



**Um Projecto de Expansão Internacional – O caso da  
PortugaliaCork nos EUA**

por

Ramiro da Silva Baptista

Dissertação de Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por

Prof. Doutora Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares  
Bastos Moutinho

2010

# Índice

Índice de figuras.....	IV
Índice de quadros .....	V
Nota Biográfica.....	VI
Resumo .....	VII
Abstract.....	VIII
Capítulo 1 – Introdução .....	1
1.1 – Sumário executivo .....	1
1.2– Objectivos .....	2
1.3 - Destinatários .....	3
Capítulo 2 – Enquadramento teórico .....	4
2.1 – Introdução .....	4
2.2 – Internacionalização .....	4
2.3 – Motivações de internacionalização .....	5
2.4 – Selecção de mercados internacionais.....	7
2.5 – Modelos de internacionalização.....	8
2.6 – Entrada em mercados internacionais .....	15
2.7 – Internacionalização e as PME's .....	22
2.8 - Conclusão .....	24
Capítulo 3 – Metodologia .....	25
3.1 – Introdução .....	25
3.2 – Estratégia de Pesquisa (unidades de análise e selecção do caso) .....	26
3.3 – Operacionalização do Processo de Pesquisa (recolha e análise de dados) .....	26
3.4 – Avaliação e Validação da Investigação .....	27
3.5 – Conclusão.....	27
Capítulo 4 – Caso de estudo .....	29
4.1 – Caracterização da empresa em Portugal .....	29
4.2 – O sector da cortiça .....	36
4.3 – O mercado local nos EUA .....	38
4.4 – Projecto de negócio – a empresa nos EUA.....	44
Capítulo 5 – Conclusão.....	53

5.1 – Motivações para a internacionalização .....	53
5.2 – Selecção dos Mercados .....	54
5.3 – Teorias de internacionalização e a empresa.....	55
5.4 – Modos de entrada em mercados internacionais .....	56
5.5 – Alegações finais .....	57
Bibliografia .....	60

## **Índice de figuras**

Figura 1 – Variáveis de definição de preço .....	33
Figura 2 – Campanha a favor das rolhas de cortiça no Reino Unido .....	35
Figura 3 – Produção de vinho nos EUA .....	38
Figura 4 – Importações de rolhas dos EUA a partir de Portugal .....	39
Figura 5 – Posicionamento das empresas concorrentes nos EUA .....	43
Figura 6 – Workflow da empresa .....	51

## **Índice de quadros**

Tabela 1 – Caracterização dos produtos da empresa PortugaliaCork..... 43

Tabela 2 – Caracterização da concorrência ..... 44

## **Nota Biográfica**

O candidato licenciou-se em Marketing e Publicidade em 2007 no Instituto Superior de Ciências Empresariais e Turismo da cidade do Porto.

Entre 2008 e 2009 teve uma breve passagem pela empresa Cisco Systems na Califórnia, Estados Unidos da América onde, paralelamente com o seu trabalho na área de marketing, concluiu duas certificações na área de redes informáticas nomeadamente o *Cisco Certified Network Associated* e o *Cisco Certified Network Professional*.

Integrou o departamento de Internacionalização e Promoção Externa da Associação Empresarial de Portugal em 2009 onde foi responsável pelos projectos realizados nos mercados do eixo Asiático.

Desde Março de 2010 que se encontra a trabalhar em diversos projectos na área de mercados internacionais.

## **Resumo**

As trocas comerciais entre nações são algo que acontece desde há muitas centenas de anos. Com a diminuição constante das barreiras ao comércio internacional, caminha-se para um espaço de mercado global, um novo enquadramento que surge quer com ameaças à sobrevivência das empresas, quer com o aparecimento de oportunidades.

A internacionalização é, portanto, algo crucial, não só para as grandes empresas como também para as pequenas e médias empresas (PMEs). Neste contexto, o projecto seguinte procura abordar o fenómeno da internacionalização das empresas, nomeadamente através do estudo do caso da implementação de uma filial comercial da PortugaliaCork nos EUA.

De todas as temáticas relacionadas com a internacionalização, foram as formas de internacionalização e selecção de mercados internacionais os aspectos escolhidos para abordar neste trabalho.

Apostando numa investigação sobre estes temas, existe a pretensão de aplicar as mesmas ao caso da empresa PortugaliaCork e do seu processo de internacionalização, nomeadamente, desenvolvendo um projecto de expansão da internacionalização da mesma para o mercado dos EUA e apresentando recomendações ao nível da sua estratégia.

## **Abstract**

The trades among nations are something that had been happening for thousands of years. With the constant decrease of barriers to international commerce, we are going towards a space of a global market, a new reality that appears as a menace to the enterprises survival as well as source of new business opportunities.

The internationalization had become something crucial not only to big companies but to Small and Medium Enterprises too (SMEs). On this context, the following project goes over the issue of companies' internationalization, trough the study of the PortugaliaCork representative office implementation in USA study.

Of all themes related to internationalization, the issues selected for this study had been the forms of internationalization and international markets selection.

Trough the investigation about these subjects, the goal of this study is apply this to the PortugaliaCork case and its internationalization process, by developing an internationalization project of this company to USA and presenting some recommendations at the international expansion level.

# **Capítulo 1 – Introdução**

Com a diminuição constante das barreiras ao comércio internacional, caminha-se para um espaço de mercado global, um novo enquadramento que surge, quer com ameaças à sobrevivência das empresas, quer com o aparecimento de oportunidades.

A internacionalização tem assim surgido como algo crucial, não só para as grandes empresas, como também para as pequenas e médias empresas (PMEs).

O presente trabalho procura abordar o fenómeno da internacionalização das empresas, com um enfoque na selecção dos mercados internacionais e respectivos modos de entrada por parte das empresas.

Pretende-se aplicar a investigação sobre estes temas ao caso da empresa PortugaliaCork e do seu processo de internacionalização, apresentando um projecto de expansão da internacionalização da mesma no mercado dos EUA, fazendo recomendações ao nível da estratégia de expansão internacional da empresa.

## **1.1 – Sumário executivo**

A empresa PortugaliaCork é uma pequena empresa portuguesa do sector da cortiça com uma actividade de apenas 5 anos, e com um volume de negócios maioritariamente obtido no estrangeiro. Esta empresa tem procurado crescer no mercado através de uma aposta forte na satisfação dos seus clientes.

Em termos estruturais, este trabalho é composto por uma parte referente à revisão da literatura, sendo a segunda parte referente ao estudo de caso e projecto de internacionalização.

Na revisão da literatura, devido ao grande número de correntes de estudo sobre o tema, foi necessária uma pequena circunscrição às temáticas fulcrais. Assim sendo, procurou-se abordar os aspectos considerados fundamentais para o projecto em questão, nomeadamente as diferentes abordagens e definições do conceito de internacionalização

e a sua abrangência. Posteriormente são abordadas as motivações que fundamentam a decisão de internacionalizar por parte das empresas, bem como alguns dos mais importantes modelos de internacionalização.

Seguidamente, aborda-se os aspectos de entrada em mercados internacionais, nomeadamente os factores de decisão e os modos de entrada.

Termina-se com um enfoque na temática da internacionalização e das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e uma breve conclusão sobre a revisão da literatura.

A abordagem metodológica ocupa o capítulo seguinte do trabalho, onde se efectua uma descrição da estratégia de pesquisa, definindo-se, quer as unidades de análise, quer a selecção do caso de estudo. Aborda-se, ainda, a parte operacional, a recolha de informação e pesquisa, procedendo-se com uma abordagem ao tema da avaliação e respectiva validação da investigação.

A análise da empresa prolonga-se por dois capítulos. A apresentação da empresa e o projecto de internacionalização propriamente dito ocupam o primeiro destes capítulos. Incluiu-se, também, uma breve análise do sector e mercado (EUA) em questão. A última parte deste capítulo é ocupada pelo projecto de internacionalização proposto para a empresa nos EUA.

Por fim, analisa-se o caso de estudo e o projecto apresentado à luz da literatura, analisando as relações entre esta e a realidade da empresa, procurando apresentar recomendações válidas para a empresa a nível das suas estratégias de expansão internacional.

## **1.2– Objectivos**

Os objectivos deste projecto são estudar as temáticas da internacionalização através da literatura existente, descrever o caso de estudo da empresa PortugaliaCork, apresentar um projecto de internacionalização para a empresa e analisar tudo isso à luz da literatura. No final pretende-se efectuar recomendações que possam auxiliar a empresa na tomada das melhores decisões estratégicas de internacionalização.

Com a revisão da literatura existente pretende-se recolher a informação mais reconhecida nas áreas de internacionalização para que posteriormente se possa relacionar com o caso de estudo.

Na descrição da empresa apresenta-se de forma mais detalhada possível a situação da PortugaliaCork, nomeadamente ao nível das suas estratégias de gestão e internacionalização de forma a ser possível elaborar um projecto de expansão nos EUA.

Pretende-se, assim, realizar uma interligação entre a literatura estudada e o caso de estudo, analisando de que forma as teorias presentes na literatura se aplicam ao caso da empresa.

Por fim, pretende-se utilizar todo o trabalho anterior para se poderem efectuar recomendações e sugestões quanto às decisões estratégicas tomadas pela empresa e quanto às suas futuras opções e possibilidades, procurando contribuir para a estratégia de gestão da empresa.

Desta forma, salienta-se um duplo objectivo, o de realizar um projecto de internacionalização prático, e o de realizar, simultaneamente, um trabalho académico.

### **1.3 - Destinatários**

O principal destinatário deste estudo é a empresa PortugaliaCork. Sendo a empresa utilizada como caso de estudo e apresentando um projecto de internacionalização que pode ser aplicado, pretende-se criar uma ferramenta a utilizar nos seus processos de internacionalização.

Visto este projecto ser realizado no âmbito do Mestrado em Gestão Comercial, tem ainda como destinatários qualquer pessoa que deseje estudar as temáticas abordadas neste projecto.

## **Capítulo 2 – Enquadramento teórico**

### **2.1 – Introdução**

O grande dinamismo das trocas entre empresa a nível internacional é um dos fortes motivadores da intensificação do estudo do tema da internacionalização e do aparecimento de um grande número de estudos que são produzidos anualmente.

O presente capítulo aborda alguns dos principais assuntos relacionados com a temática da internacionalização, nomeadamente os conceitos relacionados, as teorias sobre o tema, as formas que a internacionalização pode assumir, assim como os factores relacionados.

### **2.2 – Internacionalização**

A expansão internacional tem sido uma resposta das empresas à progressiva diminuição das barreiras ao comércio internacional bem como ao aumento generalizado da concorrência que ameaça a viabilidade financeira das empresas. A expansão é uma entre muitas estratégias de crescimento disponíveis para as empresas (Welford, 1994).

A internacionalização, pode ser vista,

- como o processo de adaptação das operações da empresa aos ambientes internacionais (Calof, 1995), ou como,
- o processo através do qual uma empresa aumenta o nível das suas actividades geradoras de valor acrescentado fora do país de origem (Meyer, 1996). Sendo assim, a
- internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos e mercados e de integração vertical para novos países, dos quais resulta uma replicação parcial ou global da sua cadeia de operações (Freire, 1997).

É, no entanto, necessário referir que da mesma forma que uma empresa se pode internacionalizar, pode também fazer o oposto, ou seja, “des-internacionalizar” (Chetty

e Campbell-Hunt, 2001). Uma empresa pode realizar este processo diminuindo a sua interacção com o mercado através da retirada de um ou mais produtos, da diminuição do seu investimento no mercado (diminuindo o grau e quantidade de recursos alocados), ou mesmo cessando a sua actividade internacional (Pauwels, 2004).

### **2.3 – Motivações de internacionalização**

Diferentes autores defendem diferentes motivações que levam as empresas a internacionalizar-se, o que permite encontrar diferentes abordagens.

De acordo com Simões (1997), os motivos que levam uma empresa a incorrer em estratégias de internacionalização, podem ser divididos em dois grandes grupos: motivações internas e motivações externas. As motivações internas, como o próprio nome indica, estão directamente relacionadas com aspectos inerentes à empresa. Enquanto que as externas estão relacionadas com motivos causados por variáveis que a empresa não controla: as características dos mercados, factores relacionais, acesso a recursos no exterior e incentivos governamentais.

Dentro do grupo das motivações internas incluem-se a necessidade de crescimento da empresa, o aproveitamento da capacidade instalada, a obtenção de economias de escala, a diversificação do risco e a exploração de competências e tecnologias.

No grupo das características de mercado estão incluídas motivações no âmbito da percepção e dinamismo dos mercados externos e aspectos limitativos do mercado doméstico.

As motivações relacionais incluem aspectos ligados à concorrência, acompanhamento de clientes e abordagens por empresas estrangeiras.

Os incentivos governamentais, tal como o próprio nome indica, estão relacionados com os apoios dados pelos governos, importando referir que estes apoios podem ser tanto do país de origem como do país de acolhimento.

Por fim, o grupo de acesso a recursos no exterior tem a ver com a tentativa de obtenção de custos de produção inferiores e acesso a tecnologias.

Para Czinkota (1999) são onze as principais motivações para as empresas se internacionalizarem, classificando-as como proactivas ou reactivas. Dentro das reactivas estão incluídas as vantagens em termos de lucros, tecnologias, produtos diferenciados, informação exclusiva, benefícios fiscais, economias de escala e até mesmo o esforço de gestão da própria empresa. Os motivos reactivos, incluem pressões concorrenciais, excesso de capacidade produtiva, proximidade de clientes e portos de desembarque ou saturação do mercado doméstico.

Brito e Lorga (1999), defendem um modelo aparentemente parecido com o de Czinkota classificando os motivos em reactivos, proactivos e mistos. Apesar da similariedade aparente, este modelo possui uma natureza mais abrangente e complementar.

As motivações proactivas destacam as estratégias de crescimento da empresa, nomeadamente num cenário em que um conjunto de factores (acrécimo da concorrência, políticas públicas, etc) impedem a empresa de continuar a crescer no mercado doméstico. Este aspecto, aliado ao aproveitamento de oportunidades num novo mercado leva a empresa a ter de se internacionalizar para poder prosseguir com o seu crescimento.

Nas motivações reactivas estão incluídas as acções de internacionalização por arrastamento e as especificidades do próprio negócio. Por outro lado existem actividades que exigem uma dimensão superior à do mercado doméstico.

As motivações mistas consideram aspectos como a proximidade geográfica, similaridades culturais e linguísticas, a redução do risco através da diversificação de mercados, a redução de custos e o aproveitamento de economias de escala, o aproveitamento da imagem do país e os apoios governamentais.

Tendo em conta o contexto da globalização, Viana e Hortinha (2005) apontam seis razões que têm levado empresas tradicionalmente não internacionais a procurar os mercados externos. Estas razões são: o aumento de facturação, sinergias ao nível das estruturas de custos (economias de escala), redução do risco através da diversificação de mercados, colaboração com empresas e instituições públicas, o domínio dos mercados e as vantagens daí decorrentes a nível de imagem e notoriedade e, ainda, vantagens absolutas relacionadas com o poder sobre os recursos.

Sendo assim, a internacionalização é provocada por três grupos de razões.

O primeiro grupo, relacionado com as oportunidades estratégicas, inclui as vertentes ligadas à imagem do país de origem da empresa, os incentivos governamentais, a facilidade de acesso geográfica ou cultural e as oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados.

Vontade de crescimento é o segundo grupo, e inclui a imagem das marcas da empresa, os serviços não transportáveis, o sucesso dos parceiros locais e a diversificação do risco. Mercado, concorrentes, clientes, custos e natureza do negócio formam o último grupo e nele incluem-se aspectos tais como o acompanhamento de clientes, o enfraquecer da concorrência, mercados externos menos exigentes, o excesso de capacidade produtiva, a redução das vendas no mercado doméstico, as economias de escala, deslocalização da produção e as especificidades da natureza do negócio em si.

## **2.4 – Selecção de mercados internacionais**

Existindo cerca de 230 mercados nacionais a nível mundial é impraticável para uma empresa tentar entrar em todos eles. Adicionalmente a isso, é necessário ter em conta que nem todos os países apresentam o mesmo potencial de mercado.

A selecção de mercados é uma componente crucial do sucesso dos esforços de internacionalização por parte das empresas tendo em conta as limitações tais como esforços ou recursos disponíveis. Para Alon (2004) são também recursos críticos para a selecção de mercados de internacionalização a capacidade de gestão, capital, a experiência dos recursos humanos, conhecimentos de negócio internacional, e *know-how* sobre os mercados.

Fish e Ruby (2009) chamam a atenção para o facto que, por vezes, as empresas interessadas em crescer através de exportações, não têm conhecimento de “onde” ou “por onde começar”.

Brewer (2001) define o processo de selecção de mercados internacionais como o “processo completo de decisão por parte de uma empresa que resulta na aplicação de recursos de marketing ao(s) mercado(s) em questão”. Este autor utiliza um modelo composto por quatro fases, nomeadamente a fase de selecção de um grupo de mercados,

a fase de identificação dos mercados, a fase de avaliação dos mercados (segundo atractividade e posição competitiva) e a fase de selecção de mercado.

Kumar et al. (1994) e Anderson e Strandskov (1997) dividem o processo de selecção de mercados internacionais em três fases, triagem de mercados, identificação de mercados e selecção de mercados. Na fase de triagem de mercados tenta-se gerar uma lista reduzida de mercados para posterior estudo, utilizando-se muitas vezes variáveis macroeconómicas sobre o país para fazer esta redução. Na fase de identificação de mercado utiliza-se informação específica relativamente aos produtos e serviços para reduzir o escopo de mercados posteriormente estudados. Muitas vezes, nest altura as empresas recorrem a informações a nível sectorial sobre o país. Na fase de selecção de mercados é realizada uma análise profunda e detalhada a cada mercado, identificando concorrentes, tentando analisar os comportamentos de compra e considerando a própria estratégia da empresa. A decisão final sobre a entrada num determinado mercado – selecção do mercado – é tomada após esta fase.

Root (1994) aponta como erros mais comuns da selecção de mercados internacionais a possibilidade de serem colocados de lado mercados com elevado potencial, assim como casos de demasiado tempo investido a estudar mercados que apresentam baixo potencial.

## **2.5 – Modelos de internacionalização**

Apesar da existência de uma vasta literatura neste campo, não existe consenso quanto a uma teoria única que seja capaz de explicar a internacionalização por parte de todas as empresas.

Adicionalmente, é necessário ter em conta que grande parte dos modelos existentes utiliza como referência os casos de grandes empresas, apesar de as pequenas e médias empresas terem ganho grande protagonismo devido às alterações na realidade económica.

### **Teorias clássicas do comércio internacional**

Os primeiros estudos reconhecidos nesta área são de Adam Smith (1776) e David Ricardo (1817) nos séculos XVIII e XIX, nos quais se justifica a existência de comércio internacional utilizando como base as discrepâncias em termos de dotação de factores.

A especialização de uma dada nação é, pois, função dos seus recursos locais, efectuando assim os seus estudos num ambiente em que a unidade de análise é a nação.

### **Teoria do ciclo de vida do produto**

Utiliza o ciclo de vida do produto como forma de explicar como é que algumas empresas acabam por se transformar em multinacionais. Esta teoria foi completada por Onkvisit (1983) a partir dos trabalhos de Vernon (1966).

Inicialmente os produtos são criados, testados e desenvolvidos em países com maior rendimento e consumo, que depois os exportam para os outros mercados. De seguida, outros países ricos, inicialmente importadores do produto, começam também a produzi-lo e exportá-lo. Seguidamente, países menos desenvolvidos passam a explorar as suas vantagens em termos de custos. Na fase de maturidade, em que se atinge uma elevada intensidade concorrencial, os países mais ricos tornam-se importadores do produto. Finalmente, os países mais ricos voltam a desenvolver e lançar novos produtos e todo o ciclo se repete.

Esta teoria, serve assim, para justificar o processo de deslocalização das empresas dos mercados mais desenvolvidos para mercados menos desenvolvidos. No entanto, recebe críticas por não contemplar alguns aspectos importantes tais como os modos de entrada. Também aqui a unidade de análise é a nação.

### **Teoria das imperfeições de mercado**

A existência de multinacionais segundo estas teorias está associada às imperfeições do mercado.

Para os autores Kindleberger (1969) e Hymer (1976), o motivo pelo qual as empresas se tornam multinacionais relaciona-se com o facto de possuírem vantagens no seu mercado que pretendem explorar noutros mercados. Hymer (1976) aborda os aspectos sobre a forma como uma empresa estrangeira, com conhecimentos limitados do mercado local, pode competir com sucesso nesse mercado. A empresa quando opta por entrar num

mercado desconhecido tem desvantagens, tendo de suportar custos adicionais relacionados com o funcionamento num enquadramento novo e diferente. Para ultrapassar estas desvantagens, a empresa deve possuir vantagens de propriedade face à concorrência.

As imperfeições de mercado bem como a diferenciação da empresa, possuidora de vantagens comparativas, são factores que potenciam o investimento directo no estrangeiro.

São consideradas imperfeições de mercado os seguintes aspectos:

- Imperfeições nos mercados de bens - marcas, valências de marketing, diferenciação dos produtos;
- Imperfeições nos mercados de factores - acesso exclusivo a recursos, capacidades de gestão e tecnologias;
- Imperfeições na concorrência devido às economias de escala;
- Imperfeições na concorrência devido a políticas governamentais com vista à atracção de investimento.

Caves (1971) aponta às empresas multinacionais vantagens tais como a marca ou reputação, as economias de escala, as competências de gestão ou as tecnologias patenteadas. Já Knickerbocker (1973) tenta explicar a internacionalização das empresas baseada na imitação dos concorrentes (teoria da reacção oligopolista). Em mercados oligopolistas, existe uma tendência para as empresas imitarem o comportamento dos seus concorrentes com o intuito de minimizar riscos e incertezas (é o efeito de imitação da empresa líder) (Knickerbocker, 1973).

Seguindo esta corrente, Graham (1978) defende que o investimento em mercados externos é uma troca de ameaças entre empresas oligopolistas, que imitam as suas rivais para reduzir a sua incerteza. Assim sendo, por exemplo, quando empresas oligopolistas asiáticas investem nos Estados Unidos da América, as empresas americanas reagem investindo na Ásia.

Malhotra et al. (2003) apontam como limitações à teoria das imperfeições do mercado, o facto de considerar apenas o investimento directo estrangeiro, deixando de lado qualquer outra forma de entrada no mercado. A teoria da reacção oligopolista, tal como

o nome indica, tem uma visão oligopolista da concorrência internacional, e não reconhece outras formas de concorrência com excepção da imitação.

### **Teorias do comportamento e gestão das empresas**

O comportamento da empresa e da sua equipa de gestão está intrinsecamente relacionado com o investimento internacional neste tipo de teorias.

As teorias do comportamento associam o funcionamento da empresa com os interesses da equipa de gestão. Aharoni (1966) defende que as decisões de investimento no estrangeiro são processos complexos, compostos por muitos motivos, intimamente relacionados com as cadeias de pensamento dos seus gestores. Cyert e March (1963) afirmam que os investimentos internacionais tendem a ser realizados em mercados familiares, ou seja, mais próximos cultural e geograficamente com o intuito de tentar reduzir os riscos associados às decisões.

A teoria de gestão da empresa, também conhecida por teoria do crescimento da empresa, toma a gestão como um factor de produção (considerando que o controlo da empresa é autónomo da propriedade) essencial para explicar a internacionalização.

O facto de justificarem a internacionalização essencialmente com base na gestão da empresa é a maior limitação apontada a estas teorias.

### **Teoria da Internalização**

Esta teoria desenvolvida por Buckley e Casson (1976) e Rugman (1979) recorre ao conceito de “imperfeições de mercado”, ao defender que as empresas decidem integrar as operações que são realizadas de forma menos eficiente pelo mercado, ou seja, aproveitam as oportunidades geradas. Para que isso possa suceder, as empresas necessitam de possuir um conjunto de competências (factores específicos) que lhes garantam a sua superioridade face à concorrência.

McDougall et al. (1994) defendem que quando uma empresa decide realizar operações internamente, em países fora do seu mercado doméstico, isso é um processo de internacionalização do qual resultam as multinacionais.

Esta teoria está assente em dois aspectos cruciais. O primeiro é que a empresa integrará todas as operações sempre que os custos de internalização sejam inferiores aos de transacção. O outro aspecto é que uma empresa cresce através da internalização de mercados enquanto os benefícios compensarem os custos.

Rugman (1979) expandiu a teoria com o intuito de incluir a diversificação internacional e não só o Investimento Directo no Estrangeiro. Para isso refere que as multinacionais usam o processo de internalização para ultrapassar as imperfeições dos mercados de capitais.

Em termos de críticas a esta teoria aponta-se o seu âmbito de aplicação limitado (multinacionais e investimento directo no exterior), deixando de lado questões como, por exemplo, as colaborações inter-empresariais.

### **Teoria Eclética (Paradigma OLI)**

Dunning (1995, 1998, 2000) considera as teorias existentes incompletas e tenta explicar os processos de internacionalização através do investimento no estrangeiro, defendendo que um investimento bem sucedido respeita as condições de: Propriedade, Localização e Internalização – O.L.I.

Esta abordagem engloba conceitos de várias teorias, nomeadamente da teoria das imperfeições do mercado, da teoria da internalização e das teorias do ciclo de vida do produto.

### **Teoria dos estágios**

Segundo Melin (1992) a internacionalização é um processo gradual de desenvolvimento que ocorre por etapas. Destacam-se assim duas linhas de pensamento, o modelo de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977, 1990; Welch e Luostarinen, 1988) e os modelos baseados na Inovação (veja-se, por exemplo, Cavusgil, 1980).

No modelo de Uppsala a internacionalização é um processo gradual em que a empresa vai aumentando o seu envolvimento nos mercados internacionais. Este modelo considera quatro etapas: 1) exportação indirecta, 2) exportação directa, 3) estabelecimento de subsidiárias locais de vendas, 4) estabelecimento de subsidiárias locais de produção.

O processo de internacionalização decorre à medida que a empresa vai aumentando o seu conhecimento dos mercados externos e aumenta a quantidade de recursos alocados ao mercado (Johanson e Vahlne, 1977, 1990). A falta de recursos e conhecimento são vistos como entraves à internacionalização, mas este problema vai sendo ultrapassado através do processo de envolvimento crescente nos mercados (Luostarinen, 1990). Os resultados das decisões tomadas servem como base para as decisões seguintes (Johanson e Vahlne, 1990) fazendo com que todo o processo de internacionalização seja dinâmico (Hadjikhani, 1997).

Também, o modelo desenvolvido por Cavusgil (1980), vê a internacionalização por estádios, assentando em rácios de exportação que reflectem a dependência e envolvimento da empresa nos mercados externos. Este modelo baseia-se no Modelo do Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1966), e vê cada estágio seguinte como uma inovação para a empresa definindo cinco estádios de internacionalização.

No primeiro, denominado mercado doméstico, a empresa não exporta e todas as suas actividades estão circunscritas ao mercado interno.

No segundo estágio, o de pré-exportação a empresa efectua recolha de informação e avalia a viabilidade das exportações, existindo ainda lacunas ao nível da informação básica.

O estágio de envolvimento experimental é o terceiro, no qual a empresa exporta para mercados com menores discrepâncias culturais e com um envolvimento reduzido.

O quarto estágio, de envolvimento activo ocorre quando a empresa decide efectuar um esforço constante para incrementar as suas actividades de exportação para os mercados internacionais.

Envolvimento comprometido é o quinto e último estágio, que se define por uma grande dependência da empresa em relação aos mercados externos.

Os modelos de estágios são considerados dinâmicos e pragmáticos, mas simultaneamente rígidos e deterministas. Turnbull (1987), por exemplo, faz notar que existem casos de empresas que saltam fases e ainda, que estes modelos não consideram algo extremamente importante que são os acordos e as relações entre empresas.

O fenómeno da globalização considera a crescente homogeneização cultural, dos padrões e estilos de vida assim como a crescente facilidade de acesso a informação, que o modelo de Uppsala não considera.

Por seu lado, os modelos baseados na inovação descuram o fenómeno de internacionalização das PME e não explicam os casos das empresas que já nascem internacionais (Oviatt e McDougall, 1994). Falta ainda informação no que se refere à duração dos estágios.

### **Teoria das redes industriais**

Este modelo ((desenvolvido por diversos autores entre os quais Johanson e Mattsson (1988) descreve os mercados como redes de relações entre empresas. Estas estabelecem relacionamentos duradouros com os intervenientes do mercado (tanto a jusante como a montante do seu negócio), sendo as oportunidades e dificuldades para a empresa determinadas também em função da sua posição na rede.

Para Coviello e McAuley (1999), quando se aplica a teoria das redes industriais à internacionalização, a empresa é observada sob o ponto de vista de relações entre organizações e pessoas. Assim sendo, a internacionalização resulta da externalização das redes de negócios e redes sociais e não da internalização. É o desenvolvimento de

relações da empresa com parceiros presentes em redes estrangeiras que leva à internacionalização da empresa. Quanto maior o grau de internacionalização dos parceiros e consequentemente da rede, maior o grau de internacionalização da empresa.

Para Johanson e Mattsson (1988) existem três formas de uma empresa atingir uma posição numa rede internacional. Pode estabelecer novas parcerias em redes nacionais, com o intuito de obter uma extensão internacional, pode alocar recursos para penetrar nos mercados internacionais e desenvolver as posições nessas mesmas redes internacionais, ou pode, ainda, aumentar a coordenação das suas posições nas redes nacionais para procurar uma integração internacional.

As redes influenciam quer a entrada inicial da empresa no mercado internacional, quer o respectivo modo de entrada (Coviello e Martin, 1999).

Malhotra et al. (2003) chamam a atenção para o facto de apesar desta abordagem explicar de forma mais completa a internacionalização das PME e ser dinâmica, não consegue explicar a internacionalização das empresas que não estejam integradas em redes.

## **2.6 – Entrada em mercados internacionais**

### **2.6.1 – Factores de decisão**

Para seleccionar o modo de entrada nos mercados externos, de forma sucinta, existem três ópticas diferentes. A óptica económica, a óptica dos estádios de desenvolvimento e a óptica da estratégia de negócio (Brooke, 1986; Buckley e Casson, 1985; Anderson e Gatignon, 1986; Jeannot e Hennessey, 1988; Young et al., 1989).

Na **óptica dos estádios** de desenvolvimento a decisão do modo de entrada é relacionada com a evolução do processo de internacionalização. Quanto mais aprofundado o estado de internacionalização maior é o compromisso a nível de recursos por parte da empresa. Brooke (1986) desenvolveu um modelo que analisa as opções da empresa à medida que esta avança nos estádios da sua expansão internacional. Para este investigador, quando

um modo se torna inadequado a empresa deve passar ao modo seguinte. Também os modelos de Buckley e Casson (1985) relacionam os momentos da empresa mudar o seu modo de internacionalização tendo em conta aspectos como os custos de serviço, as condições da procura e as taxas de crescimento no mercado-alvo.

A **óptica económica** é uma análise dos custos e benefícios de cada entrada possível de modo a seleccionar a opção que mais lucro criará a longo prazo. Por exemplo, foi desenvolvido por Anderson e Gatignon (1986) um modelo baseado nos custos de transacção que maximiza os resultados a longo prazo e cuja unidade de medida é a taxa de retorno dos investimentos ajustada pelo risco. Jeannet e Hennessey (1988) apresentam um modelo baseado nas diversas variáveis financeiras (custos, vendas, activos, passivos), valores locais (custos fixos e vendas do modo de entrada, valores dos novos activos e dos novos passivos do modo de entrada), outras diminuições devidas à nova operação (deseconomias de escala, perdas de vendas noutras unidades, activos liquidados ou passivos reduzidos devido à mudança de operações) e valores incrementais (variações líquidas de custos totais, passivos e vendas adicionais decorrentes da nova entrada).

A **óptica da estratégia de negócio** deriva das incertezas e necessidades de consensos nas decisões da gestão da empresa. Uma vez que os factores que afectam as decisões são muito diversos, as empresas tomam muitas vezes decisões satisfatórias e não maximizadoras. Inicialmente os vários modos de entrada são listados a partir dos factores externos e internos, posteriormente selecciona o modo de entrada mais adequado com base nas variáveis económicas. É sugerido por Young et al. (1989) uma forma de avaliação semelhante que descreve os objectivos de entrada e a sua respectiva importância, desenvolvendo as diversas estratégias a partir daí.

A decisão de entrada num determinado mercado por parte de uma empresa depende de diversos factores, nomeadamente do *timing* de entrada, do modo de entrada, da actividade da empresa, da concorrência, do mercado potencial, do posicionamento competitivo, das vantagens competitivas, do desempenho dos relacionamentos, da dimensão da empresa, do compromisso de recursos, dos problemas culturais, das

políticas governamentais, dos factores envolventes, dos investimentos e das barreiras à entrada.

No que diz respeito ao modo de entrada Root (1987) apresentou uma metodologia mista que resulta da óptica da estratégia de negócio com a óptica económica. O seu modelo de entrada assenta em três grupos de factores (Root, 1982, 1987). Os factores internos à empresa (produtos, actividades, *timing*, a intensidade tecnológica, os recursos e o compromisso dos recursos), a envolvente do mercado-alvo (políticas públicas, desempenho do país, estrutura económica, distância geográfica, factores sócio-culturais) e os factores do mercado-alvo (estrutura competitiva, consumidores, custos de produção, mão-de-obra e dimensão do mercado).

Na mesma linha, Douglas e Craig (1995) apontam também como condicionantes ao modo de entrada factores externos e internos, destacando nos factores internos a estratégia de selecção de mercados e os objectivos da gestão. Nos factores externos apontam as características dos produtos, as barreiras ao comércio, as regulamentações governamentais, e as características do país.

Gao (2004), com recurso a diversos trabalhos disponíveis, realizou uma sistematização das contingências do processo de decisão do modo de entrada. Nesse trabalho refere que as empresas para poderem definir o modo de entrada passam por três fases. Na primeira fase recorrem a factores antecedentes para prever os resultados mais desejados do modo de entrada; na segunda fase devem listar, comparar e analisar os diversos modos de entrada de acordo com as suas principais características; baseando-se nas duas primeiras, na terceira fase as empresas devem relacionar os factores antecedentes com os respectivos modos de entrada.

Os antecedentes que condicionam as decisões do modo de entrada são os objectivos estratégicos, os factores relacionados com as relações, os factores relacionados com o ambiente externo e os factores relacionados como ambiente interno. Gao (2004) agiu da mesma forma no que diz respeito às características dos modos de entrada, chegando à

conclusão que as decisões são realizadas tendo em conta a afectação de recursos e o controlo.

Gao (2004) concluiu que existia uma falha no que concerne à característica “controlo”. Ao avaliar esta característica, notou que esta questão apenas é relacionada com a questão financeira, descurando as fontes não financeiras do controlo tais como a confiança e o poder negocial. Por isso, sugeriu uma reformulação do modelo. Este novo cenário implica que caso a empresa deseje um grau de controlo maior, deve ter em conta as fontes de controlo confiança e poder negocial menos dispendiosas que o envolvimento financeiro.

### **2.6.2 – Modos de entrada**

Existe uma grande variedade de modos de entrada nos mercados internacionais. Diferentes modos de entrada significam também diferentes tipos de investimentos e comprometimento por parte das empresas.

#### **Exportação**

A exportação é uma operação na qual os produtos são comercializados num país diferente daquele em que são produzidos (Simões, 1997), sendo a forma de expansão internacional mais utilizada pelas empresas (Salomon e Shaver, 2005).

Esta forma de internacionalização tem como principais vantagens um investimento financeiro reduzido e um baixo risco quando comparado com outras formas de internacionalização. Permite ainda obter economias de escala quando as operações de produção se encontram centralizadas (até ao limite de um local apenas). Se por um lado a obtenção de economias de escala tem benefícios, faz também com que a empresa tenha de lidar com as questões das especificidades e diferenças dos mercados. Outra questão que este modo de internacionalização levanta é a falta de controlo da empresa exportadora da política de marketing (preço, distribuição, comunicação) em muitos casos. Para alguns sectores, segundo Viana e Hortinha (2005) a exportação é, contudo, a

única forma de internacionalização possível (exemplos disso são sectores como a água ou os vinhos).

### **Licenciamento**

Considerado por Cateora e Graham (1996) um acordo de baixo risco, o licenciamento apresenta-se como um contrato de cedência de direitos e métodos de produção a uma empresa de um país externo em troca de *royalties*. É definido por Simões (1997) como um contrato que vincula duas empresas, quando uma delas permite à outra determinados direitos (conhecimentos, exploração de propriedade industrial como marcas, modelos ou patentes) em troca de um pagamento, regra geral através de *royalties*.

Viana e Hortinha (2005) fazem notar que existe um risco elevado neste tipo de acordos proveniente da possibilidade do licenciado desenvolver autonomia tecnológica que lhe permita passar a concorrer directamente com o licenciador. Apesar disso, esta é uma forma de aceder a mercados com fortes barreiras à entrada de empresas estrangeiras e transferir os riscos da operação para o licenciado (Simões, 1997).

Brito e Lorga (1999) separam a transferência de tecnologia e o licenciamento, dizendo que a transferência de tecnologia se aplica a casos de conhecimentos tecnológicos não patenteados e que por outro lado o licenciamento envolve a transferência de direitos patenteados. Por não exigir investimento, é uma forma que permite à empresa explorar mercados de dimensão reduzida com uma entrada rápida e um risco baixo (Lorga, 2003), contudo, por outro lado os retornos são limitados.

### **Subcontratação industrial**

Nesta forma de internacionalização, segundo Teixeira e Diz (2005) existe um acordo entre uma empresa internacional ou que pretende sê-lo (contratante) e uma empresa do país de destino (subcontratada), sendo que a segunda entidade está encarregada de fabricar os produtos ou componentes que são comercializados pela empresa contratante. Luostarinen e Welch (1990) fazem a distinção entre a subcontratação de produtos (fabricação sob controlo ou sob contrato) e a subcontratação propriamente dita (produção de componentes).

Em Portugal, segundo Simões (1997) esta distinção não é efectuada na linguagem de gestão corrente.

### ***Franchising***

Vários autores (por exemplo, Cateora e Graham, 1996; Viana e Hortinha, 2005) defendem que esta estratégia é uma forma de licenciamento em que um *franchisador* cede licenças aos *franchisados* para produzirem ou comercializarem produtos e/ou serviços numa determinada área geográfica, segundo determinadas regras estabelecidas *à priori*.

Simões (1997) defende uma ideia contrária, dizendo que não obstante as semelhanças, o *franchising* caracteriza-se por uma componente comercial forte e assente num conceito de negócio melhor definido, não sendo, portanto, uma forma de licenciamento.

Os direitos do *franchisado* incluem o direito de usar a marca, o nome, o *know-how* e os serviços (estudos de mercado, apoio na gestão, concepção de espaços, formação, publicidade) do *franchisador*. Este, para poder usufruir destes direitos, tem, no entanto, de pagar ao *franchisador* os direitos iniciais e *royalties* (normalmente uma percentagem em função das vendas). Simões (1997) identifica quatro elementos cruciais neste tipo de acordos, o conceito de negócio, a definição do território geográfico, a marca e a continuidade da relação.

É um método privilegiado de internacionalização por implicar custos reduzidos e uma expansão em velocidade rápida, sendo um processo cíclico de crescimento (Simões, 1997).

### **Alianças estratégicas**

Lorga (2003) define este tipo de incursão em mercados internacionais como relações comerciais entre empresas de países diferentes que não se encontram dentro do licenciamento ou das *joint-ventures*. Esta definição é incrementada por Teixeira e Diz (2005) segundo os quais estes acordos têm como características a união de esforços das empresas e a reciprocidade.

Simões (1997) defende que o conceito de aliança é bastante abrangente, dando possibilidades de interpretação variadas. Pode incluir formas de cooperação com participações de capital (*joint-ventures*) ou relações contratuais (licenciamento). Por isso, sugere que este tipo de estratégia seja circunscrito a cooperações inter-empresas caracterizadas por reciprocidade e actuação conjunta, envolvendo participações no capital. Incluem-se neste tipo de relações acordos de distribuição recíproca, estabelecimento de redes de serviço pós-venda ou distribuição em conjunto, acordos de especialização de produção e contratos de licença cruzada. Apesar das vantagens, as alianças estratégicas acima referidas podem apresentar problemas a nível da coordenação e o aproveitamento pouco ético de uma das partes.

### **Investimento directo**

Simões (1997) divide a análise deste tipo de opção estratégica em três níveis. O primeiro nível é o modo de concretização dos investimentos (aquisição *versus* investimentos de raiz), o tipo de propriedade é o segundo nível (*joint venture* ou *sole venture*) e o terceiro nível são as actividades desenvolvidas (filial comercial, filial produtiva, filial de estudo de mercado e recolha de conhecimento).

No primeiro nível, o investidor pode efectuar uma aquisição possibilitando uma entrada mais rápida no mercado e o aproveitamento das capacidades desenvolvidas, podendo no entanto ter desvantagens relacionadas com as dificuldades de conjugar diferentes culturas empresariais, reacções adversas da empresa adquirida ou mesmo até uma má selecção da empresa-alvo. Ao optar por efectuar um investimento de raiz, existe a necessidade de efectuar todos os esforços relacionados com o estabelecimento de uma nova empresa tais como instalações, recrutamento e selecção, contactos institucionais, etc.

No que diz respeito ao tipo de propriedade, Simões (1997) define as *joint ventures* como sendo empresas que são propriedade de duas ou mais entidades autónomas, enquanto que as *sole ventures* são propriedade de uma única empresa.

Já a definição de *joint ventures* de Teixeira e Diz (2005) é mais alargada, considerando-as como sendo acordos entre empresas de países diferentes e com a finalidade de levar a cabo negócios num dos países (na maior parte dos casos constitui uma entidade empresarial distinta) onde ambas as partes esperam obter benefícios e em que partilham os riscos. Este tipo de contrato exige sempre a criação de uma entidade nova e juridicamente separada das outras (Lorga, 2003 e Caetora e Graham, 1996).

Apresentando como vantagens o baixo risco, possibilitar acesso a mercados mais difíceis de aceder devido às barreiras, a combinação do conhecimento da empresa local com o capital e tecnologia da empresa que pretende entrar no mercado (Caetora e Graham, 1996). Os principais problemas relacionados com este tipo de investimento são os relacionamentos entre parceiros, podendo existir divergências que dêem origem a conflitos.

A *sole venture* permite o controlo total mas exige maior investimento (Lorga, 2003) e exige a criação ou aquisição de uma filial no estrangeiro totalmente detida pela empresa (Caetora e Graham, 1996). Caetora e Graham (1996) apontam benefícios tais como o não pagamento de direitos de importação, custo dos recursos humanos ou facilidade de acesso a matérias-primas. No entanto, nestes casos, a empresa fica mais sensível aos factores políticos e económicos do país.

Simões (1997) enfatiza três tipos de actividades desenvolvidas no exterior: filiais comerciais com o intuito de promover e comercializar os produtos da empresa e inclui o serviço pós-venda, filial de captação de conhecimentos cujo âmbito é acompanhar e recolher informação dos desenvolvimentos tecnológicos no país de destino e filiais produtivas, sendo que aqui se incluem actividades que não se limitam a armazenamento e embalagem dos produtos.

## **2.7 – Internacionalização e as PME's**

São as PME e não as grandes empresas que estão a criar a economia global segundo Naisbitt (1998), sendo portanto impossível colocar em causa a pertinência deste tipo de

empresa. No entanto, a maior parte do trabalho de investigação sobre internacionalização centra-se nos casos das grandes empresas.

A internacionalização das PME, segundo Viana e Hortinha (2005) pode ser melhor estudada através dos modelos de internacionalização da Escola Nórdica, nomeadamente os modelos de Uppsala e o modelo das redes. Gankema et al. (2000) referem ainda que o modelo dos estádios pode também ser aplicado às PME, e que a duração dos estádios é de cerca de dois anos. Quando os novos mercados são muito diferentes dos mercados de origem e nos casos em que ocorra a instalação de subsidiárias destacam-se como principais dificuldades ser “novo” no mercado (Stinchcombe, 1965) e ser “estrangeiro” (Hymer, 1976). Para Zahra et al. (2000) a internacionalização é uma necessidade para as PME que desejem crescer e obter maior retorno dos seus investimentos.

Segundo Reynolds (1997) as PME têm centrado os seus esforços de internacionalização nas exportações e no investimento directo. A exportação proporciona às empresas uma internacionalização com menores necessidades de investimento, mais rápida e com ganhos ao nível de experiência internacional. Isto permite vantagens económicas tais como um aumento do poder de mercado resultante da actuação em diversos mercados (Kim et al., 1993), ganhos relacionados com a diversificação das receitas (Agarwal e Ramaswami, 1992) e ainda a obtenção de economias de escala e de gama (Kogut, 1985).

O investimento directo possibilita às PME melhores performances que a exportação (Lu e Beamish, 2001). Nas primeiras fases da internacionalização a prestação das PME é inferior devido à falta de conhecimento do mercado, que ao ser adquirido com o tempo permite à empresa melhorias significativas da sua performance no mercado. Em fases mais avançadas existe a possibilidade de existir um novo decréscimo da performance motivado pelos custos da diversidade de mercados e ou subsidiárias (Lu e Beamish, 2001).

## **2.8 - Conclusão**

Tal como é possível constatar a literatura sobre a temática da internacionalização é abundante, mas nenhuma teoria ou estudo é capaz de explicar na sua totalidade os processos de internacionalização.

As motivações que levam uma empresa a seguir o caminho da internacionalização são muito diversas, desde o acesso a recursos, o aproveitamento de novas oportunidades até à vontade de crescimento da empresa. As formas possíveis para uma empresa se internacionalizar são muito variadas, sendo portanto necessário considerar cada uma das formas possíveis tendo em conta os recursos disponíveis, o controlo e o risco.

É crucial na estratégia de expansão internacional, como em qualquer estratégia de gestão analisar as competências e vantagens competitivas da empresa, assim como tentar reunir a informação que melhor pode ajudar a definir os caminhos estratégicos a seguir por parte da empresa.

## **Capítulo 3 – Metodologia**

### **3.1 – Introdução**

A investigação qualitativa começa com pressupostos, uma visão geral, a possibilidade de usar uma visão teórica e o estudo de problemas (Creswell, 2007). Assim sendo este trabalho de investigação assenta numa base teórica sobre as questões estratégicas que influenciam a escolha de mercados internacionais e a selecção de modo de entrada nos respectivos mercados por parte das empresas.

Yin (2003) defende que a investigação qualitativa permite ao investigador pesquisar organizações ou indivíduos em intervenções complexas, relacionamentos, comunidades ou programas. Um estudo de caso deve ser considerado quando: se pretende focar um estudo em questões do tipo “Como?” e “Porquê?”; não se consegue manipular o comportamento das envolventes do estudo; se quer abranger condições contextuais que se acreditam ser relevantes para o fenómeno em causa; ou as fronteiras não são claras entre o fenómeno e o contexto (Yin,2003).

Apostando numa investigação teórica sólida das referidas temáticas, existe a pretensão de aplicar as mesmas ao caso de uma empresa específica do sector da cortiça – PortugaliaCork – obtendo, assim, um conhecimento detalhado adequado ao contexto real da empresa e ao desenvolvimento do seu projecto de internacionalização para os EUA.

Existe, assim, uma delimitação do estudo ao universo circunscrito no qual a empresa se insere, limitando a possibilidade de aplicação geral da investigação a outras empresas dado que a cada empresa corresponde uma realidade distinta que a transforma num objecto único e passível de investigação (Creswell, 2007).

Este projecto tem como objecto de análise a empresa PortugaliaCork, procurando produzir recomendações que melhor auxiliem a empresa no seu processo de internacionalização.

### **3.2 – Estratégia de Pesquisa (unidades de análise e selecção do caso)**

Através da aplicação de uma base teórica sobre os temas de selecção dos mercados e modo de entrada em mercados internacionais, pretende-se efectuar um estudo de caso específico abordando o contexto de uma empresa em particular (PortugaliaCork). A unidade de análise fica assim circunscrita a um estudo de caso único, o que está de acordo como que Creswell (2007) defende: os estudos qualitativos são realizados quando se pretende um conhecimento mais profundo e complexo sobre um determinado assunto.

A escolha desta empresa prende-se com o interesse em aprofundar o conhecimento nas temáticas teóricas subjacentes ao estudo dentro do universo no qual a PortugaliaCork se circunscribe. Esta possibilidade é potenciada por um interesse recíproco para o investigador (aprofundar o seu conhecimento nas temáticas) e para a empresa tendo acesso a um estudo sobre a estratégia de internacionalização sem custos.

### **3.3 – Operacionalização do Processo de Pesquisa (recolha e análise de dados)**

A recolha e análise de dados para o estudo processou-se com recurso a várias técnicas que se complementam no sentido de obter uma informação mais sólida.

Assim para a recolha de dados optou-se pela observação, análise documental e inquérito.

A análise documental foi realizada com recurso quer a documentos internos da empresa, quer a documentos de entidades externas da empresa mas com ligações ao sector de actividade. Relativamente à análise realizada ao mercado dos EUA foram utilizados como recursos diversos estudos, análises económicas e outros documentos de entidades governamentais e associações sectoriais.

A observação assume um carácter intrínseco pela ligação entre o investigador e o caso de estudo sobre o qual o estudo se debruça.

No que diz respeito aos inquéritos, tal como defendem diversos investigadores (veja-se, por exemplo, Lessard-Hébert et al., 2008 e Yin, 2003), assumiram a forma de entrevistas orais e reuniões com diversos envolvidos no sector e na empresa em causa.

### **3.4 – Avaliação e Validação da Investigação**

Tal como afirma Creswell (2007) em qualquer estudo ou investigação questões como “Percebi isto bem?”, “Publiquei dados errados e incorrectos?” ou mesmo “Será realmente possível ter uma resposta certa?” são questões extremamente pertinentes que se relacionam com a avaliação e validação de qualquer estudo ou investigação.

O objectivo de uma investigação é responder a dúvidas ou questões de forma exacta e irrepreensível, não colocando qualquer dúvida quanto à sua correcção, ao mesmo tempo que poderá dar origem a novas possibilidades, questões ou dúvidas (Creswell, 2007).

Neste estudo, a validação centra-se na técnica de investigação de observação a longo prazo e compromisso com o caso de estudo assim como a triangulação da informação recolhida de diferentes fontes. Utilizam-se, assim, em simultâneo, duas formas de validação da informação incluída nesta investigação.

### **3.5 – Conclusão**

Este estudo assenta numa metodologia de investigação qualitativa com o recurso a diferentes métodos de recolha de dados.

A recolha de dados processa-se através de técnicas de observação, inquérito e análise documental como sugerido por Lessard-Hébert et al. (2008).

Partindo do estudo das teorias existentes sobre a selecção dos mercados internacionais e dos modos de entrada, o estudo deste caso único tem o objectivo de aplicar as teorias existentes com o sentido de compreender toda a complexidade do caso específico de uma empresa e melhor recomendar as acções a tomar por esta na sua estratégia de expansão internacional.

A utilização de dois métodos de validação do estudo, a triangulação dos dados recolhidos através de diferentes técnicas e fontes e uma observação prolongada

pretendem revestir de credibilidade esta investigação e as suas conclusões (Creswell, 2007).

## **Capítulo 4 – Caso de estudo**

### **4.1 – Caracterização da empresa em Portugal**

O estudo refere-se à empresa PortugaliaCork, uma empresa da região de Santa Maria da Feira, distrito de Aveiro. Esta empresa dedica-se ao fabrico e venda de diversos produtos de cortiça, com um forte enfoque nas rolhas de cortiça (seu principal produto). A empresa estabeleceu-se em 2005, e desde a sua criação tem realizado uma aposta constante nos mercados internacionais. Cerca de 70% do volume de negócios da empresa provém de relações com os mercados externos. A empresa trabalha com diversos mercados a nível mundial, no entanto os mercados europeu e norte-americano representam a quase totalidade das suas relações comerciais externas (cerca de 90%).

O mercado norte-americano tem assumido uma importância crescente para a empresa devido a três motivos. O primeiro motivo (qualitativo) é o tipo de clientes que compõem o mercado – consumidores de produtos de qualidade superior que se reflecte na margem sobre a venda.

O segundo motivo (quantitativo) é o crescimento do volume de negócios da empresa no mercado (uma média anual de crescimento de 20% nos últimos 3 anos).

O terceiro motivo é o potencial de crescimento que o mercado encerra e que cria na empresa a disponibilidade de realizar uma nova aposta para fortalecer a sua presença e posição neste mercado (PortugaliaCork, 2009).

#### **4.1.1 – Estratégia de marketing**

##### **4.1.1.1 – Âmbito da actividade de negócio**

No âmbito de actividade do negócio enquadram-se as decisões estratégicas relacionadas com a selecção dos mercados de actuação e a concepção de produtos e serviços que se adequem a esses mesmos mercados.

O interesse ou importância de um mercado é relativo e está subjacente a diversos factores, nomeadamente factores de mercado, factores sectoriais, factores concorrenciais e factores político-legais (Pires, 2002).

De entre os factores de mercado destacam-se a dimensão, a fase do ciclo de vida do produto/ serviço, a estabilidade, a sensibilidade ao preço, o poder negocial dos clientes e a sazonalidade (Pires, 2002).

Incluem-se nos factores sectoriais as barreiras à entrada e saída, o poder negocial dos clientes e fornecedores, o nível tecnológico, as margens e a exposição aos ciclos económicos (Pires, 2002).

A empresa em estudo actua num sector com uma dimensão de mercado bastante elevada em termos quantitativos, mas em que os produtos e serviços se encontram numa fase de ciclo de vida já avançada – a fase de declínio – apesar dos constantes investimentos em investigação e desenvolvimento no sector. Existe uma sazonalidade relativa (por exemplo, as rolhas de cortiça têm uma quebra de procura entre Julho e Outubro, período que antecede a colheita das uvas e o processo de fabrico dos vinhos e bebidas, e um ligeiro aumento da procura no início da época de engarrafamento geralmente por volta de Dezembro e Janeiro). A sensibilidade ao preço e o poder negocial do cliente são variáveis intrinsecamente ligadas à importância, dimensão e potencial do cliente. Embora existam preços tabelados as negociações são realizadas com cada cliente em função das suas necessidades específicas o que leva a uma heterogeneidade de oferta entre os clientes da empresa (PortugaliaCork, 2009). Já no que diz respeito aos fornecedores a balança de poder negocial varia, embora a tendência seja pender para o lado da empresa.

As barreiras à entrada e saída não se mostram como um factor muito relevante. Em termos tecnológicos apesar dos constantes investimentos em investigação e desenvolvimento este não parece ser um factor com muita relevância.

As margens revelam-se de difícil caracterização devido quer à heterogeneidade de preços praticados a diferentes clientes, quer devido à variação de margem entre os

diferentes produtos. A exposição a ciclos económicos é forte, pois dependendo do estado da economia a procura sofre flutuações (PortugaliaCork, 2009).

Os factores concorrenciais estão relacionados com o nível concorrencial, a qualidade dos concorrentes e a ameaça de substitutos.

Devido à fase do ciclo de vida em que este sector se encontra, quer o nível concorrencial, quer a qualidade dos concorrentes são extremamente elevados, sendo os aspectos intangíveis (imagem, notoriedade, relações públicas) variáveis fundamentais na diferenciação das empresas. Relativamente à PortugaliaCork podem ser definidos dois tipos de concorrentes, os concorrentes directos e os indirectos. Os primeiros oferecem produtos iguais ou bastante similares aos da organização, são geralmente outras empresas que desenvolvem actividades no ramo corticeiro. Os concorrentes indirectos são empresas que oferecem produtos diferentes dos da organização mas que satisfazem as mesmas necessidades. Dentro destas podemos incluir as empresas fabricantes de rolhas sintéticas, as empresas fabricantes de embalagens *tetrabrick*<sup>1</sup> e *bag-in-box*<sup>2</sup>.

A ameaça de substitutos é bastante elevada, tendo surgido nos últimos anos diversos substitutos referidos acima nos concorrentes indirectos (PortugaliaCork, 2009).

Os factores político-legais básicos e obrigatórios não são muito exigentes, existindo no entanto uma série de certificações em vigor para o sector em questão.

#### **4.1.1.2 – Objectivos**

A empresa pretende manter um posicionamento de prestígio no mercado onde actua, associado a um elevado grau de qualidade e satisfação dos seus clientes.

Para além disso, existe a questão financeira subjacente a qualquer organização com fins lucrativos tendo a empresa também o objectivo de atingir a maior rentabilidade possível no sentido de recompensar os accionistas (PortugaliaCork, 2009).

---

<sup>1</sup> Pacote que serve para embalar líquidos muito comum para leite e sumos.

<sup>2</sup> Saco de propriedades específicas protegido por uma embalagem de cartão usado para vinhos de baixa qualidade.

#### 4.1.1.3 – Vantagens competitivas

Custos mais baixos e diferenciação, são os dois grandes grupos de vantagens competitivas, sendo que a escolha de uma destas estratégias não exclui a outra.

Em relação à empresa em questão pode afirmar-se o seguinte:

**Produção em escala** – apresentando uma produção quantitativa relevante a empresa é capaz de apresentar os seus produtos a preços extremamente competitivos, sendo muitas vezes capaz de oferecer os mesmos produtos a preços inferiores à concorrência.

**Recursos humanos** – através de uma equipa profissional competente e experiente, a empresa tenta posicionar-se como uma empresa credível, de confiança com uma boa capacidade de resposta aos seus clientes (PortugaliaCork, 2009).

**Produto** – qualidade, atributos e fiabilidade.

#### 4.1.2 – Marketing operacional

##### 4.1.2.1 – Política de preço

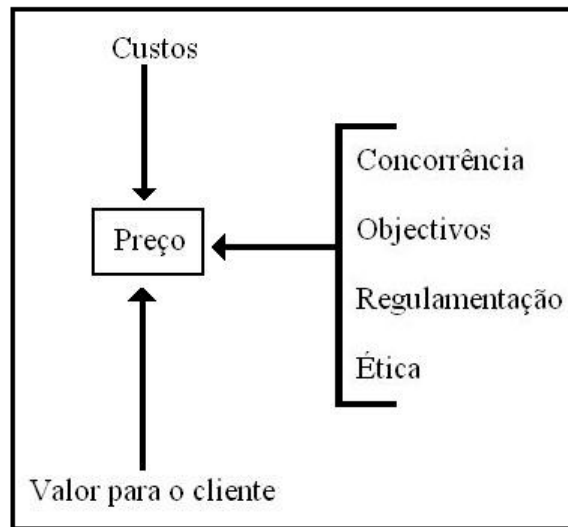
A empresa definiu a sua política de preço de acordo com os factores das variáveis de definição de preço (ver Figura 1).

Devido a uma gama de produtos bastante diversa e muitas vezes customizada a pedido do cliente, aliada ao facto de que cada cliente tem um poder negocial diferente, esta é uma variável de difícil definição.

Existe uma tabela de preços geral para os produtos *standard*, sendo posteriormente, durante a negociação com os clientes, definido o preço de venda em função de quantidades, prazos de entrega, especificações técnicas do produto, descontos, etc.

A conjugação de todos os aspectos acima apresentados origina uma heterogeneidade de preço do produto perante diferentes clientes (PortugaliaCork, 2009).

**Figura 1** – Variáveis de definição de preço



Fonte: Pires (2002)

#### **4.1.2.2 – Política de produto**

A empresa apresenta uma gama bastante alargada de produtos.

- Rolhas naturais
- Rolhas aglomeradas
- Rolhas colmatadas
- Rolhas com cápsula ou *twin tops*
- Rolhas técnicas
- Outros produtos costumizados

Em cada categoria existe uma grande diversidade de produtos diferentes.

#### **4.1.2.3 – Política de distribuição**

Actualmente, a empresa tem em vigor uma política mista de distribuição e logística, uma vez que emprega diferentes métodos de distribuição.

Para a distribuição a nível nacional a empresa recorre a uma frota própria que realiza a distribuição e entrega dos seus produtos aos seus clientes.

A nível internacional a distribuição dos produtos da empresa está assegurada através de parcerias com empresas especializadas do sector logístico e de transportes que se encarregam desta actividade.

Ao empregar esta estratégia de distribuição a empresa pretende assegurar uma maior competitividade dos custos logísticos, reflectido nos custos totais dos produtos para os seus clientes (PortugaliaCork, 2009).

#### **4.1.2.4 – Política de comunicação**

Com a responsabilidade de gerir toda a comunicação da empresa com o exterior (clientes, distribuidores, outras organizações, público em geral), a política de comunicação engloba um mix de comunicação composto por quatro vectores: a publicidade, a força de vendas, as promoções e as relações públicas (Pires, 2002).

O mix de comunicação da empresa está estruturado da forma apresentada de seguida.

Força de vendas – a empresa possui uma equipa de vendedores e alguns agentes *freelancer* com o intuito de ter uma relação o mais próxima possível com o mercado e de forma a estar sempre atenta às necessidades deste. A equipa de vendedores direcciona o seu esforço no sentido de manter uma relação próxima entre a empresa e os seus clientes (actuais e potenciais), garantindo o acompanhamento dos mesmos e a sua satisfação (PortugaliaCork, 2009).

Publicidade – há apenas uma aposta muito moderada em publicidade, com recurso a *mailing lists* e ao *website* da empresa (PortugaliaCork, 2009).

O *website*, disponível 24 horas por dia, permite aos clientes “visitarem” a empresa em qualquer altura. A diversidade de línguas (Português, Inglês e Espanhol) permite ser visitado, praticamente, por clientes de todo o mundo (PortugaliaCork, 2009).

O sistema de *mailing list* funciona com base num programa que serve para gerir a lista de contactos de clientes, as transacções entre a organização e esses clientes assim como os produtos transaccionados. Desta forma a organização quando pretende enviar um “e-

mail corrente” pode definir que características devem ter os clientes a quem esse conteúdo provavelmente interessará (PortugaliaCork, 2009).

No entanto neste sector, que conta já com alguns séculos de existência, a falta de concorrência indirecta de relevância levou a que nenhuma organização realizasse acções de marketing para demonstrar ao público as vantagens dos produtos de cortiça. Todos os esforços de marketing realizados iam ao encontro de que os clientes preferissem a empresa face à concorrência. Com a entrada de diversos produtos de substituição com enorme potencial, começou-se a constatar que a comunicação se mostrava crucial nos objectivos de qualquer empresa do sector que quisesse fazer frente aos seus concorrentes indirectos, de modo a permitir a existência da organização e o seu desenvolvimento de forma lucrativa (PortugaliaCork, 2009).

**Figura 2** – Campanha a favor das rolhas de cortiça no Reino Unido



Fonte: APCOR (APCOR, 2010)

Estas acções estratégicas ficaram a cargo da APCOR (Associação Portuguesa de Cortiça), associação que realiza campanhas a favor dos produtos de cortiça tanto em Portugal como no estrangeiro (tal como a campanha realizada no Reino Unido em 2006 e cuja personalidade mediática utilizada foi José Mourinho, podendo ver-se o exemplo na Figura 2).

Relações públicas – o empenho da empresa neste aspecto comunicacional é bastante básico estando centrado maioritariamente no trabalho que a força de vendas desenvolve junto dos clientes.

Promoções – centram-se maioritariamente em descontos concedidos aos clientes no processo de negociação e de algumas campanhas promocionais pontuais.

Quanto aos elementos de comunicação e respectiva caracterização a empresa demonstra a seguinte abordagem

Alvo – definem-se dois alvos chave, sendo estes os clientes finais do produto (empresas que procedem ao engarrafamento de bebidas) e os agentes de compras que posteriormente distribuem aos clientes, seus clientes locais.

Mensagem – salienta todas as vantagens dos produtos apresentados e motivos que justifiquem a sua aceitação por parte dos clientes.

Intensidade – elevada e constante para que o vínculo entre a empresa e os clientes (actuais e potenciais) não esmoreça.

Meios – os meios utilizados foram seleccionados com o intuito de melhor se adequarem aos alvos que se pretende atingir (referenciados anteriormente).

Avaliação – através dos resultados e informação obtidos a empresa vai ajustando toda a política de comunicação de forma a aumentar a sua eficácia e, se possível, reduzir os seus custos (PortugaliaCork, 2009).

## **4.2 – O sector da cortiça**

### **4.2.1 – Cortiça, a matéria-prima**

A empresa em questão actua num sector desenvolvido com base num produto natural específico, a cortiça.

É uma matéria de origem vegetal da casca da árvore do sobreiro (*Quercus suber*) com um grande poder isolante (APCOR, 2009).

A sua primeira extracção ocorre, em média 25 anos após a plantação da árvore e denomina-se cortiça “virgem”. Após a primeira extração a cortiça passa a ser extraída a cada 9 anos. Tanto a primeira extracção como a segunda (secundeira) não apresentam uma matéria-prima com condições ideais. É a partir do terceiro descortiçamento que a cortiça obtida começa a ter uma elevada qualidade e a ser mais adequada para o fabrico de rolhas. Para além das rolhas, esta matéria-prima é utilizada para uma grande diversidade de finalidades (APCOR, 2010).

#### **4.2.2 – Evolução da indústria e do sector da cortiça**

A produção de cortiça é um sector com antiguidade e importância na actividade económica nacional, principalmente a partir da segunda metade do século XIX. É um dos produtos singulares mais relevantes em termos de exportações.

A indústria da cortiça em Portugal caracterizava-se pela distanciação entre o maior foco de produção da matéria-prima (na zona alentejana) e a indústria transformadora maioritariamente no concelho de Santa Maria da Feira no distrito de Aveiro (APCOR, 2010).

Mais recentemente, nomeadamente desde finais da década de 90, começaram a ocorrer algumas mudanças neste sector claramente tradicional. Estas alterações prendem-se com factos como a disponibilidade de instrumentos financeiros com incentivos específicos ao sector e a crescente tomada de consciência sobre os aspectos ambientais, entre outros.

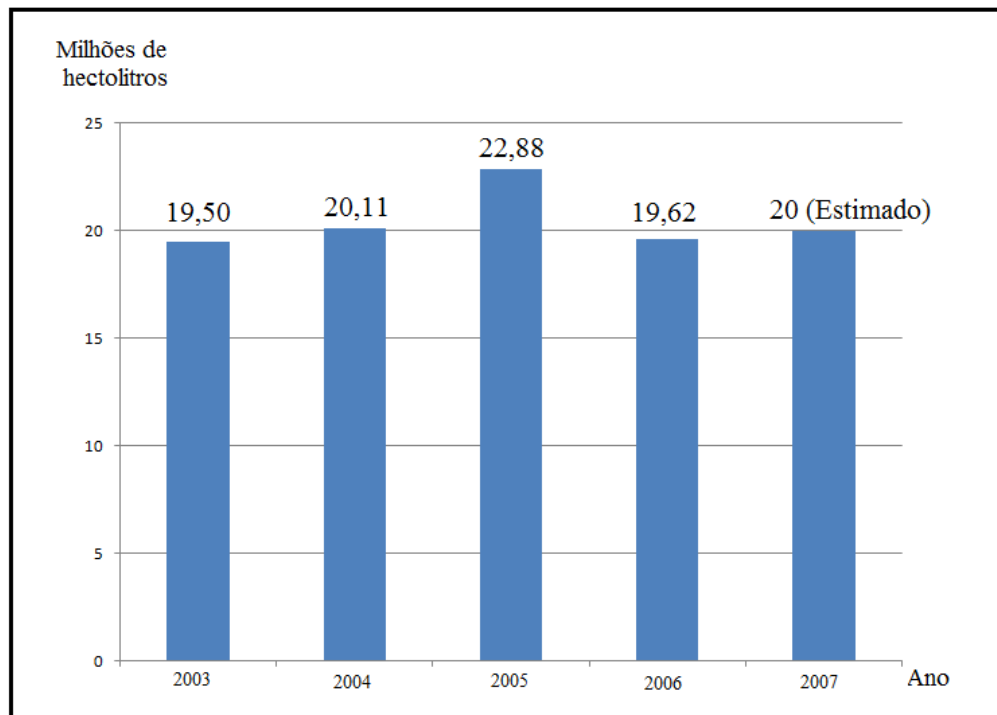
Desenvolveram-se associações de produtores entre as quais a APCOR, o sector passou a ser mais analisado e estudado no sentido de evoluir.

A criação de novas unidades industriais mais eficientes, menos poluidoras e mais competitivas como consequência da evolução tecnológica tem sido uma constante deste mercado (APCOR, 2010).

## 4.3 – O mercado local nos EUA

### 4.3.1 – Características e dimensão do mercado

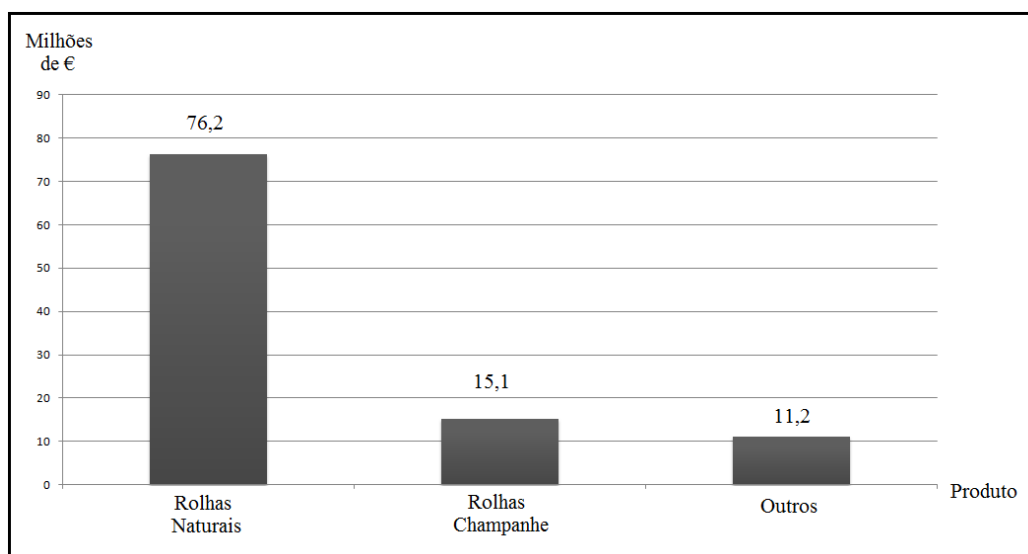
**Figura 3 – Produção de vinho nos EUA**



Fonte: APCOR (APCOR, 2009)

A produção de vinho nos Estados Unidos da América, entre 2003 e 2006, andou em torno dos 20 milhões de hectolitros anuais. Segundo o anuário da APCOR (APCOR, 2009), a produção foi de 19,5 milhões de hectolitros em 2003, 20,11 milhões de hectolitros em 2004, 22,88 milhões de hectolitros em 2005 e de 19,62 milhões de hectolitros em 2006. Para o ano de 2007 estava estimada uma produção de 20 milhões de hectolitros.

**Figura 4** – Importações de rolhas dos EUA a partir de Portugal



Fonte: APCOR (APCOR, 2009)

No que diz respeito às importações de rolhas de cortiça por parte dos Estados Unidos no ano de 2007 o valor rondou os 102,5 milhões de Euros, apenas referente às importações realizadas a partir de Portugal. Este valor está dividido pelas categorias de rolhas naturais (aproximadamente 76,2 milhões de Euros), pela categoria de rolhas de champanhe (aproximadamente 15,1 milhões de Euros) e outros tipos de rolhas (aproximadamente 11,2 milhões de Euros) (APCOR, 2009).

Assim sendo, pode-se concluir que o mercado americano se apresenta bastante apelativo, quer em termos quantitativos, quer pelo tipo de procura.

#### **4.3.2 – Análise SWOT**

##### **S (strenghts) – Forças**

Relação qualidade/preço dos produtos.

Gama de produtos

Capacidade de gestão da empresa.

Representantes comerciais da empresa.

Baixos custos operacionais.

Elevado grau de formação do pessoal.

Possibilidade de costumizar os produtos a pedido dos clientes

Apoio “técnico” local  
Clientes no mercado local  
Maior grau de proximidade ao mercado  
Aposta num vector de serviços de apoio ao cliente.

#### **W (weaknesses) – Fraquezas**

Baixo nível de diferenciação  
Periodicidade com que a cortiça pode ser extraída do sobreiro (9 anos).  
Custos da matéria-prima.

#### **O (opportunities) – oportunidades**

Desenvolvimento de produtos complementares.  
Expansão para novos mercados e áreas de negócios.  
Desenvolvimento de novos produtos  
Possibilidade de explorar nichos de mercado locais

#### **T (threats) – ameaças**

Entrada de novos concorrentes no mercado.  
Acções realizadas por concorrentes.  
Substituição das necessidades dos clientes (substituição de produto por produto ou substituição de produto por necessidade)  
Catástrofes naturais (fogos, cheias...) que podem destruir ou danificar as plantações de onde se obtêm a matéria-prima provocando perda de competitividade.

As acções desenvolvidas ao nível do marketing e ao nível comercial devem aproveitar as oportunidades e forças tentando corrigir as fraquezas e neutralizar as ameaças de forma a obter os melhores resultados possíveis.

#### **4.3.3 – Segmentação**

Apesar de os produtos da empresa chegarem aos consumidores finais (consumidores de vinhos e bebidas engarrafadas), os clientes da portugaliaCork são, essencialmente as

empresas que procedem ao engarrafamento. A abertura de uma filial comercial nos Estados Unidos permite aumentar o esforço de negócio junto do mercado cliente local tal como adegas, caves, engarrafadoras e quintas vinícolas.

Este é um tipo de cliente estável que geralmente planeia as suas compras numa óptica de médio prazo procurando evitar oscilações de qualidade dos produtos e por isso prefere uma relação de fidelização com a empresa fornecedora desde que esta cumpra as suas especificações de qualidade. Os produtos comprados não têm vindo a variar (PortugaliaCork, 2009).

### **4.3.5 - Concorrência**

#### **4.3.5.1 – Identificação da concorrência**

São considerados concorrentes da empresa todas as empresas que apresentam no mercado soluções ou produtos que satisfaçam nos clientes as mesmas necessidades que a empresa.

Relativamente à organização em questão podem ser definidos dois tipos de concorrentes, os concorrentes directos e indirectos. Os primeiros oferecem produtos iguais ou bastante similares ao da organização, outras empresas que desenvolvem actividades no ramo corticeiro. A empresa actua num sector que durante muito tempo não possuiu concorrentes indirectos relevantes (refere-se ao produto “rolha de cortiça” para vinhos, espumantes e outras bebidas). No entanto, nas últimas décadas começaram a surgir fortes concorrentes, nomeadamente empresas fabricantes de rolhas sintéticas, as empresas fabricantes de embalagens *tetrabrick* e *bag-in-box* (APCOR, 2010).

Podem-se identificar algumas das mais importantes empresas concorrentes a actuar nos EUA: Amorim Group, Álvaro Coelho e Irmãos, Cork Supply, JPS Cork Group, M.A. Silva Cortiças, Juvenalcork e Américo Coelho Relvas.

Para além das empresas acima referidas é necessário não esquecer as empresas concorrentes indirectas (embalagens *tetrabrick*, embalagens *bag-in-box* e rolhas sintéticas) pois representam já uma quota de mercado muito importante.

Estando assim identificados alguns dos mais importantes concorrentes da empresa, apresenta-se na tabela seguinte a caracterização dos produtos da empresa, analisando seguidamente a concorrência. (PortugaliaCork, 2009)

	+ / 0 /-	Justificação
Gama de Produtos	+	Gama alargada
Qualidade dos Produtos	+	Relação qualidade preço bastante competitiva
Serviços complementares	+	Adicionalmente aos produtos existe uma equipa comercial capaz de prestar todo o auxílio aos clientes
Dimensão	+	Através de uma estrutura reduzida e flexível que pretende reduzir os custos fixos ao máximo, existe uma optimização dos recursos que se reflecte num factor de competitividade de peso
Notoriedade	+	A empresa já é conhecida no mercado, possuindo um portfolio de clientes que serão suficientes para justificar a aposta neste mercado
Imagem	+	A empresa tem nos seus actuais clientes uma imagem de qualidade, apostando numa óptica de satisfação e serviço ao cliente que pretende expandir
Preço	+	Capacidade competitiva através de uma estrutura reduzida e flexível, cujos baixos custos se reflectem nos preços e respectiva competitividade da empresa
Rapidez de execução	-	Apesar da presença local a mercadoria necessita de realizar um longo trajecto desde Portugal, o que torna a entrega algo demorada
Garantias	+	Garante-se a qualidade dos produtos ao cliente,

		assim como todo o apoio técnico por parte da equipa comercial
Prestígio	-	Apesar de já estar presente no mercado e ter alguma notoriedade a empresa não possui uma dimensão ou outras características que lhe permitam assumir uma posição de prestígio face aos seus concorrentes

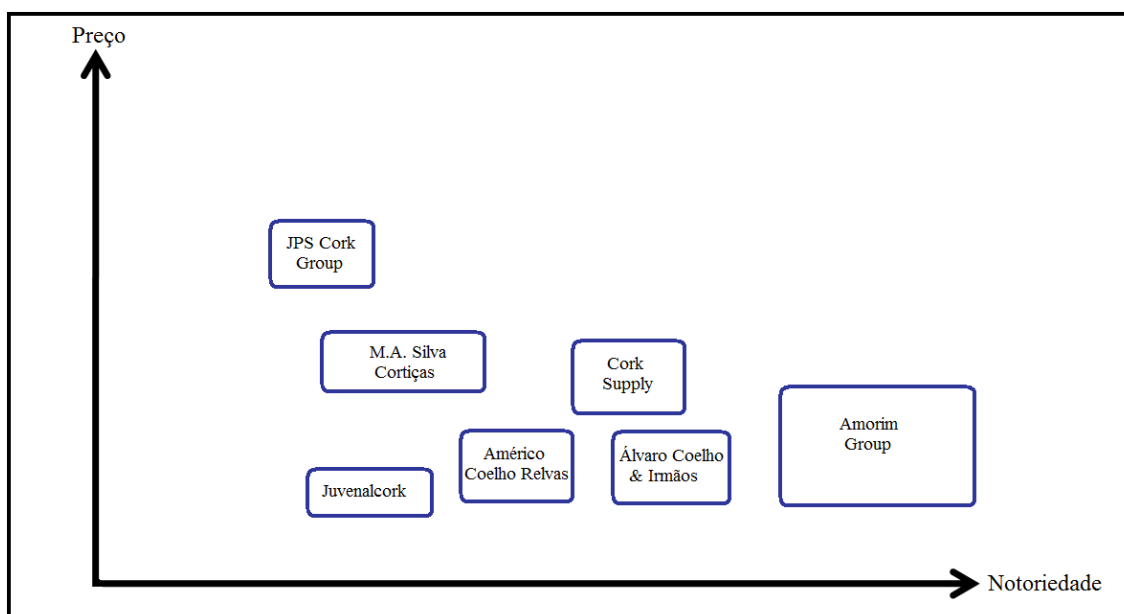
**Tabela 1 – Caracterização dos produtos da empresa PortugaliaCork**

Legenda:

+: ponto forte da empresa face à concorrência / 0: ponto nulo da empresa face à concorrência / -: ponto fraco da empresa face à concorrência.

#### 4.3.5.2 – Análise da concorrência

**Figura 5 – Posicionamento das empresas concorrentes nos EUA**



Fonte: Elaboração própria

Na figura 5 é possível ver o posicionamento de mercado dos concorrentes mais relevantes do sector, assim como a sua dimensão relativa. As empresas concorrentes foram distribuídas em função do seu posicionamento de mercado no que diz respeito às

variáveis preço e notoriedade. Para além disso o tamanho do rectângulo em que o nome da empresa se encontra indica a dimensão relativa da própria empresa.

	Amorim Group	Álvaro Coelho	Cork Supply	Américo Coelho Relvas	Juvenal Cork	M.A. Silva Cortiças	JPS Cork Group
Gama de produtos	5	5	5	5	5	5	5
Dimensão	5	4	4	4	3	3	3
Notoriedade	5	4	4	4	3	4	3
Competitividade dos preços	5	5	4	5	5	4	3

**Tabela 2 – Caracterização da concorrência**

Legenda:

1 – Fraco / 2 – Abaixo da média / 3 – Média / 4 – Forte / 5 – Muito forte

Na tabela 2 é possível encontrar um quadro comparativo da concorrência da empresa e uma avaliação da sua força em cada uma das vantagens competitivas apresentadas.

A amostra representativa da concorrência seleccionada é apenas um número muito reduzido da vastidão de empresas existentes neste sector, que se caracteriza pela existência de um número elevado de PME's e empresas familiares.

#### **4.4 – Projecto de negócio – a empresa nos EUA**

Antes de abordar o projecto propriamente dito, é importante enquadrar os pressupostos definidos *à priori* para este projecto e as razões que motivaram essas decisões. À partida estão definidos o mercado alvo (EUA) e a respectiva tipologia de investimento (filial comercial).

O mercado seleccionado para este projecto é os EUA. Esta decisão não segue o habitual processo de selecção de mercados por diversos motivos. Logo à partida definem-se este mercado como alvo, devido ao facto de ter sido um dos primeiros mercados

internacionais no qual a empresa começou a desenvolver negócio e onde, conseqüentemente, obteve maior conhecimento do mercado que permite reduzir o risco percebido de investir.

São ainda motivações importantes para esta selecção de mercado, o crescimento que a empresa tem conseguido neste país e as características do mercado (qualitativas e quantitativas). Em termos quantitativos este é um mercado com um volume de consumo elevado e, conseqüentemente, elevado potencial (em 2007 os EUA importaram 102,5 milhões de Euros em rolhas apenas de Portugal). No que diz respeito às características qualitativas do mercado destacam-se o tipo de procura (maioritariamente rolhas naturais) que representa produtos de maior qualidade e onde as margens de venda são superiores.

O tipo de investimento eleito para este projecto é a filial comercial. Actualmente a empresa actua no mercado através de exportação mas pretende incrementar o seu compromisso neste mercado passando para uma tipologia de maior envolvimento, que representa conseqüentemente um maior investimento. Com esta opção a empresa pretende solidificar a sua presença no mercado e procurar um maior crescimento neste mercado potenciado por uma maior envolvimento e proximidade com o mesmo.

Ao estabelecer-se no mercado local transfere para o cliente maiores garantias quanto à compreensão das suas necessidades e ao apoio técnico pós-venda.

#### **4.4.1 – A denominação**

Tendo em conta que a empresa já trabalha o mercado local e que pretende acima de tudo efectuar um crescimento no mesmo, a sucursal da empresa deverá adoptar as denominações e logótipos actuais da empresa. É importante ainda referir que o facto do nome ser uma conjunção da palavra “Portugal” e “Cork” (que em inglês significa cortiça) faz com que o nome seja facilmente percebido pelo mercado local não criando dificuldades de pronúncia.

Após a implementação da filial e no caso de se tornar necessária alguma adaptação ao mercado, não prevista, a sucursal poderá propor essa mesma adequação junto da sede.

#### **4.4.2 – A forma jurídica**

No que diz respeito à forma jurídica da empresa a criar deverá optar-se por constituir um escritório de representação sobre a forma de LLC (Limited Liability Company). Esta escolha é motivada por uma série de razões listadas pelo ICEP Portugal (2004)

- A empresa deve ser registada no estado do Delaware, onde a legislação é mais liberal
- A empresa deve também obter o “*certificate of authority to do business*” no estado onde pretende realizar negócio (Califórnia);
- Não existe capital mínimo exigido;
- A responsabilidade dos accionistas fica limitada ao capital subscrito;
- Evita a dupla tributação de resultados;
- Flexibilidade da condução de negócios; e
- Baixos custos financeiros de criação de empresa.

#### **4.4.3 – A localização**

A localização mais adequada à futura empresa será entre a região portuária de San Francisco e Napa Valley, localização de uma grande fatia do potencial mercado cliente da empresa. Assim sendo, sugere-se uma zona entre estes dois locais com boas acessibilidades rodoviárias.

Os motivos que levaram a esta escolha foram de natureza diversa e serão abordados mais explicitamente em seguida.

A importância da proximidade aos clientes assim como a proximidade do porto de chegada da mercadoria tem o objectivo de permitir o controlo e fácil contacto entre estes dois pólos importantes para a actividade da empresa.

A localização da empresa não é um elemento crucial para o sucesso comercial, portanto a escolha recai sobre outros factores tais como o valor imobiliário.

Tendo em conta o objectivo de operar a nível local, será mais acertado uma localização privilegiada junto do maior foco de clientes (não se excluindo uma hipótese futura de crescimento que crie a necessidade de outras localizações em função de nichos de mercado que justifiquem tais acções) o que está de acordo com o definido por Pires (2002).

#### **4.4.4 – Negócio – a ideia e a oferta**

A proposta de negócio prende-se com a passagem da gestão das relações com os clientes deste mercado para um escritório local, sendo o cerne desta decisão estratégica a proximidade com os clientes e o crescimento de volume de negócios no respectivo mercado (crescimento médio de 20%, nos últimos 3 anos).

Através dos *inputs* de mercadoria produzida em Portugal, será da responsabilidade desta representação local realizar todo o acompanhamento necessário aos clientes bem como o desenvolvimento da posição da empresa neste mercado, quer em termos de volume de negócios, quer em termos intangíveis como seja a imagem e notoriedade da empresa no mercado local.

Ao realizar esta decisão estratégica a empresa realiza um incremento dos benefícios junto dos seus clientes locais através de um suporte mais próximo, como forma de melhorar a comunicação entre os clientes e a empresa. Devido ao tempo de presença da empresa no mercado, destaca-se como uma vantagem competitiva fulcral deste projecto a diminuição do risco percebido pelo cliente dada a aproximação entre ambas as partes.

#### **4.4.5 – Marketing**

Uma vez que esta análise para a empresa já foi realizada acima e a representação a ser criada na Califórnia pretende dar continuidade a essa actividade, vão apenas ser focados alguns aspectos fulcrais que distinguem esta nova entidade para evitar cair numa repetição desnecessária.

##### **4.4.5.1 – Estratégia de marketing**

###### **4.4.5.1.1 – Âmbito da actividade de negócio**

A entidade comercial a ser criada pretende dar continuidade à actual presença de negócio da empresa neste mercado, fortalecendo a mesma.

#### **4.4.5.1.2 – Objectivos**

A adicionar aos objectivos gerais da organização, pretende-se efectuar uma aposta neste mercado priorizando o crescimento do volume de negócios desenvolvendo a quota de mercado da empresa, assim como um aumento da notoriedade. É ainda importante referir que pela aposta local um dos objectivos é, acima de tudo, dada a sua proximidade aumentar o conhecimento do mercado por parte da empresa.

#### **4.4.5.1.3 – Vantagens competitivas**

A todas as vantagens competitivas presentes no actual modelo de actuação no mercado, a empresa com esta acção pretende criar uma vantagem competitiva ao nível do relacionamento e acompanhamento ao cliente através de uma vertente de proximidade com o mesmo.

#### **4.4.5.2 – Marketing operacional**

##### **4.4.5.2.1 – Política de preço**

Não são de esperar alterações relevantes decorrentes desta decisão estratégica uma vez que o preço é um aspecto negociado com os clientes caso a caso dependendo de diversas variáveis tais como as especificações técnicas do produto, quantidades, tempo de fornecimento entre outras.

##### **4.4.5.2.2 – Política de produto**

A empresa já se encontra a trabalhar este mercado pelo que os seus produtos já estão desenvolvidos considerando os requisitos do mercado em causa, não existindo portanto a necessidade de efectuar alterações a esta política.

#### **4.4.5.2.3 – Política de distribuição**

A política de distribuição será mantida com o intuito de não aumentar desnecessariamente os custos locais. No entanto este aspecto deverá estar sujeito à evolução da actividade devendo ser revisto após o primeiro ano de actividade de forma a realizar um ajuste da estratégia.

#### **4.4.5.2.4 – Política de comunicação**

De todos os constituintes do mix de comunicação a decisão estratégica em curso realiza apenas alterações relevantes na política da força de vendas e na política de relações públicas.

Ao nível destes dois vectores comunicacionais a criação de uma representação comercial local pretende reduzir o distanciamento entre a empresa e o cliente através de uma aposta consistente na presença local, suportada por uma equipa responsável por desenvolver estes vectores de acordo com a estratégia da empresa.

#### **4.4.6 – A organização**

##### **4.4.6.1 – Perfil dos recursos humanos**

Para o desenvolvimento das actividades necessárias ao bom funcionamento da representação comercial em projecto, crê-se ser necessário que os colaboradores tenham as características a seguir abordadas.

Equipa comercial – nesta equipa devem estar pessoas com uma boa imagem e conhecimentos nas áreas de marketing, vendas, relações públicas ou similares, assim como conhecimento do sector de actividade em questão. Devem ser capazes de desenvolver o seu trabalho de forma a conquistar clientes para a empresa e gerir as relações da empresa com o exterior de forma profissional e eficiente.

As características definidas são a base necessária para a equipa/ departamento em questão o que não impede que algumas sejam adquiridas no desempenho das funções (já na empresa) enquanto que outras características possam valorizar o indivíduo embora não estejam aqui abordadas.

No que diz respeito à origem dos recursos humanos, a deslocalização de pessoal de Portugal para a nova organização será um último recurso, apenas a aplicar no caso de não ser possível encontrar localmente quem satisfaça as características acima referidas.

#### **4.4.6.2 – Necessidades de recursos humanos**

Em termos de recursos humanos, na fase inicial, existe a necessidade de contratar apenas duas pessoas para desenvolver o trabalho comercial de representação da empresa.

Deve ter sido em conta que caso o negócio cresça o suficiente a contratação de mais pessoas pode ser necessária para a empresa desenvolver o seu trabalho, de forma eficaz e eficiente.

#### **4.4.6.3 – Sub-contratação**

Será apenas necessário a contratação local de serviços básicos, como o serviço de limpeza do escritório, serviços de comunicações, assim como outras pequenas necessidades para o desenvolvimento da actividade.

Os restantes serviços vitais, como sejam os serviços de apoio financeiro e fiscal, continuam a ser totalmente realizados em Portugal. No caso de alguma situação excepcional poder-se-á utilizar uma entidade local que preste serviços nestas áreas.

#### **4.4.6.4 – Organigrama da empresa**

O modelo de negócio e a pequena dimensão da equipa torna desnecessário um organigrama formal devido à falta de estrutura hierárquica subjacente.

Assim sendo, esta representação comercial estará dependente da gestão da sede em Portugal, mas desenvolvendo a sua actividade com autonomia sob o controlo da sede.

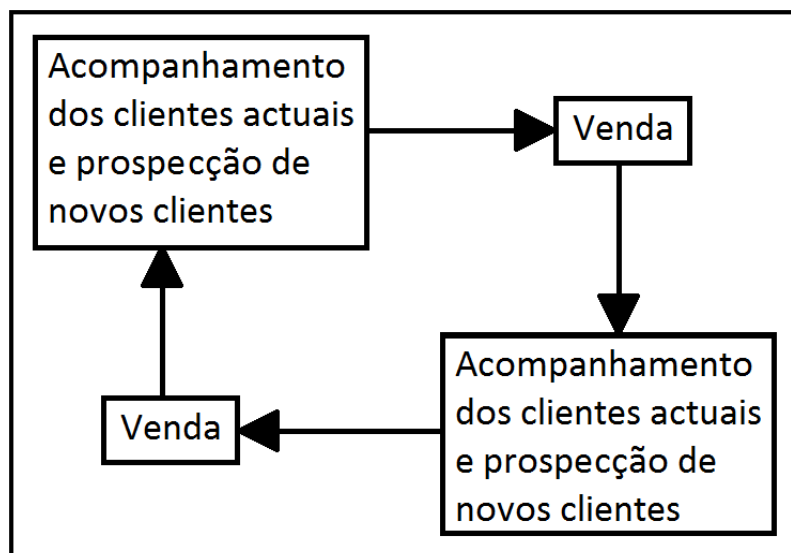
#### 4.4.6.5 – Estrutura organizacional

A empresa em questão deverá ter uma organização estrutural matricial balanceada pois não se introduz uma hierarquia com uma rigidez inflexível o que permite a esta representação comercial um certo grau de autonomia (ter em conta que esta foi desenvolvida de forma a que os seus intervenientes sejam capazes de gerir as suas tarefas tornando desnecessário um superior responsável por “dar ordens”) mas não excluindo que existe uma cadeia de comando superior nomeadamente em Portugal. Uma outra razão para esta escolha é o facto desta forma permitir um funcionamento autónomo.

#### 4.4.7 – Operações

##### 4.4.7.1 – Workflow da empresa

Figura 6 – Workflow da empresa



Fonte: PortugaliaCork, 2009

A Figura 3 apresenta um pequeno esquema ilustrativo das fases mais importantes do trabalho da empresa. Inicialmente deve preocupar-se em fidelizar a actual carteira de clientes que já possui no mercado. Paralelamente a isso, deve existir um esforço no sentido de prospectar e angariar novos clientes. Como os produtos da empresa são consumíveis, existe uma perspectiva de longo prazo associada à relação entre a empresa e os seus clientes, que torna este *workflow* um ciclo repetitivo.

#### **4.4.7.2 – Relações com o exterior**

##### **Fornecedores**

A nível de fornecedores a empresa não está muito dependente uma vez que este serviço está centralizado na sede em Portugal.

##### **Parceiros**

Deve gerir a relação com todas as entidades (empresas, associações, câmaras de comércio, etc) para que estes vejam vantagens em estabelecer parcerias com a empresa que beneficiem a sua actividade, ao mesmo tempo que beneficiam estas entidades.

##### **Clientes**

A empresa deve desenvolver características como profissionalismo, eficácia, confiança... de forma a reforçar as suas relações. A empatia por parte dos clientes com a empresa cria uma relação de lealdade que será muito benéfica pois os clientes estarão mais abertos a manter relações comerciais.

#### **4.4.7.3 – Actividades a desenvolver**

As actividades geradoras de valor neste projecto centram-se na aposta de um esforço comercial e de comunicação no sentido de obter não só a fidelização do actual portfolio de clientes mas também o seu crescimento.

## **Capítulo 5 – Conclusão**

Tal como referido na secção metodológica, a unidade de análise circunscreve-se ao estudo de caso único, o que está de acordo com o que Creswell (2007) defende: os estudos qualitativos são realizados quando se pretende um conhecimento mais profundo e complexo sobre um determinado assunto.

Ao estudar a PortugaliaCork e o seu processo de internacionalização pretende-se analisar as opções da empresa nos mercados externos com o intuito de realizar uma análise crítica e elaborar uma proposta que permita reforçar a actividade internacional desta, e de apenas esta, empresa.

Sendo este um projecto desenvolvido no âmbito de um Mestrado, parece relevante obter-se conclusões práticas (viradas para a empresa) e conclusões académicas que demonstrem o domínio conceptual das temáticas em questão.

### **5.1 – Motivações para a internacionalização**

Pode-se destacar como motivações para a internacionalização o facto de Portugal ser um dos poucos países produtores da matéria-prima cortiça, imprescindível para o fabrico destes produtos. Consequência deste aspecto, a necessidade dos mercados internacionais importarem este tipo de produto potenciou que a empresa tenha sido, logo a partir do seu nascimento, uma empresa a actuar nos mercados externos.

As dificuldades em crescer no mercado doméstico devido a uma concorrência extremamente forte, assim como ao facto do produto estar numa fase avançada do ciclo de vida, potenciou a aposta nos mercados externos, que segundo Simões (1997) tem a ver com as limitações do mercado doméstico e o dinamismo dos mercados externos.

Outra motivação a considerar é a dispersão do risco aliada à diversificação de mercados, o que está de acordo com o proposto por de Brito e Lorga (1999) e por Simões (1997).

## 5.2 – Selecção dos Mercados

A selecção de mercados é uma componente crucial no sucesso dos esforços de internacionalização por parte das empresas tendo em conta constrangimentos tais como esforços ou recursos disponíveis limitados (Alon, 2004).

Kumar et al. (1994) e Anderson e Strandskov (1997) dividem o processo de selecção de mercados internacionais em três fases, triagem de mercados, identificação de mercados e selecção de mercados.

A selecção do mercado dos EUA está tomada à *priori* e não segue os procedimentos habituais de selecção de mercados referidos na literatura. Esta decisão está subjacente ao *background* real da empresa nomeadamente, o facto de este ter sido um dos primeiros mercados externos onde a empresa actuou. Este aspecto permitiu-lhe ir reunindo conhecimento sobre o mercado fazendo com que o risco percebido diminuísse permitindo uma aposta de maior comprometimento.

Estão ainda na origem desta decisão o crescimento que a empresa tem conseguido no mercado e as respectivas características (qualitativas e quantitativas) do mesmo. O volume de consumo deste mercado é elevado, tendo em 2007 importado 102,5 milhões de Euros em rolhas apenas de Portugal. Para além disso o tipo de procura (maioritariamente rolhas naturais) representa um produto de qualidade superior onde as margens de venda são também superiores.

No caso da PortugaliaCork, o método utilizado para a decisão de entrada em novos mercados é resultante da recolha de informação sobre o mercado e consequente análise do potencial do mercado. A decisão final de entrar no mercado depende das perspectivas e probabilidades de sucesso assim como dos contactos no mercado que permitiram alavancar o negócio numa fase inicial.

### **5.3 – Teorias de internacionalização e a empresa**

O número de teorias de internacionalização é muito diverso, sendo muitas delas aplicadas a casos de grandes empresas ou mesmo países (como as teorias ligadas ao comércio internacional). A PortugaliaCork é uma PME com o seu processo de internacionalização focado em exportações e acordos de distribuição. Por isso, muitos dos modelos existentes são limitativos na hora de analisar o processo de internacionalização desta empresa. As teorias mais interessantes para explicar os seus processos de internacionalização são as teorias dos estágios e a teoria das redes.

Viana e Hortinha (2005) defendem os modelos da escola Nórdica como os mais adequados ao estudo das internacionalizações da PME, nomeadamente o modelo de Uppsala e o modelo das redes. Lorga (2002) defende que o modelo das redes é o que, de forma mais completa, explica a internacionalização das PME.

De acordo com esta abordagem, quanto maior o grau de internacionalização dos parceiros e conseqüentemente da rede, maior a probabilidade de internacionalização da empresa. Sendo a PortugaliaCork uma PME com recursos reduzidos, a posição dos seus parceiros estrangeiros nas redes de negócio apresenta-se como um factor importante para que os produtos da empresa sejam distribuídos nos mercados estrangeiros, o que vai de encontro ao que é defendido na teoria das redes. A rede torna-se assim um factor crucial de sucesso, pois é ela que permite à empresa os canais necessários para distribuir os produtos nesses mercados externos.

Na teoria dos estágios o processo de internacionalização é visto como gradual, destacando-se os modelos de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977) e os modelos baseados na inovação de Cavusgil (1980).

O modelo de Uppsala vê a internacionalização como um processo gradual de envolvimento e investimento de recursos da empresa num determinado mercado. Consideram-se as etapas de inexistência de actividades regulares de exportação,

exportação indirecta através de agentes, estabelecimento de subsidiárias locais de venda e estabelecimento de subsidiárias produtivas.

Este modelo pode ser aplicado à empresa, nomeadamente no mercado americano onde a empresa tem vindo a crescer e conseqüentemente a aumentar a quantidade de recursos e o seu comprometimento com o mercado, estando neste momento a empresa a ponderar a passagem da exportação para um estágio de maior comprometimento através da abertura de uma filial comercial.

O modelo de Cavusgil (1980) é composto por cinco estádios, nomeadamente o mercado doméstico, a pré-exportação, o envolvimento experimental, o envolvimento activo e o envolvimento comprometido.

Este modelo possui alguma capacidade de explicar a evolução do comprometimento da empresa embora o primeiro estágio (mercado doméstico) nunca tenha existido devido ao facto de a empresa ter começado a procurar operar no mercado internacional a partir da sua fundação. No entanto, pode-se constatar um desenvolvimento nos mercados internacionais que segue a restante linha deste modelo, onde a empresa tem vindo a aumentar o seu comprometimento de acordo com os estágios descritos.

Este modelo defende ainda que em cada um dos estádios a empresa apresenta algum tipo de inovação face ao estágio anterior, sendo que no caso específico da empresa PortugaliaCork estas inovações são relacionadas com a forma como a gestão do mercado é realizada, uma vez que, à medida que a empresa vai evoluindo no mercado, introduz também novos métodos e formas de trabalho.

#### **5.4 – Modos de entrada em mercados internacionais**

Existe uma grande diversidade de modos de entrada no mercado internacional. Para Viana e Hortinha (2005) a análise dos modos de entrada deve ser realizada considerando as formas de acesso por exportação e de acesso com produção no exterior. Nas primeiras incluem-se a exportação directa e indirecta. Na segunda incluem-se o

licenciamento, transferências de tecnologia, contratos de produção, *franchising*, consórcios, alianças estratégicas, contratos de serviços, *joint ventures* e contratos de gestão.

A forma de entrada privilegiada da PortugaliaCork é a produção no país de origem e exportação. Viana e Hortinha (2005) apontam a exportação indirecta como um acto reactivo e pontual, no entanto com facilidade de deslocação e uma plataforma logística bem desenhada e competitiva a empresa pode aceder a outros mercados com a mesma simplicidade que actua no mercado doméstico.

A estratégia de entradas num mercado é influenciada por diversos factores. Baseado na perspectiva das contingências, Gao (2004) afirma que as empresas devem passar por três fases no processo de selecção do modo de entrada. Devem definir antes de mais o nível de controlo desejado, os atributos mais importantes e os recursos disponíveis com base no *background* da empresa. De seguida deve enumerar os modos de entrada possíveis de acordo com os atributos anteriormente escolhidos e finalmente seleccionar o modo efectivo de entrada.

De acordo com esta perspectiva, o modo de entrada privilegiado pela empresa na maior parte dos seus mercados-alvo teve em conta as barreiras à exportação, as economias de escala e a plataforma logística competitiva. A crescente facilidade de deslocação de pessoas e mercadorias faz com que as distâncias psicológicas sejam cada vez mais reduzidas, levando a que em casos onde se apliquem formas de entrada de menor comprometimento, seja possível um acompanhamento cada vez melhor dos mercados externos.

## **5.5 – Alegações finais**

Ao utilizar a exportação como modo de entrada em mercados internacionais, a PortugaliaCork beneficia de um processo rápido de internacionalização, com menores investimentos e ganhos ao nível de experiência e conhecimento de mercado (Root, 1994; Zahra et al., 2000). Existem ainda benefícios ao nível da diversificação de

mercados e conseqüente dispersão de dependência e diminuição do risco (Kim e tal., 1993). No que diz respeito às vantagens económicas são de destacar as economias de escala (Kogut, 1985), como desvantagens destacam-se o controlo reduzido e a limitação de ganhos.

O modelo de expansão internacional da empresa não é perfeito, como os próprios responsáveis da empresa assumem. Nos mercados com maiores barreiras e maior distanciamento cultural existem maiores dificuldades em criar laços de negócio.

A dependência de distribuidores nalguns mercados e os riscos inerentes devido à falta de contacto com o cliente final aumentam o risco de substituição.

Root (1994) defende que à medida que o tempo passa e a experiência de mercado aumenta, as empresas tendem a preferir modos de entrada com maior controlo apesar do risco ser também maior. Ao ponderar a passagem do modo de exportação para a criação de uma filial comercial a empresa vai de encontro a esta teoria.

Relativamente à PortugalCork recomenda-se o reforço a sua expansão internacional em função das capacidades financeiras e de gestão da empresa para que possa começar a ponderar formas de internacionalização com maior compromisso e investimento mas que, por outro lado, permitam à empresa um maior controlo e conhecimento do mercado através de uma estratégia de envolvimento mais forte.

A criação de filiais comerciais próprias é uma possibilidade no caso da empresa. Apesar de ser um modo de entrada com maiores riscos associados devido ao investimento financeiro necessário ser realizado no estrangeiro, permite benefícios ao nível do controlo do mercado que podem compensar este compromisso por parte da empresa.

Viana e Hortinha (2005) acrescentam ainda que devido ao uso de pessoal local a empresa beneficia de vantagem comercial. Destacam-se ainda outras vantagens tais como a estabilidade, a independência de terceiros, a proximidade do mercado e os possíveis benefícios fiscais.

Uma outra oportunidade a explorar por parte da PortugaliaCork é o reforço e o estabelecimento de alianças estratégicas, que segundo Lorga (2003) inclui diversas situações de relações comerciais entre empresas concorrentes (quando não sejam aplicáveis as figuras de licenciamento ou *joint-venture*). Esta pode ser uma oportunidade para a PortugaliaCork explorar pois ao estabelecer acordos de colaboração com empresas concorrentes pode resultar em benefícios para ambas as empresas. Assim sendo como fortalecimento da sua estratégia de expansão a PortugaliaCork deve considerar as possíveis alianças (existentes e novas) e as oportunidades que elas podem trazer para a empresa.

## Bibliografia

A. Coelho & Irmãos (2010), [www.acoelhoirmaos.pt](http://www.acoelhoirmaos.pt), acessado em 30 Maio 2010.

Agarwal, S. (1992), “Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Intemalization Factors”, *Journal of International Business Studies*, 23(1), pp. 1-27.

Aharoni, Y. (1966). “The Foreign Investment Decision Process”, Harvard Business School, Boston.

Alon, I. (2004), “International market selection for a small enterprise: a case study in international entrepreneurship”, *SAM Advanced Management Journal*.

Américo Coelho Relvas (2010), [www.acrelvas.pt](http://www.acrelvas.pt), acessado em 30 Maio 2010.

Anderson, E. e H. Gatignon (1986), “Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions”, *Journal of International Business Studies*, 17 (3), pp.1-26.

Anderson, P. e J. Strandskov (1997), ”International Market Selection - A Cognitive Mapping Perspective”, *Journal of Global Marketing*, Volume 11, Issue 3.

APCOR (2009), “Anuário APCOR 2009”, APCOR.

APCOR (2010), [www.apcor.pt](http://www.apcor.pt), acessado em 30 Maio 2010.

Brewer, P. (2001), “International market selection: developing a model from Australian case studies”, University of Queensland, Graduate School of Management, Australia.

Brito C. e Lorga S. (1999), *Marketing Internacional*, Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Brooke, M. (1986), *International Management: A Review of Strategies and Operations*, London: Hutchinson.

Buckley, P. e M. Casson (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Palgrave Macmillan

Buckley, P. e M. Casson (1985), *The Economic Theory of the Multinational Enterprise: Selected Readings*, Londres: Macmillan.

Calof, J. (1995), “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, *International Business Review*, Vol. 4 (2), pp. 115-131.

Cateora, P. e J. Graham (1996), *International Marketing*, New York: McGraw–Hill.

Caves, R. (1971), “Industrial Corporation: The Industrial Economics of Foreign”, *Economica*, Vol. 38 (149), pp. 1-27.

Cavusgil, S. (1980), “On The Internationalization Process of Firms”, *European Research*, Vol. 8 (6).

Chetty, S. e C. Campbell-Hunt (2001). “Paths to Internationalization Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (5/6), pp. 796-820.

Cork Supply (2010), [www.corksupply.com](http://www.corksupply.com), acessado em 30 Maio 2010.

Coviello, N. e A. McAuley (1999), “Internationalization and the Smaller Firm: a Review of Contemporary Empirical Research”, *Management International Review*, Vol. 39.

Coviello, N. e K. Martin (1999), “Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector”, *Journal of International Marketing*, Vol. 7 (4).

Creswell, J. (2007), *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing Among Five Approaches*, Sage Publications.

Cyert, R. e J. March (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Czinkota, M. (1999), *International Business*, Orlando: The Dryden Press.

Douglas, S. P. (1995), *Global Marketing Strategy*, New York: McGraw-Hill.

Dunning, J. H. (1995), “Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26.

Dunning, J. H. (1998), “Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 29.

Dunning, J. H. (2000), “The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity”, *International Business Review*, Vol. 9 (2).

Fish, K. e P. Ruby, (2009), “An artificial intelligence foreign market screening method for small businesses”, *International Journal of Entrepreneurship*.

Freire, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Lisboa: Editorial Verbo.

Gankema, H. et al. (2000), “The Internationalization process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory”, *Journal of Small Business Management*.

Gao, T. (2004), “The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link”, *The Multinational Business Review*, Vol. 12.

Graham, E. M. (1978), “Transnational Investment by Multinational Firms: A Rivalistic Phenomenon”, *Journal of Post-Keynesian Economics*, Vol. 1 (1).

Grupo Amorim (2010), [www.amorim.com](http://www.amorim.com), acedido em 30 Maio 2010.

Hadjikhani, A. (1997), “A Note on the Criticisms Against the Internationalization Process Model”, *Management International Review*, Vol. 37 (2).

Hymer, S. G. (1976), “The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment”, MIT press, Cambridge.

ICEP Portugal (2004), *Estabelecimento de Empresas nos EUA*, ICEP Portugal.

Jeannot, J. e H. Hennessey (1988), *International Marketing Management: Strategies and Cases*, Boston: Houghton Mifflin.

Johanson, J e F. Wiedersheim-Paul (1975), “The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases”, *Journal of Management Studies*, Vol. 12 (3).

Johanson, J. e J. Vahlne (1977), “The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*.

Johanson, J. e L. Mattsson (1988), *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach*, London: Croom Helm.

Johanson, J. (1990), “The Mechanism of Internationalization”, *International Marketing Review*, Vol. 7(4).

JPS Cork Group (2010), [www.jpscorkgroup.com](http://www.jpscorkgroup.com), acessado em 30 Maio 2010.

Juvenal Cork (2010), [www.juvenalcork.com](http://www.juvenalcork.com), acessado em 30 Maio 2010.

Kim, W. et al. (1993), “Multinationals’ Diversification and the Risk–Return Trade-Off”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14(6), pp. 257–286.

Kindleberger, C. (1969), “American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment”, Yale University Press, New Haven.

Knickerbocker, F. T. (1973), “Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise”, Harvard Graduate School of Business Administration Boston.

Kogut, B. (1985), “Designing Global Strategies: Comparative and Competitive value-Added Chains”, *Sloan Management Review*, Vol. 26 (4).

Kumar, V. et al. (1994), “An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets”, *Journal of International Marketing*.

Lessard-Hébert, M. et al. (2008), *Investigação Qualitativa Fundamentos e Práticas*, Instituto Piaget.

Lorga, S. (2002), “A Internacionalização e os Mecanismos de Cooperação”, Working Paper, Universidade Católica, Porto

Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Lisboa: Editorial Verbo.

Lu, J. e P. Beamish (2001), “The Internationalization and Performance of SMEs”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22.

Luostarinen, R. e L. Welch (1990), “International Business Operations”, Helsinki School of Economics.

M.A. Silva Cortiças (2010), [www.masilva.pt](http://www.masilva.pt), acedido em 30 Maio 2010.

Malhotra et al. (2003), “Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions”, *Journal of International Marketing*, Vol. 11 (4).

McDougall, P. et al. (1994), “Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9 (6).

Melin, L. (1992), “Internationalization as a Strategic Process”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13.

Meyer, R. (1996), “The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion”, Management Report 300, Erasmus University Rotterdam.

Naisbitt, J. (1998), *Macrotendências – Dez Novas Orientações que Transformaram as Nossas Vidas*, Lisboa: Editorial Presença.

Onkvisit, S. e J. Shaw (1983), “An Examination of the International Product Life Cycle and Its Application Within Marketing”, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 18.

Oviatt, B. e P. McDougall (1994), “Toward a Theory of International New Ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 (1).

Pauwels, P. et al (2004), “The internationalization process of the firm: Progression through institutionalization, exploitative and exploratory learning”, Competitive Paper presented at the AIB Conference Stockholm.

Pires, A. (2002), *Marketing - conceitos, técnicas e problemas de gestão*, Editorial Verbo.

PortugaliaCork (2009), *Relatório anual de actividade 2009*.

Reynolds, P. (1997), “New and Small Firms in Expanding Markets”, *Small Business Economics*, Vol. 9(1).

Ricardo, D. (1817), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, Londres: John Murray.

Root, F. R. (1987), *Entry Strategies for International markets*, D.C. Health and Company.

Root, F. R. (1982), “Why Every Company Needs a Strategy for Global Competition?”, *Management Review*, Vol. 71 (5).

Root, F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, New York: Lexington Books.

Rugman, A. (1979), *International Diversification and the Multinational Enterprise*, Lexington Books.

Salomon, R. J. Shaver (2005), “Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants”, *Strategic Management Journal*, Vol. 26.

Simões, V. C. (1997), “A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas”, *Conselho Económico e Social*.

Smith, A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations*, Londres: William Clowes and Sons.

Stinchcombe, A. (1965), "Social Structure and Organizations", in *Handbook of Organizations*, Chicago: Rand McNally.

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

Turnbull, P. W. (1987), "A Challenge to the Stage Theory of the Internationalization Process" in P. J. Reid, *Managing Export Entry and Expansion*, New York: Praeger Publishers.

Vernon, R. (1966), "International Investment and International Trade in The Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80 (2), pp. 190-207.

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

Welch, L. e R. Luostarinen (1988), "Internationalization: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 2.

Welford, R. e K. Prescott (1994), *European Business – An Issue-Based Approach*, Londres: Pitman Publishing.

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

Young, S. et al. (1989), *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf & Prentice Hall Hamel Hempstead & Englewood Cliffs.

Zahra, S. et al. (2000), "International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (5).