Guala Closures e a Amcor (cápsulas de alumínio) e a Nomacorc (vedantes de plástico). O que nos distingue é uma firme convicção que o produto que trabalhamos é significativamente melhor do que os produtos oferecidos pela concorrência, uma maior proximidade com os nossos clientes, uma inesgotável capacidade de inovação e um grau de competitividade nas operações e na integração com as redes de distribuição claramente superior. Na principal atividade da Corticeira Amorim, que é o fabrico de rolhas para a indústria vitivinícola (cerca de 70% do nosso negócio), temos um portefólio de produtos capaz de responder a qualquer tipo de tipologia de vinhos e de clientes. Acrescentaria ainda o profundo *know how* histórico de 150 anos no sector da cortiça e a estrutura financeira bastante robusta do nosso balanço.

**10. Atualmente, a empresa está internacionalizada em quantos Países? Pretendem alargar o mercado a mais Países? Quais? Porquê?**

Temos cerca de 35 filiais de distribuição no exterior, mais três unidades industriais (uma nos EUA; duas na Catalunha) e mais quatro unidades de aprovisionamento de matérias-primas nos principais países produtores de cortiça (para além de Portugal). Temos cerca de 1200 colaboradores de um total de mais de 4400 fora de Portugal. O alargamento a mais países dependerá da relevância do mercado.

## **11. Como é feita a seleção desses mercados? Qual a estratégia adotada para vingar nesses mercados?**

Apenas tem sentido deter empresas em mercados com dimensão e/ou potencial devidamente validado. Também faz sentido termos equipas comerciais deslocalizadas junto dos principais mercados de consumo.

## **12. Quais os principais desafios com as quais a Corticeira Amorim se depara atualmente?**

Para além da crise do COVID-19, que esperemos seja superada rapidamente, e admitindo que o mercado retome a dinâmica que tinha antes desta pandemia, o principal desafio é dar corpo a uma ambição de crescimento de quota de mercado da nossa principal aplicação que é a rolha. Também ambicionamos fazer crescer a nossa unidade de pavimentos de cortiça como produto alternativo de conforto ecológico para todas as residências/instalações nos diferentes países. Queremos ainda continuar com a estratégia de desenvolver novos produtos/aplicações em cortiça capazes de abrir novos mundos a um produto que se diferencia pela sua natureza e pela sustentabilidade que a indústria corticeira encerra.

Se tivermos sucesso do ponto de vista comercial nestas três fileiras de atividade, o principal desafio será o abastecimento de matéria-prima para fazer face a esse potencial crescimento. Por isso, também já estamos a investir em florestas de sobreiros irrigados de forma a podermos acelerar o período inicial de produção de cortiça, e ao mesmo tempo termos uma densidade de árvores que daqui a 10-15 anos nos permita ter matéria-prima para abastecer esse crescimento.

### **Projeto de Intervenção Florestal**

Sob o mote “cuidar do presente, construir o futuro”, a Corticeira Amorim tem vindo a desenvolver, desde 2013, um Projeto de Intervenção Florestal, que visa a preservação e o desenvolvimento sustentável da floresta de sobreiro. A intenção é trabalhar o sobreiro e a sua biotecnologia de forma que a produção de cortiça consiga acompanhar o ritmo de crescimento do mercado. Isto através do aumento da resistência da espécie, da redução do primeiro ciclo de extração da cortiça e de um melhor aproveitamento do terreno com aumento da densidade das árvores por hectare.

### **13. Gostaria de dar alguma sugestão às empresas que estão na fase inicial da sua internacionalização?**

Qualquer empresa que esteja numa fase inicial de internacionalização deve, primeiro, fortalecer a sua estrutura financeira para poder acautelar qualquer risco na fase de entrada num novo mercado. Pois é sempre mais difícil começar do zero do que comprar uma realidade existente. Existindo o princípio da confiança e cumplicidade entre pessoas, uma *joint venture* numa fase inicial de desenvolvimento faz sentido para minimizar os riscos e acelerar o potencial crescimento.

De toda esta aprendizagem, estamos certos e seguros que a proximidade aos principais mercados de consumo e a proximidade cultural que as equipas comerciais têm de ter com os principais clientes nesses mercados de consumo é essencial e é a única forma de realmente podermos crescer e inovar nas nossas empresas.