



Universidade de Aveiro

Ano 2023

**CAROLINA VALE
BARROS DA ROCHA**

**A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA
CORTICEIRA AMORIM**



Universidade de Aveiro
2023

**CAROLINA VALE
BARROS DA ROCHA**

**A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA
CORTICEIRA AMORIM**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Abdelilah Suisse, Professor Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Prof. Doutora Margaret da Costa Seabra Gomes
Leitora da Universidade de Aveiro

vogais

Prof. Doutor Abdelilah Suisse (orientador)
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira (arguente)
Professor Associado c/ Agregação da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, Prof. Abdelilah Suisse, pela disponibilidade que demonstrou desde o primeiro contacto, pela paciência, pela compreensão e por toda a ajuda ao longo da realização desta dissertação.

Quero agradecer também à equipa da Corticeira Amorim, pela total disponibilidade, desde o primeiro momento em colaborar na realização desta dissertação. Obrigada pela partilha de informação, pela flexibilidade, pela simpatia e pelas respostas rápidas e satisfatórias aos e-mails enviados.

Obrigada aos meus pais pela educação e por me fazerem ver que tudo é possível, e ao meu irmão pela ajuda e paciência infinita. A eles, só tenho a agradecer por tudo o que até agora me proporcionaram.

À minha Laura, agradeço todo o carinho, ajuda, apoio e amizade em todo o processo de realização desta dissertação, mas principalmente pelo companheirismo ao longo destes 5 anos que esteve sempre disponível e nunca me deixou desistir.

Ao meu Fábio, obrigada pela força e compreensão, pelas palavras de apoio, pela paz e amor que me dá todos os dias. Foi um pilar essencial no fim desta jornada e por isso ficarei eternamente grata.

A mim, por não ter desistido e por ter cumprido com as minhas promessas.

palavras-chave

estratégia, cortiça, internacionalização, Corticeira Amorim

resumo

Devido à globalização da economia mundial e à crescente facilidade em aceder a informação proveniente de todo o mundo, as organizações empresariais procuram cada vez mais oportunidades de se expandirem para o estrangeiro. A indústria da cortiça não é exceção, sendo esta uma das mais importantes na economia portuguesa, arrecadando mais de mil milhões de euros anuais.

Esta dissertação tem como objetivo analisar e tentar compreender a estratégia de internacionalização da Corticeira Amorim, passando por mostrar a origem e o processo das atividades internacionais, identificar o papel da inovação na internacionalização, reconhecer o papel do marketing na empresa e avaliar o ambiente externo e interno da empresa.

Esta análise de dados foi executada através de um estudo de caso e uma entrevista, tendo sido feita uma combinação dos dados entre ambos, de forma a obter resultados fidedignos e reais sobre o objeto de estudo.

Com esta dissertação, concluiu-se que a estratégia de internacionalização da Corticeira Amorim seguiu um processo de expansão radical, optando pelas *joint-ventures* como modo de entrada no mercado externo. A empresa aposta constantemente em inovação para impulsionar a sua participação no mercado, sendo que investe anualmente vários milhões de euros em IDI. Em relação ao papel do marketing, a empresa estuda constantemente o mercado de modo que os seus produtos estejam alinhados com a necessidade do mercado e a atender as preocupações dos seus consumidores, que estão espalhados por todo o mundo. Sendo uma empresa com uma vasta história e experiência no setor esta possui forças como a presença global, base ampla de clientes, foco na sustentabilidade e investimento em IDI; as suas fraquezas incluem a dependência nos mercados europeus, a lenta regeneração do sobreiro e a falta de agilidade devido ao seu tamanho; como oportunidades estão incluídas a versatilidade da cortiça em diferentes produtos e as parcerias estratégicas com a indústria do vinho; por fim, as ameaças incluem as mudanças climáticas, oscilações do mercado e volatilidade cambial.

keywords

strategy, cork, internationalization, Corticeira Amorim

abstract

Due to the globalization of the world economy and the increasing ease in accessing information from around the world, business organizations are increasingly looking for opportunities to expand abroad. The cork industry is no exception being one of the most important in the Portuguese economy collecting more than a billion euros annually.

This dissertation aims to analyze and tries to understand the internationalization strategy of Corticeira Amorim, showing the origin and process of international activities, identify the role of innovation in internationalization, recognize the role of marketing in the enterprise and evaluate the external and internal environment of the enterprise.

This data analysis was performed through a case study and an interview, and a combination of data was made between both to obtain reliable and real results on the object of study.

With this dissertation it was concluded that the internationalization strategy of Corticeira Amorim followed a process of radical expansion, opting for joint-ventures as a way of entering the foreign market. The company constantly invests in innovation to boost its market share and annually invests several million euros in RDI. Regarding the role of marketing, the company constantly studies the market so that its products are aligned with the need of the market and meet the concerns of its consumers, who are spread all over the world. Being a company with a long history and experience in the sector it has strengths such as global presence, broad customer base, focus on sustainability and investment in RDI; its weaknesses include dependence on European markets, the slow regeneration of the cork oak and the lack of agility due to its size; as opportunities are included the versatility of cork in different products and strategic partnerships with the wine industry; finally, threats include climate change, market fluctuations and exchange rate volatility.

ÍNDICE

Índice de Gráficos.....	ii
Índice de Figuras	ii
Índice de Tabelas	ii
Índice de Anexos	ii
Introdução.....	1
CAPÍTULO I – Revisão da Literatura.....	4
1.1. Internacionalização	4
1.1.1. Motivos para a internacionalização.....	7
1.1.2. Obstáculos e riscos à internacionalização	9
1.1.3. Modos de entrada	11
1.2. O setor da cortiça	13
CAPÍTULO II – O caso de estudo Corticeira Amorim.....	18
2.1 Corticeira Amorim, SGPS	18
2.1.1. Contextualização da empresa.....	18
2.1.2. Produtos comercializados.....	18
2.1.3. A Origem e expansão internacional	21
2.2 Metodologia da recolha e análise de dados.....	26
2.2.1. Metodologia Qualitativa.....	27
2.2.2. Estudo de caso	28
2.2.3. Entrevista.....	28
2.3 Análise de dados	30
2.3.1. A estratégia de internacionalização da Corticeira Amorim	31
2.3.2. Análise SWOT	37
Conclusão	42
Referências Bibliográficas.....	45
ANEXOS.....	51

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução das exportações portuguesas de cortiça	17
Gráfico 2 - Total de vendas da Corticeira Amorim entre 2017 e 2021 (em milhões de €) .	21

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura de Organização.....	19
------------------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Análise SWOT da Corticeira Amorim	39
---------------------------------------------------	----

Índice de Anexos

Anexo 1 – Guião da Entrevista.....	51
Anexo 2 – Categorização do conteúdo da entrevista.....	52
Anexo 3 – Presença Mundial da Corticeira Amorim	56
Anexo 4 – Distribuição geográfica das empresas da Corticeira Amorim	56
Anexo 5 – Árvore Genealógica da Família Amorim.....	57
Anexo 6 – Roda da Sustentabilidade	58

Introdução

Numa área como a internacionalização, e num mestrado tão específico como o de Línguas e Relações Empresariais, poucos são os métodos que são melhores para o estudo do mundo dos negócios, como o contacto direto e a investigação profunda de empresas e realização de estudos de caso.

Primeiro que tudo, é importante definir internacionalização para que seja possível entender os limites desta temática. Ainda assim, nunca é simples debruçar sobre este tópico devido às suas ambiguidades, pois tudo tem a ver com os diferentes pontos de vista que diferentes autores e profissionais têm em relação a este conceito. Contudo, apesar de não existir uma definição universal de internacionalização, a maioria dos autores define a internacionalização como sendo um processo contínuo e crescente de atuação, num país que não aquele de sua origem, com o objetivo de obterem vantagens competitivas. Quando o tema é internacionalização, é importante que as empresas considerem realizar uma série de processos e análises, como adaptação e estudo de mercado, análise e seleção de países, processo de identificação do perfil do cliente internacional, análise da procura e oferta nos países selecionados, pesquisa sobre o perfil económico e preferência do cliente internacional, e reinvenção da marca (ou, se necessário do produto em si) em países de diferentes culturas. É, de grosso modo, praticamente impossível falar de internacionalização em termos leigos, pois é um processo bastante complexo, contudo essencial para as empresas.

Com a crescente globalização e a competitividade global em constante evolução, a internacionalização tornou-se uma estratégia fundamental para as empresas se manterem relevantes e sustentáveis. Ao compreender melhor o processo de internacionalização é possível identificar oportunidades de crescimento e desenvolver estratégias eficazes para promover o sucesso das empresas. A indústria da cortiça tem desempenhado um papel significativo na economia portuguesa, sendo um dos setores-chave do país. Portugal exporta para mais de 130 países, arrecadando no total mais de mil milhões de euros.

Posto isto, a presente dissertação tem como objetivo principal analisar e tentar compreender a(s) estratégia(s) de internacionalização da Corticeira Amorim. Esta multinacional portuguesa, sediada em Santa Maria da Feira, foi fundada por António Alves

de Amorim em 1870, sendo em 1908 estabelecida uma oficina em Santa Maria de Lamas. Através da introdução de novos produtos e da expansão para novos mercados, a empresa tem se expandindo e se redefinido sob o lema “Nem um só mercado, nem um só cliente, nem uma só divisa, nem um só produto”. Atualmente, a empresa conta com mais de 4600 colaboradores, dos quais 71% estão a exercer funções nas diversas unidades do país, uma vez que é onde estão localizadas as maiores instalações de transformação de cortiça juntamente com a maioria dos trabalhadores que estão diretamente envolvidos nas operações de produção. As atividades da Corticeira Amorim incluem a compra, preparação e transformação da cortiça numa variedade de produtos derivados. A sua comercialização e distribuição é feita através da sua própria rede, que está presente em todos os mercados globais significativos (Corticeira Amorim, 2022g).

Os objetivos específicos deste estudo encontram-se alinhados com a questão de investigação - Qual a estratégia de internacionalização da Corticeira Amorim? - e passam por (i) mostrar a origem e o processo das atividades internacionais, (ii) identificar o papel da inovação na internacionalização, (iii) reconhecer o papel do marketing na empresa e (iv) avaliar o ambiente externo e interno da empresa. Inseridos numa metodologia qualitativa, estes objetivos serão realizados através da aplicação de uma entrevista semiestruturada (anexo 1) a um elemento do Grupo Amorim. Esta entrevista tem como objetivo recolher várias informações sobre a empresa, tais como as suas estratégias de internacionalização e a estratégia do produto, as suas motivações para se internacionalizar, as barreiras que esta encontrou pelo caminho, entre outros.

O interesse do tema desta dissertação deve-se ao facto da Corticeira Amorim ser uma empresa com um grande impacto no nosso país, tanto a nível económico, social e estratégico, como também pela contribuição que esta tem na internacionalização de empresas. A Corticeira Amorim é a empresa portuguesa com maior presença global e a principal produtora e exportadora de cortiça a nível mundial. Logo, este é um tema atual e necessário para a sociedade, pois pode colaborar com informações benéficas para outras empresas que desejam expandir para mercados internacionais.

Em relação à estrutura do trabalho, este encontra-se organizado em dois capítulos, para além da introdução e da conclusão. No primeiro capítulo, realiza-se uma revisão da literatura, onde se começa por apresentar, de um modo geral, os conceitos que julgo serem

necessários para o desenvolvimento deste estudo. Desta forma, após abordar o conceito de internacionalização e algumas das suas particularidades, abordo ainda de uma forma breve, os motivos e obstáculos para a internacionalização das empresas, tal como os modos de entrada das empresas nos mercados estrangeiros. Para finalizar este capítulo, tendo em conta que o setor da cortiça tem um papel especial nesta dissertação, tornou-se relevante aprofundar este tema, caracterizando este setor através de alguns conceitos e dados estatísticos, tanto a nível nacional como mundial. A realização deste capítulo foi sustentada em livros, jornais e publicações académicas, encontradas em várias bases de dados como o Scopus, Science Direct (Elsevier) e Google Scholar.

No segundo capítulo, encontra-se a parte empírica desta dissertação, o estudo real do caso Corticeira Amorim. Em primeiro lugar, foi realizado um breve enquadramento do setor, apresentados os produtos comercializados pelo Grupo Amorim e feita uma contextualização da sua origem e expansão no mercado internacional. De seguida, será feita uma explicação sobre a metodologia utilizada na elaboração desta dissertação, especificamente abordando o conceito de metodologia qualitativa, estudo de caso e entrevista. Por fim, é efetuada a análise de dados, onde é examinada a estratégia de internacionalização da Corticeira Amorim, tendo sido esta elaborada com o apoio da entrevista realizada a um membro da empresa. Além disto, será realizada uma análise da envolvente do negócio, avaliando o ambiente externo e interno da empresa em estudo (análise SWOT).

Por último, são apresentadas as principais conclusões, seguindo-se a bibliografia consultada durante a realização desta dissertação.

CAPÍTULO I – Revisão da Literatura

1.1. Internacionalização

À medida que a globalização evolui e se torna essencial para que as empresas internacionais possam crescer, isso cria concorrência em uma escala muito maior no mercado global. Posto isto, as empresas procuram cada vez mais se expandirem para o estrangeiro, visto que a internacionalização é uma estratégia importante para explorar oportunidades de crescimento, sendo que estas empresas precisam de mostrar uma forte disposição empreendedora, de forma a entrar e ter sucesso nesses mercados (Gupta et al., 2021).

Assim, é fundamental distinguir, e definir, o conceito de internacionalização e de globalização. Apesar de estarem relacionados e de muitas vezes serem incorretamente tidos como semelhantes, não possuem o mesmo significado (Almeida, 2017), porém, o conceito de globalização serve como princípio orientador para o conceito de internacionalização.

A globalização é entendida “como o crescimento da interconetividade mundial que se reflete na expansão de fluxos de informação, de tecnologia, de capital, de mercadorias, de serviços, e de pessoas através do mundo” (National Intelligence Council, 2004, citado em Botelho, 2015, p. 15). Com a globalização, as empresas têm tido mais facilidade em exportar os seus produtos e serviços, explorando assim novos mercados. Desta forma, a estratégia mais complexa que uma empresa pode usar para se expandir para mercados externos é a internacionalização, sendo esta a resposta de várias empresas, face ao aumento da concorrência (Dias, 2007).

Segundo Hitt et al. (1999), a internacionalização pode ser definida como sendo um “processo através do qual a organização começa a desenvolver operações para além da delimitação geográfica do seu mercado de origem” (citado em Martins, 2013, p. 12). Ou seja, a empresa deixa de operar somente nos limites do mercado nacional e passa a explorar mercados externos, desenvolvendo e vendendo os seus produtos e/ou serviços em países estrangeiros, de forma a manter-se competitiva. A internacionalização permite que uma empresa aumente o seu envolvimento nos países estrangeiros, adaptando assim as operações da mesma ao mercado internacional (Chang, 2017), já que esta expande as suas atividades de pesquisa e desenvolvimento, produção, venda e outros negócios nesses países (Hollensen, 2007). Desta forma, a empresa está a aumentar o seu número de vendas e a sua

dimensão, a ganhar mais experiência e a desenvolver novas competências, a fortalecer a sua posição no mercado doméstico e a aumentar a competitividade internacional (Dias, 2020; Rocha, 2020). Ou seja, pode-se afirmar que a internacionalização é uma consequência da globalização.

Atualmente, todas as organizações devem ver a internacionalização como um requisito estratégico e não como uma alternativa. Embora a internacionalização se estenda muito além dos fluxos comerciais, é frequentemente observada e avaliada exclusivamente em termos de fluxos de importação e exportação (Oliveira, 2016). As empresas têm à sua disponibilidade um vasto leque de estratégias que podem usar para se internacionalizar.

A importação e a exportação são estratégias importantes no processo de internacionalização das empresas, pois trazem benefícios para a mesma e para o país em que esta está instalada. Com a exportação a organização gera vantagens para o país, pois esta torna-se conhecida globalmente. Já com a importação a empresa, para além de puder ter menos custos, também melhora os seus indicadores de produção, qualidade e avanço tecnológico. Para além destas duas estratégias, a empresa pode eleger outras que a vai fazer diferenciar da concorrência. Pode optar por uma estratégia de liderança pelo preço, uma estratégia de diferenciação ou uma estratégia de focalização. Estas estratégias básicas fazem com que a empresa obtenha vantagens competitivas nos seus produtos e serviços, através de várias técnicas, abordagens e métodos, tais como implementar novas estratégias de marketing e design de produtos, otimização de processos e inovação. No entanto, todas as estratégias mencionadas apresentam alguns riscos, logo a empresa tem de se prevenir de forma a reduzir os riscos envolvidos (Jeronimo, 2020; Marques, 2012).

Em geral, as organizações com estratégias de internacionalização passam por cinco fases principais: doméstica, internacional, multinacional, global e transnacional (Botelho, 2015). Estas também passam por três etapas no processo de internacionalização, sendo que à medida que o tempo vai passando o seu desempenho vai melhorando, apresentando, contudo, algumas oscilações pelo caminho. Na fase inicial, as consequências do multinacionalismo e a pouca experiência que a empresa possui têm uma influência prejudicial no desempenho da mesma, uma vez que esta está a lidar com problemas que são principalmente desconhecidos. Na fase seguinte, a empresa aprende as habilidades necessárias para executar atividades no exterior, o que leva a um aumento do desempenho

até à terceira fase. Nesta última fase, a gestão das operações externas costuma ser mais difícil, o que leva novamente a um declínio do desempenho da empresa (Costa & Figueira, 2017).

As empresas podem beneficiar da internacionalização de várias maneiras, sendo o aumento da competitividade a principal delas. Outros benefícios passam pelo aumento das vendas, das receitas e da dimensão da empresa, alcançar economias de escala, obter um certo controlo nos mercados externos, maior capacidade de resposta a clientes, acumulação de conhecimento e aprendizagem sobre os mercados internacionais, melhoria da estrutura industrial, desenvolvimento de novas competências, diversificação de riscos, partilha de know-how, recursos e riscos comerciais. No entanto, este processo também traz algumas desvantagens às empresas. Alguns exemplos são a partilha de receitas com parceiros, danos na imagem, risco cambial e risco de insolvência, dependência dos agentes, incapacidade de adequação ao meio local envolvente, custos de transação, financeiros, administrativos e operacionais. Estas vantagens e desvantagens dependem de vários fatores, tais como a localização e o setor empresarial da organização, e o ambiente económico do mercado doméstico e de destino (Dias, 2020; Marques, 2012; Rocha, 2020; Schneider, 2002).

Tal como já foi referido, a internacionalização pode ser vista como uma vantagem para uma empresa e como uma forma de esta sobreviver a uma economia tão global, porém a internacionalização não deve ser considerada apenas um fenómeno simples e linear de progressão e crescimento, mas também um processo que pode ter retrocessos, em que as organizações empresariais podem necessitar de se “des-internacionalizar” (Dias, 2007). A “des-internacionalização” é um processo de mudança estratégica, que pode impedir ou retardar a entrada da empresa nos mercados externos, diminuir a velocidade de expansão, desincentivar os investimentos, mudar a modalidade de exportação, ou até mesmo a saída do país de acolhimento (Tan et al., 2020).

Posto isto, as empresas precisam de alinhar o nível de internacionalização com as tendências dos mercados e da concorrência, de modo a conseguirem obter vantagem competitiva a longo prazo (Costa & Figueira, 2017). A velocidade com que a empresa se decide internacionalizar e a escolha dos mercados iniciais é, também, extremamente

fundamental, pois esta influencia o desempenho e a rentabilidade da empresa, e a relação com as suas subsidiárias (Chang, 2017).

Geralmente, as organizações costumam começar por explorar os mercados estrangeiros que conhecem melhor, reduzindo, deste modo, a incerteza e o risco (Gupta et al., 2021). Por norma, as empresas que possuem pouca experiência começam por se internacionalizar nos países que são mais próximos a nível cultural e geográfico (Costa & Figueira, 2017), aproveitando assim a proximidade linguística presente entre eles, de forma a facilitar as trocas comerciais. Assim, é dada uma maior segurança às empresas, visto que quando os países falam a mesma língua, ou alguma língua que seja parecida, a barreira do idioma é abolida ou atenuada (Ribeiro & Ferro, 2017).

A internacionalização é, sem dúvida, um percurso incerto para todas as empresas e tem de ser uma decisão bem pensada e estudada, pois é uma etapa demasiado importante para o crescimento da mesma. Dado que esta está a entrar em mercados externos, é necessário que consiga identificar concretamente os seus recursos e analisar se estes estão adaptados às exigências do mercado, caso contrário a internacionalização pode não ser bem-sucedida. Desta forma, é crucial planear corretamente todo o processo de internacionalização, começando por identificar quais os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se e as barreiras que estas enfrentam neste processo, bem como tomar decisões estratégicas a nível da escolha dos mercados e o modo de entrada.

1.1.1. Motivos para a internacionalização

Uma vez que os mercados internacionais apresentam mais oportunidades de crescimento, para uma empresa, do que os mercados domésticos, isto leva que as empresas sintam a necessidade de se expandirem para mercados externos. Estes mercados apresentam mais vantagens, já que são mais amplos, possuem mais variedade de produtos para os consumidores, e são diferentes em termos de população. Contudo, a internacionalização requer conhecimentos específicos, compromisso de recursos e tempo considerável para desenvolver parcerias (Cavusgil et al., 2008).

De acordo com Hollensen (2007), a razão principal para as empresas se internacionalizarem é obter lucro, no entanto, as empresas não o fazem somente com este

objetivo, mas sim com uma mistura de fatores, e apenas se virem que existe a possibilidade de obter vantagens. Os principais motivos podem passar por aceder a novos e maiores mercados, aproveitar as oportunidades apresentadas pelo mercado externo e realizar negócios no exterior, fugir ao mercado nacional devido à saturação do mesmo, melhorar a resposta a clientes internacionais e a movimentos de concorrentes, explorar os recursos e capacidades da empresa, aceder a recursos mais baratos ou de maior confiança, diminuir os custos e riscos, aumentar as alianças empresarias, diversificar e aperfeiçoar o trabalho da organização, criar novos produtos e um serviço melhor, obter vantagem competitiva e ganhar reconhecimento global (Dias, 2020; Gonçalves, 2021; Oliveira, 2016).

Portanto, as motivações que uma empresa tem para se expandir para o estrangeiro podem ser de diversos tipos. Os motivos para a internacionalização podem ser do tipo pró-ativos, reativos e mistos; podem estar relacionadas com razões internas e/ou externas à empresa; e podem depender da fase de internacionalização em que a empresa se encontra (Pereira & Pinto, 2017).

Primeiramente, os motivos proativos são caracterizados como sendo estímulos para a empresa adquirir novos conhecimentos ou explorar novas capacidades, tais como obter mais lucro, aumentar as vantagens tecnológicas, os benefícios fiscais e as economias de escala. Já os motivos reativos são uma resposta da organização a ameaças no seu mercado doméstico ou em mercados externos, como por exemplo, “a pressão da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes e portos de desembarque” (citado em Dias, 2007, p. 20), sendo que a empresa se ajusta a estas ameaças e continua as suas atividades ao longo do tempo (Hollensen, 2007; Martins, 2013). Noutra perspetiva, Brito e Lorga (1999), acreditam que “a proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas, redução do risco, a redução de custos e aproveitamento de economias de escala, o aproveitamento da imagem do país e apoios governamentais” (citado em Dias, 2007, p. 21), fazem parte de um conjunto de motivações mistas para a internacionalização de uma empresa.

Segundo Douglas & Craig (1995), as motivações que uma empresa tem para se expandir, também podem depender da fase de internacionalização em que esta mesma se encontra. Quando as empresas entram no mercado estrangeiro, estas têm como objetivo alavancar os seus ativos internacionalmente, ativos estes que outrora já foram explorados

no mercado doméstico e que podem ser “produtos inovadores ou de alta qualidade, marcas, competências de gestão, produção e distribuição” (citado em Botelho, 2015, p. 59), de forma a aproximarem-se de clientes e de mercados estrangeiros e, a reduzir os custos nos transportes e comunicação nos mercados externos. Na fase de expansão da empresa no mercado externo, o objetivo é alavancar as “competências adquiridas localmente no domínio da produção e marketing para outros produtos e linhas de negócio” (citado em Botelho, 2015, p. 59), de maneira a combater a concorrência local, a rentabilizar de forma mais eficaz os ativos locais e a crescer no mercado local. Por fim, na fase de globalização, a organização pretende aproveitar as “sinergias derivadas de operações à escala global, com afetação ótima de recursos entre mercados ou segmentos de mercado, para maximizar o lucro global” (citado em Botelho, 2015, p. 59), de forma a obter mais oportunidades de transferências de produtos, marcas e conhecimento de um país para o outro, e a ter melhores ligações a nível global.

Depois de muita leitura e análise, chegou-se à conclusão de que os motivos relacionados com razões internas à empresa dizem respeito às motivações proativas, e as externas às reativas. Como se pode verificar, existem várias motivações para que as organizações optem pela internacionalização, sendo que todas elas têm um propósito em comum, que é o facto de a empresa gerar lucro. Porém, as empresas devem ter em consideração que podem surgir alguns obstáculos pelo caminho, sejam eles de carácter político, económico e cultural. Logo, estas têm de superar estas barreiras de forma a se expandirem, visto que o mercado nacional já não é suficiente.

1.1.2. Obstáculos e riscos à internacionalização

Conforme as empresas se vão internacionalizando e as suas operações no mercado externo começam a crescer, estas estão a criar oportunidades valiosas de crescimento e lucro, contudo, isso envolve também alguns riscos e desafios. As empresas têm de entender que será fundamental conseguir ultrapassar uma série de obstáculos e que estes dependem de cada mercado (Vieira, 2019).

Um dos maiores obstáculos à internacionalização é a incerteza e o risco, juntamente com a falta de conhecimento dos mercados (Gallon et al., 2019). Este desconhecimento pode criar várias dificuldades, tanto a nível económico como social, no entanto a empresa

ao se expandir vai adquirindo mais conhecimento sobre estes mesmos mercados, atenuando assim as incertezas existentes (Tan et al., 2020). Segundo vários autores, as principais barreiras identificadas à internacionalização são a falta de conexão com o mercado estrangeiro, pouco conhecimento de línguas estrangeiras, dificuldade em encontrar os parceiros e clientes certos, falta de recursos e canais de distribuição, dificuldades no controlo de gestão, falta de fundos e capacidade produtiva, existência de custos elevados, baixa dedicação e compromisso, pouca credibilidade e referência, interesses diferentes, pouca cobertura de riscos internacionais, e a relação preço/qualidade não atender os requisitos necessários (Gonçalves, 2021; Herédia, 2011; Oliveira, 2016; Rocha, 2020). A internacionalização faz com que as empresas sejam frequentemente expostas a quatro principais tipos de risco: risco transcultural, risco de país, risco cambial e risco comercial (Cavusgil et al., 2008), que serão explicados de seguida.

O risco transcultural está relacionado a falhas na comunicação cultural, sejam elas devido a diferença de idiomas, estilo de vida, mentalidade, costumes ou religião (Cavusgil et al., 2008). Logo, as organizações devem ponderar os possíveis contrastes de país para país e de cultura para cultura, antes de contactar com as empresas parceiras ou clientes (Grosseck, 2012), pois quanto maior for a distância entre os países, maior será a barreira para a relação comercial (Ribeiro & Ferro, 2017). Um desafio aqui também presente é ultrapassar as barreiras linguísticas, de forma a criar e manter uma boa relação e comunicação com os seus parceiros e clientes. Uma vez que as diferenças de idioma influenciam cada vez mais a comunicação com as empresas parceiras, é extremamente importante que as empresas se adaptem, com sucesso, a outras culturas e os seus métodos locais (Kostić-Bobanović et al., 2016).

O risco país está ligado a acontecimentos que podem causar mudanças no desempenho, ou até mesmo diminuição nos retornos aguardados característicos de um país. Estas ocorrências podem ser devidas a eventos naturais, sociais, políticos e económicos (Cavusgil et al., 2020), tais como desastres naturais, ataques terroristas, guerras, crises económicas, alteração dos regulamentos monetários ou dos impostos, falta de matérias-primas e falta de assistência governamental para ultrapassar os obstáculos à exportação (Grath, 2021; Hollensen, 2007; Tan et al., 2020), que podem afetar o país de origem e o país de acolhimento.

O risco cambial surge sempre que uma transação é realizada numa moeda diferente daquela que a empresa usa no seu país de origem. Este risco está ligado a mudanças nas taxas de câmbio e à possível desvalorização da moeda, o que afeta o valor de uma organização (Vieira, 2019). Assim, as empresas têm de ter conhecimento dos riscos antes de finalizar uma transação, garantindo que os contratos estão conforme o estabelecido, já que, tanto o comprador como o vendedor têm o objetivo de minimizar os riscos, o custo de pagamento e o financiamento da transação (Grath, 2021).

O risco comercial é um fenómeno complexo e refere-se à possibilidade de o comprador pedir falência, ou de outra forma ser incapaz de cumprir os termos do contrato, dado que este pode desistir do negócio, recusar algum produto ou um pagamento. Portanto, é fundamental que as obrigações do vendedor, de acordo com o contrato, estejam sempre relacionadas diretamente com o comprador, caso contrário, o vendedor pode acabar em uma situação de risco pior do que o previsto (Grath, 2021).

Posto isto, as organizações têm de gerir bem todos estes riscos, de forma a evitar perdas financeiras ou falhas de produtos, visto que à medida que estas se vão expandindo as barreiras serão maiores. Como já foi dito anteriormente, uma empresa pode passar por vários obstáculos ao se expandir. A falta de conhecimento dos mercados externos, a distância entre a empresa exportadora e a importadora, os custos ligados à exportação dos produtos e, as diferentes línguas e culturas, são algumas das barreiras que podem afetar o processo de exportação. Todavia, se a empresa possuir muita experiência no mercado externo, alguns destes riscos podem ser evitados. Logo, a empresa para ter sucesso, e para sobreviver nos mercados internacionais, precisa de se prepara bem e adquirir experiência, de forma a identificar e atenuar, com mais facilidade e rapidez, os riscos que encontrar pelo caminho.

1.1.3. Modos de entrada

Quando realizada uma pesquisa acerca dos processos de entrada das organizações empresariais nos mercados internacionais, o crescimento é sempre um dos principais objetivos que estão implícitos (Tan et al., 2020). Logo, as empresas precisam de definir bem a estratégia de entrada no mercado externo, conforme os objetivos, o timing e o modo de entrada da organização (Vieira, 2019). Para além disto, também tem de determinar em

quantos e em que países vai vender os seus produtos, bem como definir a velocidade de expansão, sendo que é mais aconselhável começar a expansão em poucos países que tenham mais facilidade de entrada (Schneider, 2002). Desta forma, os riscos serão menores e será mais fácil contornar os obstáculos achados.

A empresa, de modo a se internacionalizar, deve ponderar bem as várias estratégias de entrada, uma vez que esta depende das motivações da empresa e é um dos pontos mais importantes para o sucesso no mercado estrangeiro (Dias, 2020; Rocha, 2020). Esta pode optar por diversos modos de entrada, são eles a exportação (direta ou indireta), os acordos contratuais (licenciamento, alianças estratégicas, *franchising* ou *joint-venture*) e o investimento direto estrangeiro (fusões e aquisições, produção no estrangeiro e *greenfield*), tendo cada uma delas as suas vantagens e desvantagens (Moura, 2018).

A exportação é a estratégia de entrada mais simples e mais usada pelas empresas, dado que acarreta menos custos e riscos quando estas se querem expandir internacionalmente, sendo que elas vendem os seus produtos fabricados no mercado doméstico em mercados externos (Dias, 2020). A exportação direta ocorre quando a organização se ocupa de todo o processo de venda até a chegada do produto ao cliente, enquanto a exportação indireta sucede quando a empresa usa terceiros para as suas operações nos mercados-alvo (Almeida, 2017). Os prós da exportação direta é que a empresa possui mais informação sobre o mercado externo e maior controlo sobre os canais de distribuição e o plano de marketing, no entanto os custos são mais elevados e há um maior risco; enquanto a exportação indireta tem a vantagem de a empresa conseguir entrar com mais facilidade no mercado externo com custos menores, todavia há um menor controlo no processo e menos acesso à informação (Dias, 2020; Gonçalves, 2021).

Os acordos contratuais são contratos entre duas ou mais empresas de países diferentes, que envolve a transferência – num sentido ou em ambos – de conhecimentos, capacidades, bens, know-how, habilidades e tecnologia, forçando assim as entidades a cumprir os termos no contrato (Pereira & Pinto, 2017). Tem como vantagem a rápida expansão, a divisão de riscos e a anulação de possíveis concorrentes, contudo pode haver uma perda de controlo, baixos rendimentos, dificuldade em expandir para determinadas áreas de negócio e custos extras (Almeida, 2017; Moura, 2018). Geralmente, as empresas

optam por esta estratégica com o propósito de ganhar mais conhecimento de mercado, repartir os riscos e contornar a concorrência.

Em relação ao investimento direto estrangeiro (IDE), este representa a injeção de capital de forma total ou parcial, realizada pela empresa (investidor direto) num país diferente do seu, com o propósito de obter um relacionamento estável e duradouro (Marques, 2012; Moura, 2018). Apesar de as empresas conseguirem ter um maior controlo de mercado e vendas mais eficientes, estas passam por um risco maior ao usar o IDE comparativamente a outros modos de entrada, pois estão mais sujeitas à instabilidade económica e política e, a custos de transação muito altos, diminuindo assim o seu lucro (Dias, 2007; Pereira & Pinto, 2017). Esta estratégia é usada quando o investidor direto pretende expandir o número de vendas, adquirir recursos, minimizar os custos existentes e, ter um controlo do poder de decisão sobre a empresa onde está a investir (Almeida, 2017; Botelho, 2015).

À medida que as empresas vão obtendo mais conhecimento e experiência sobre os mercados externos, estas vão preferir participar em operações que envolvem mais controlo e risco. Logo, é possível prever qual o modo de entrada que a organização vai usar conforme as suas atividades ao longo do tempo (Dias, 2007).

Desta maneira, a escolha do modo de entrada depende do tipo de empresa e do seu produto ou serviço, da sua dimensão e experiência, dos seus objetivos e motivações, do local de produção, do mercado no qual pretende entrar, e das suas capacidades e recursos. Também devem ter em conta vários fatores, tais como os económicos, políticos, sociais e culturais do mercado-alvo, bem como todos os riscos envolventes. Posto isto, a forma mais adequada para se internacionalizar irá variar consoante todos estes aspetos, sendo que a empresa deverá avaliar os diferentes cenários e fazer as melhores opções estratégicas, visto que esta escolha vai definir o sucesso de toda a operação.

1.2. O setor da cortiça

A cortiça é um material de origem 100% natural, reutilizável, reciclável e renovável, obtida pela extração da casca do sobreiro, *Quercus suber L.* Este processo é realizado de forma a nunca danificar nem prejudicar o desenvolvimento desta árvore, sendo todo o

material extraído aproveitado (APCOR, 2022c), tanto para a produção de rolhas e pavimentos, como também para o fabrico de mobiliário, vestuário, joias e calçado. Tendo em conta que é um material muito leve, praticamente impermeável a líquidos e a gases, com baixa condutividade térmica e uma elasticidade elevada, isto faz com que este seja um produto cada vez mais usado em várias indústrias, como por exemplo na alimentar, ambiental, militar, na construção civil, moda, decoração, música, saúde, desporto e transportes (Direito, 2011; Marques, 2012).

Devido a ser uma espécie mediterrânea, que opta por climas suaves e não aceita solos calcários, esta está mais situada entre o Sul da Europa e o Norte de África, em países como França, Itália, Marrocos, Argélia e Tunísia, mas sobretudo em Portugal e Espanha (Freitas, 2010). Nestes países, os montados de sobreiro (florestas de sobreiros) ocupam uma área de mais de 2,1 milhões de hectares, sendo que 61% está situado na Península Ibérica, e extraem-se anualmente cerca de 200 mil toneladas de cortiça (Cork Quality Council, 2022).

Com mais de 736 mil hectares e possuindo 34% da área de montado de sobreiro a nível mundial, Portugal é o país com maior extensão de sobreiros do mundo. Produz cerca de 100 mil toneladas anuais, sendo que a maioria delas se torna em rolhas, e é o principal exportador e produtor mundial de cortiça (Cork Quality Council, 2022).

Apesar de a cortiça estar mais predominante na região sul do país, como por exemplo no Ribatejo e Alentejo, a indústria corticeira está mais concentrada no Norte, mais propriamente no distrito de Aveiro (Simões, 2015), tendo como exemplos a empresa Ramiro e Figueiredo, Desacork e a empresa em estudo, a Corticeira Amorim. Esta indústria é originária da zona Centro e Sul do país, porém nos anos 80 a indústria transformadora dirigiu-se para Santa Maria da Feira. Esta situação pode ser explicada pelo facto de estas estarem mais próximas das caves de vinho do Porto, bem como às linhas ferroviárias e portos marítimos existentes, que facilitam a troca de produtos (Amorim, 2019; Marques, 2012).

A indústria corticeira está repartida em vários subsectores, cada um com a sua atividade, sendo elas a preparadora, a transformadora, a granuladora e a aglomeradora. Cada subsector tem a função de preparar e utilizar diversos tipos de cortiça para um propósito, seja ele adquirir e preparar a cortiça, produzir rolhas, ou até mesmo fabricar

produtos de revestimento e isolamento. Deve-se destacar que a indústria transformadora é a mais importante das indústrias mencionadas, pois é a responsável pelo fabrico das rolhas, que compõem a maioria das exportações portuguesas (Freitas, 2010; Marques, 2012). A indústria corticeira é constituída substancialmente por pequenas e médias empresas, tendo como atividades principais a extração, a transformação e a comercialização da cortiça. Estas estão localizadas maioritariamente na região Norte, particularmente em Santa Maria da Feira, estando as restantes indústrias dispersas pela zona Centro e Sul do país (Jorge, 2020; Pereira & Santos, 2019).

De acordo com dados retirados do Banco de Portugal¹, relativos à indústria corticeira portuguesa, evidencia-se a existência de três atividades económicas que representam este setor, com os seguintes códigos: “1693 – indústria de preparação da cortiça”, “1694 – fabricação de rolhas de cortiça” e “1695 – fabricação de outros produtos de cortiça”. Ao analisar os valores das mesmas, salienta-se o peso da atividade de fabricação de rolhas de cortiça com 443 empresas e mais de 4500 funcionários, seguido pela indústria de preparação da cortiça com 231 empresas e a fabricação de outros produtos de cortiça com 77 empresas.

A nível nacional, chegam a ser produzidas 40 milhões de rolhas de cortiça por dia, pelas 640 empresas do setor no país, que empregam mais de 8200 operários. Os maiores mercados de importação de Portugal estão em países como França, EUA e Espanha, devido à necessidade de estes terem de produzir rolhas para todos os vinhos criados. A França é o principal mercado neste segmento, importando um total de 200 milhões de euros em rolhas, sendo que Portugal exporta 830 milhões de euros em rolhas (APCOR, 2022b). A China é um mercado que tem tendência a crescer neste segmento, com a aposta na construção de fábricas, escritórios e entrepostos comerciais nas suas empresas (Simões, 2015).

É na indústria alimentar que a cortiça é mais utilizada, sendo 73% das exportações lideradas pelas rolhas, tendo a maioria como destino a indústria vinícola (APCOR, 2022b; Direito, 2011). As rolhas podem ser fabricadas a partir de cortiça natural ou de cortiça aglomerada. As rolhas de cortiça natural são as mais exportadas, sendo estas obtidas através da brocagem de uma prancha de cortiça natural, e usadas principalmente para o

¹ Dados relativos a 2020

engarraamento de vinho, visto que esta possui todas as propriedades necessárias para a boa maturação do mesmo (Amorim, 2019). Já as rolhas de cortiça aglomerada são fabricadas a partir de aglomerados de resíduos provenientes da produção de rolhas naturais. Estas últimas podem estar divididas em rolha colmatada, rolha técnica, rolha aglomerada, rolha multipeça, rolha capsulada e rolha de champanhe (APCOR, 2022d).

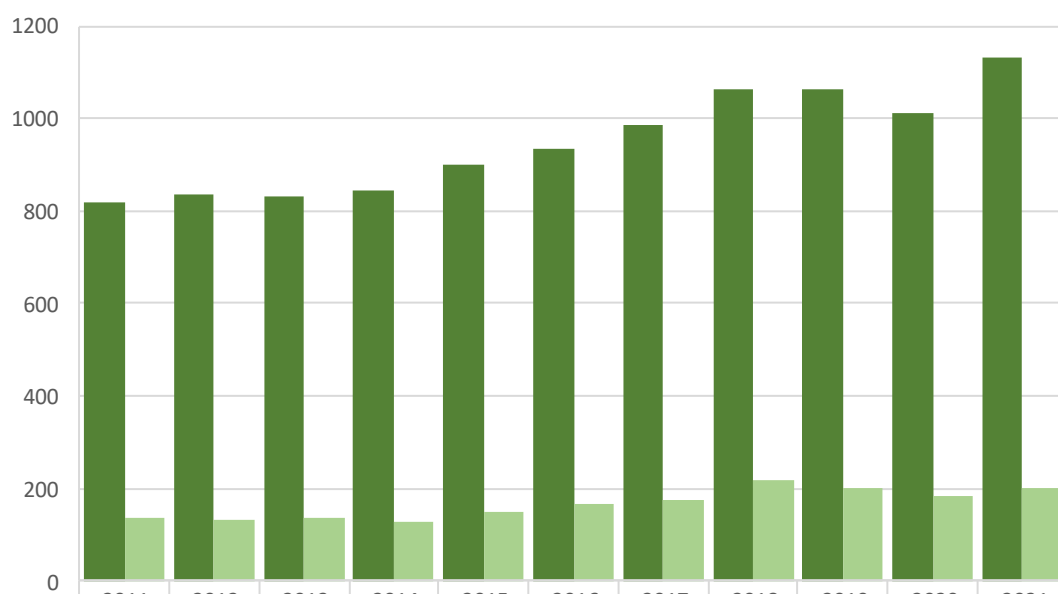
A nível de exportações de cortiça, Portugal exporta para mais de 130 países, tendo a Europa como destino principal, arrecadando no total mais de mil milhões de euros, sejam eles em rolhas ou em materiais de construção e decoração. Ao longo dos anos tem-se verificado um aumento gradual nas exportações de cortiça, excluindo o ano de 2009 que houve uma descida acentuada nestes valores, devido à crise financeira em 2008. O valor das exportações em 2008 era de 823 milhões, sendo que desceu para 698 milhões em 2009. Todavia, o setor conseguiu se reerguer e em 2010 atingiu os 754 milhões de euros. Mais recentemente, em 2021, as exportações portuguesas de cortiça atingiram um recorde de 1.134 milhões de euros, sendo que o setor espera atingir os 1.500 milhões em 2030. Como já foi referido anteriormente, o segmento das rolhas é o que pesa mais nas exportações portuguesas de cortiça devido principalmente ao desenvolvimento e expansão da indústria do vinho, no entanto o setor da construção civil também é muito significativo. Portugal chega a exportar 285 milhões de euros em materiais de construção e decoração, dos quais 65 milhões são importados pela Alemanha, que é o principal mercado neste segmento (APCOR, 2020b; Soares, 2014).

Relativamente a dados de 2022, no 1º trimestre as exportações de cortiça atingiram os 307 milhões de euros, estando estes distribuídos em rolhas (231 milhões), em materiais de construção (74 milhões) e outros. O principal mercado de exportação foi a França, importando cerca de 62 milhões de euros em cortiça, e o principal produto exportado continuou a ser a rolha. Dos cinco mercados principais (França, EUA, Espanha, Itália e Alemanha), a Alemanha foi o único país a registar um retrocesso no valor das exportações em comparação com os valores do 1º semestre de 2021 (APCOR, 2022a).

Apesar de Portugal exportar muita cortiça, este também importa esta matéria-prima, ocupando o terceiro lugar a nível global (APCOR, 2022b). A maioria é proveniente de Espanha, sendo que isto se deve à proximidade geográfica entre os países e às condições favoráveis do país vizinho para a produção de cortiça. Comparando os valores do 1º

trimestre de 2022 com os do mesmo período de 2021, pode-se verificar um aumento de 35,5% nas importações de cortiça (APCOR, 2022a). Contudo, visto que Portugal exporta mais do que importa, há sempre um saldo positivo na balança comercial, como demonstrado no Gráfico 1.

Evolução das exportações portuguesas de cortiça



	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
■ Exportações de Cortiça (Milhões de €)	817	836,8	833,1	845,9	901,5	935,5	987,7	1063,8	1063,7	1013,4	1134
■ Importações de Cortiça (Milhões de €)	136,7	132,2	135,5	127,7	147,5	167,2	175,8	219,9	202,8	182,8	199
■ Saldo da balança comercial (Milhões de €)	680,3	704,6	697,6	718,2	754	768,3	811,9	843,9	860,9	830,6	935

Gráfico 1 - Evolução das exportações portuguesas de cortiça

Fonte: Elaboração própria, baseado nos dados da APCOR

É possível constatar que a cortiça é um produto característico português, uma vez que o país tem sido líder na produção e exportação de cortiça há várias décadas, e líder mundial no fabrico de rolhas em cortiça. Sendo o sobreiro, em Portugal, uma espécie protegida por lei, pode-se afirmar que o setor da cortiça desempenha um papel muito importante no país a nível social e ambiental, mas também económico, pois cria emprego e promove o desenvolvimento local das zonas rurais, contribuindo assim para o crescimento da economia portuguesa. Porém, é importante que o setor continue a evoluir, a inovar e a crescer, de forma a aumentar a sua competitividade face à concorrência nos seus mercados, quer na produção e exportação de cortiça e na empregabilidade, quer no mercado interno e externo.

CAPÍTULO II – O caso de estudo Corticeira Amorim

2.1 Corticeira Amorim, SGPS

2.1.1. Contextualização da empresa

Sendo a Corticeira Amorim uma empresa tremendamente relevante no panorama mundial do setor corticeiro, é necessário conhecer esta multinacional e perceber o porquê de esta ser a maior empresa mundial de produtos de cortiça e líder de mercado.

Como irá ser referido mais à frente neste capítulo, a empresa destaca-se em vários setores, tais como o financeiro, imobiliário, hoteleiro, turístico e industrial. Devido ao seu progresso, a Corticeira Amorim pode ser encontrada numa vasta gama de produtos, incluindo itens do quotidiano, equipamentos desportivos, rolhas dos melhores vinhos do mundo e até mesmo em naves espaciais. Este conjunto de fatores, torna esta empresa numa das mais internacionalizadas de Portugal.

Visto que começou como um pequeno negócio na freguesia de Santa Maria de Lamas em 1908, a Corticeira Amorim acaba por ser a melhor ilustração da capacidade de transformação da indústria de rolhas de cortiça no concelho de Santa Maria da Feira. Além disso, a empresa apresenta uma constante preocupação por práticas de desenvolvimento sustentável, o que a torna uma das empresas mais sustentáveis do mundo. Hoje em dia, tem atividades em todos os cinco continentes, sejam eles para produção, distribuição, *joint-ventures* ou agentes de mercado.

2.1.2. Produtos comercializados

Atualmente, o Grupo Amorim é líder mundial na indústria da cortiça, e está presente em 28 países de todos os 5 continentes (anexo 3 e 4). A sua principal missão é acrescentar valor à cortiça, de forma competitiva, diferenciada e inovadora, em perfeita harmonia com a Natureza. Em termos de vendas, as operações da Amorim, desenvolvidas num modelo de integração vertical, está organizado em 5 Unidades de Negócio (UN) distintas, porém interligadas: Matérias-Primas, Rolhas, Revestimentos, Aglomerados Compósitos e

Isolamentos, tal como é demonstrado na Figura 1. Cada UN possui os seus objetivos, clientes e atividade principal (Corticeira Amorim, 2022g).

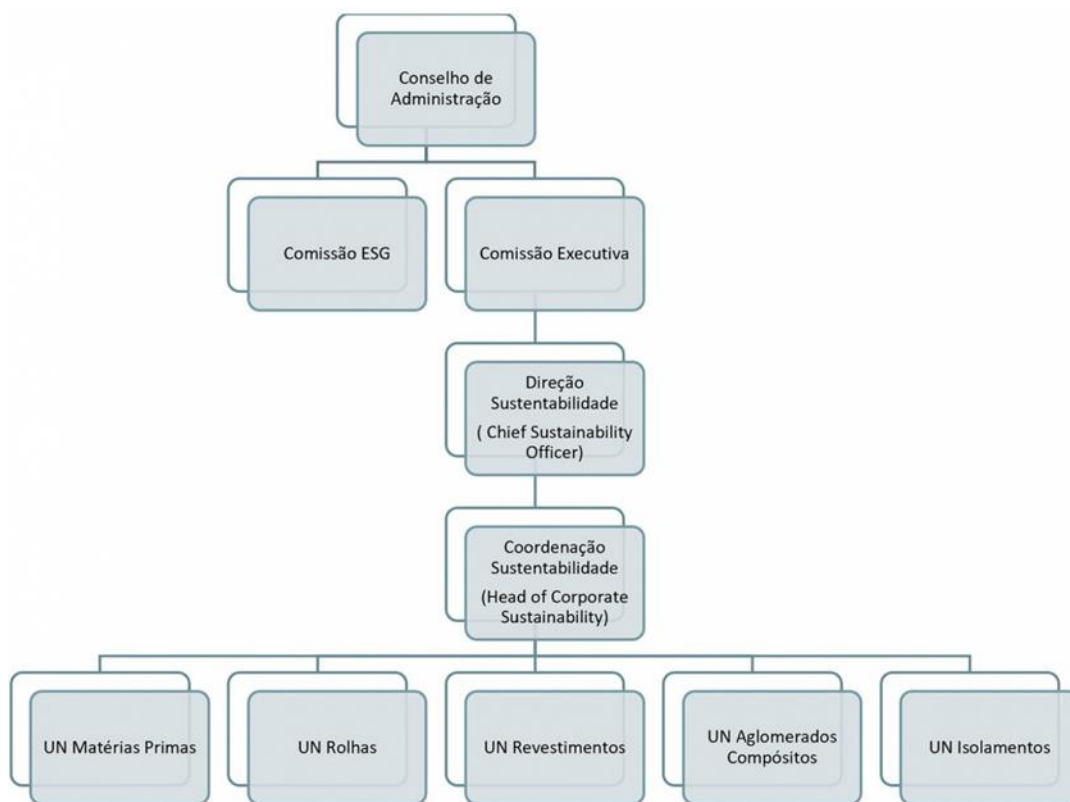


Figura 1 - Estrutura de Organização

Fonte: Corticeira Amorim

A empresa encarregue pela UN Matérias-Primas é a Amorim Florestal, tendo sido esta criada em 2002, com o objetivo de comprar e preparar a cortiça, de forma a depois fornecer para as restantes unidades de negócio da Amorim. Esta empresa está situada em vários países, nomeadamente em Portugal, Tunísia, Espanha, Marrocos e Argélia, visto que são os países com maior predominância de sobreiros. Esta UN estuda a evolução do sobreiro e concebe técnicas que possibilitem a que o sobreiro se desenvolva mais rapidamente. É a UN mais importante, visto que mais de 90% das suas vendas são dirigidas para as outras UN, principalmente para a UN Rolhas com a venda de pranchas e discos.

A Amorim Cork, fundada em 1922, é a empresa responsável pela UN Rolhas. Esta produz e distribui rolhas para três segmentos de vinhos distintos: tranquilos, espumantes

e espirituosos, sendo os seus principais clientes os produtores destes mesmos vinhos. Anualmente, são produzidas 5,8 mil milhões de rolhas de cortiça, sendo elas distribuídas pelos principais países produtores e engarrafadores de vinho, sendo eles Portugal, Espanha, França, Itália e Alemanha. Mais recentemente, os EUA, Austrália, Chile, África do Sul e Argentina juntaram-se a este mercado, perfazendo um total de 19 mil clientes neste segmento. Estes valores fazem da UN Rolhas a principal força motriz do crescimento da empresa, uma vez que esta está situada em 15 países e é líder mundial na produção e fornecimento de rolhas.

A Amorim Cork Flooring, criada em 1978, é a empresa encarregue pela UN Revestimentos, sendo que esta produz e distribui pavimentos e revestimentos, que podem ser usados em vários locais, como em museus, bibliotecas, igrejas, centros comerciais, restaurantes e hotéis. Esta empresa está situada em mais de 10 países distribuídos pela Europa, América e Ásia, sendo os seus principais clientes os distribuidores e retalhistas de produtos de construção e/ou design de interiores, que estão espalhados em mais de 80 países, sobretudo na Europa.

A UN Aglomerados Compósitos produz e distribui compósitos de cortiça para diversas indústrias, tais como a aeroespacial, construção, automóvel, energia, calçado, superfícies desportivas, juntas e vedantes e mobiliário. A empresa responsável por esta UN é a Amorim Cork Composites. Foi fundada em 1963, está presente em 7 países e tem como seu principal mercado os EUA, no entanto também opera na Europa e Ásia. Esta UN é a mais inovadora e tecnológica da Amorim e constitui um modelo exemplar de economia circular, pois reutiliza, recupera e recicla a cortiça.

Por fim, a Amorim Cork Insulation é a empresa encarregue pela UN Isolamentos, que produz e distribui aglomerados de cortiça. A empresa é líder de mercado com a Amorim, Corkpan, Corktherm 040, Corkisol e Thermacork, sendo os seus principais clientes a indústria de design de interiores e exteriores e construção, estando estes concentrados principalmente na Europa (Corticeira Amorim, 2022e, 2022f, 2022g).

Todas as UN, exceto a UN Rolhas e UN Matérias-Primas, foram criadas com o intuito de aproveitar os desperdícios produzidos pela indústria de rolhas, bem como a cortiça que não é apta a ser usada na produção de rolhas. A produção de todas estas UN é

executada em Portugal, sendo a sua comercialização realizada através de rede de distribuição própria, presente em todos os mercadores consumidores, no qual são direcionadas 70% das vendas consolidadas (Corticeira Amorim, 2022e, 2022f, 2022g). Estas unidades de negócio mostram o grande alinhamento entre a empresa e o consumidor, visto que cada tipo.

O volume de negócios tem vindo a crescer ao longo dos anos, tal como é mostrado no Gráfico 2, sendo que superou os 837 milhões de euros em 2021, distribuído da seguinte forma: Rolhas 69,5%, Revestimentos 14,1%, Aglomerados Compósitos 13,6%, Isolamentos 1,5% e Matérias-Primas 1,2%. Em termos geográficos, 59,8% das vendas foram na União Europeia, sendo a França o principal mercado de destino de vendas com a UN Rolhas, seguindo os EUA com 16,9% das vendas totais (Corticeira Amorim, 2022b, 2022g) de consumidor tem o tipo de produto que procura, onde procura.

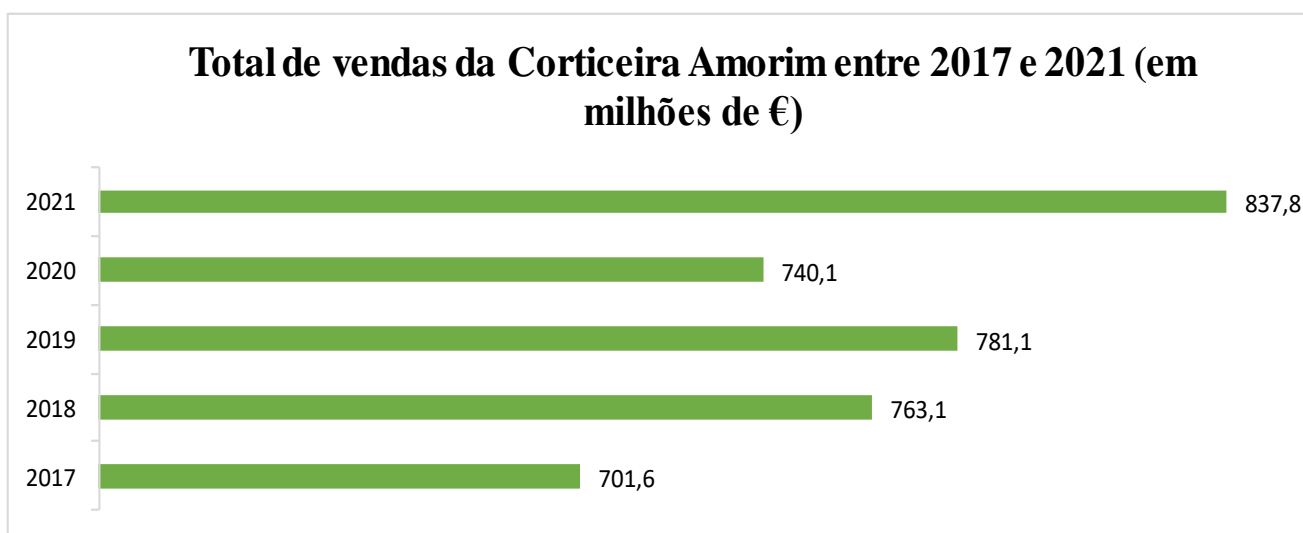


Gráfico 2 - Total de vendas da Corticeira Amorim entre 2017 e 2021 (em milhões de €)

Fonte: Elaboração própria, baseado nos dados da Corticeira Amorim (Factsheet)

2.1.3. A Origem e expansão internacional

A história da Corticeira Amorim começa em 1870, quando António Alves de Amorim estabelece uma pequena fábrica de produção manual de rolhas de cortiça em Vila Nova de Gaia, que se tornaria anos mais tarde no maior grupo de transformação de cortiça a nível mundial.

Com o objetivo de alargar a produção, em 1908 é estabelecida uma oficina em Santa Maria de Lamas. Em 1915, começa o processo de internacionalização do Grupo Amorim, com a exportação de cortiça para o Brasil e com a abertura de duas fábricas, uma em São Paulo e outra no Rio de Janeiro. A março de 1922, nasce a primeira empresa do Grupo Amorim, a Amorim & Irmãos, Lda., o que marca o início da atividade da Corticeira Amorim. Esta foi criada pelos 9 filhos de António Alves de Amorim (2ª geração), e deu origem ao universo de empresas que é atualmente a Corticeira Amorim. Em 1930, esta já era apelidada de “a maior fábrica de rolhas do norte de Portugal”, exportava para vários países na América, Europa e Ásia e contava com 150 trabalhadores.

Em 1935, é adquirido um armazém em Abrantes, próximo da zona principal de montado de sobre do país, com o objetivo de adquirir a cortiça de forma mais rápida. Quatro anos mais tarde, este armazém transforma-se numa fábrica de preparação de pranchas de cortiça, integrando assim processos de produção com fases distintas, como a produção de matérias-primas e a fabricação de rolhas. Em 1944, a Amorim já produzia cerca de 70 mil rolhas diariamente e contava com mais de 300 funcionários.

Em 1953, a 3ª geração assume as rédeas da Amorim & Irmãos, Lda., com o objetivo de afirmar a liderança mundial. Em 1958, Américo Amorim viaja pela União Soviética, um mercado vasto e inexplorado, e consegue com que a empresa se torne a maior exportadora portuguesa para a Europa de Leste. Nesse mesmo ano, Américo Amorim e os seus irmãos compram a Quinta de Meladas em Mozelos, sendo atualmente a localização da sede do Grupo e a de várias empresas.

A década de 60 foi extremamente significativa para o Grupo Amorim, uma vez que este começa a intervir no setor imobiliário, de forma a complementar a sua atividade principal, a transformação de cortiça. Em 1962, é estabelecida uma nova estratégia para alcançar a liderança mundial na produção e exportação de produtos de cortiça: a verticalização. No ano seguinte, é criada uma unidade industrial orientada para o fabrico de granulados e aglomerados de cortiça², a Corticeira Amorim, que tinha o objetivo de transformar os desperdícios resultantes da produção de rolhas em grânulos, e estes em aglomerados puros e compostos, para a criação de outros produtos. Entre 1966 e 1969,

² Atual Amorim Cork Composites

ocorre a expansão industrial da Amorim, com a compra e criação de várias empresas, em Portugal e no estrangeiro. Entre elas estavam a Inacor, a Itexcork, a criação da Corticeira Amorim Algarve, Lda., e abertura de uma filial em Viena, a Gerhard Schiesser GmbH. Com estas novas aquisições, a Corticeira Amorim consegue aumentar a estratégia de verticalização e fortalecer o objetivo da internacionalização. Em 1969, a Amorim & Irmãos, Lda. assume a liderança na quantidade e qualidade da produção, e é adquirida na totalidade pelos filhos de Américo Alves.

Os anos 70 foram marcados pelo aumento da produção e exportação de cortiça. Em 1972, é estabelecida, em Marrocos, a primeira fábrica de transformação de cortiça fora de Portugal, a Comatral. A criação desta fábrica foi um passo importante para a internacionalização, visto que Marrocos possui a terceira maior área de montado de sobro a nível mundial. Ainda em 1972, o distrito de Aveiro passa a ser a capital rolheira do país e Portugal assume-se como país transformador de cortiça. Em 1976, é comprada uma das maiores empresas corticeiras espanholas, a Samec, dando assim início à expansão no país vizinho. Passado dois anos, em 1978, a Corticeira Amorim entra no mercado dos *parquets* e dos revestimentos com a criação da Ipocork³, e é também constituída a Portocork Internacional, S.A.

Na década de 80, o Grupo Amorim já tinha destaque em várias áreas, tais como a financeira, imobiliária, turística, industrial e das telecomunicações. Em 1981, é criada uma empresa no Canadá focada para a comercialização de produtos de cortiça com borracha. A criação da mesma deu à Amorim a possibilidade de entrar com mais facilidade no mercado americano, devido à proximidade entre países. Em dezembro de 1982, é fundada a Champcork, empresa destinada à produção de rolhas de champanhe, com a capacidade para vender 80 milhões de rolhas por ano. No ano seguinte, nasce uma unidade de pesquisa e análise, a Labcork, com o objetivo de antecipar e responder de forma mais rápida às exigências do mercado. Em 1984, é criada a Amorim Trading – Comércio de Importação e Exportação, Lda., focada para o comércio internacional de vários produtos portugueses. Nesse mesmo ano, surge a Hungarocork-Amorim, a primeira empresa mista luso-húngara, resultante da união do Grupo Amorim com duas empresas húngaras, que possuem a capacidade de produzir 120 milhões de rolhas anuais. Em 1987, é feita uma *joint-venture*

³ Atual Amorim Cork Flooring

com o grupo ACCOR, maior operador hoteleiro a nível mundial, e em 1988 é formada a Amorim Investimentos e Participações, SGPS, S.A. No ano de 1989, é adquirida a RARO⁴, uma empresa especialista na produção de rolhas de cortiça com cápsula, e é feita a compra total do grupo sueco Wicanders, destacado no segmento dos revestimentos. No final da década, a Amorim já é líder mundial no setor, com vendas a atingirem os 23,5 milhões de contos, o equivalente a 118 milhões de euros.

Durante os anos 90, a Corticeira Amorim expande-se para diversos países, sendo reconhecida internacionalmente com vários prémios, títulos ou publicações na imprensa internacional. Em 1990, o Grupo Amorim associa-se com o Grupo Suez, uma das principais *holdings* industriais e financeiras da Europa. Em 1991, é criada uma instituição internacional para a promoção do vinho, a Academia Amorim; é criada a Amorim Hotéis e Serviços SGPS, S.A. e a Amorim Empreendimentos Imobiliários, SGPS, S.A. O ano de 1992 é marcado por vários acontecimentos: é comemorada uma *joint-venture* com a empresa holandesa Kies Kurk, B.V.; é comprada a CDM Composite Damping Material, S.A., uma empresa belga especialista em isolamentos acústicos; é adquirida a Carl Ed. Meyer, GmbH & Co, principal empresa alemã na importação e distribuição de revestimentos de cortiça; e Américo Ferreira de Amorim é eleito presidente da Confédération Européene du Liège. Em 1993, é criada a Heath & Amorim, uma *joint-venture* entre C.E. Heath e o Grupo Amorim. Em 1997, é formada a Amorim Isolamentos, S.A.⁵, para o fabrico de aglomerados de isolamentos. Em 1998, é constituída a Aunde Velpor, S.A., uma unidade industrial especializada na produção de veludos estofos de transportes públicos, que surge com a parceria entre a empresa alemã Aunde e a Gierlings Velpor (Grupo Amorim). Em 1999, a Corticeira Amorim adquire 50% da Industria Corchera, S.A., principal empresa chilena no fornecimento de constituintes para a indústria vinícola, é constituída a Amorim Broking SGPS, S.A., e é inaugurado o departamento de Investigação e Desenvolvimento (I&D) da UN Rolhas.

Em 2000 e 2001, são criadas duas unidades da Amorim & Irmãos, uma em Ponte de Sor e a outra em Coruche, respetivamente, que fortalecem a posição do Grupo como produtor de cortiça. O ano de 2001, também é marcado pela compra da Discork Cortiças,

⁴ Atual Amorim & Irmãos, S.A. – Unidade Industrial Raro

⁵ Atual Amorim Cork Insulation

S.A, empresa dedicada exclusivamente ao fabrico de discos de cortiça; pela aquisição de uma participação dominante na Société Nationale du Liège (SNL); e pela ascensão da 4ª geração da família Amorim a papéis de liderança no Grupo. Em 2005, é adquirido o Grupo Equipar, com o intuito de dar aos seus clientes produtos de qualidade feitos com tecnologias mais avançadas. Em 2006, é adquirida uma participação no capital da sociedade francesa Société Nouvelle des Bouchons Trescases, S.A., sendo desta forma reforçada a capacidade de distribuição no maior mercado de rolhas de cortiça. O ano de 2007 é assinalado por vários eventos, tais como a criação da Amorim Natural Cork (UN Matérias-Primas e UN Rolhas), da Amorim Cork Composites (UN Aglomerados Compósitos) e da Amorim Cork Reserarch (área de suporte para o desafio da inovação); a compra da SOBEFI, unidade de produção e comercialização de rolhas capsuladas; a aquisição de 87% do Grupo Oller, empresa produtora de rolhas de champanhe; a adesão ao BCSD; e a publicação do primeiro relatório de sustentabilidade da indústria. Em 2008, a Corticeira Amorim adquire 25% da US Floors e 100% do grupo Cortex, dois importantes distribuidores de pavimentos de cortiça na América do Norte e na Alemanha, respetivamente. Em 2009, é inaugurada a 1ª instalação mundial de reciclagem de rolhas de cortiça na Amorim Cork Composites, e é lançada a Alma Gémea, uma parceria da Matceramica com a Amorim Cork Composites.

Em 2010, a Corticeira Amorim desenvolve uma coleção de rolhas capsuladas de luxo e é criado o departamento de I&D da UN Matéria-prima. Em 2011, é feita uma aliança estratégica entre a Vertex Group e a Corticeira Amorim, e uma *joint-venture* entre a Timberman e a Corticeira Amorim. Em 2012, é adquirido 91% do capital da Trefinos, empresa espanhola líder na produção e comercialização de rolhas para vinhos espumantes e champanhes. Em 2014, é criada a Amorim Cork Ventures, com o objetivo de estimular o desenvolvimento de novos produtos e negócios com cortiça. Em 2017, são adquiridas as sociedades Etablissements Christian Bourrassé e S.A.S. Sodiliège. Nesse mesmo ano, morre Américo Amorim, líder que presidiu o Grupo Amorim durante várias décadas, e que foi o grande impulsionador da internacionalização e expansão da Corticeira Amorim.

Em 2018, é efetuada a compra da Taboadella, uma das mais importantes manchas de vinho da região vinícola do Dão; nasce a Amorim Wise, marca de revestimentos com foco na sustentabilidade; é adquirido 70% da sociedade Elfverson & Co AB e 100% da

sociedade Cosabe. Em 2019, é obtido 50% da sociedade VINOLOK, a.s., empresa checa especialista em vedantes de vidro para garrafas de vinho e bebidas espirituosas. Em 2020, são adquiridos os restantes 30% da sociedade Elfverson & Co AB, são inauguradas novas instalações na Austrália e celebrados os 150 anos do Grupo Amorim. Em 2021, são lançadas a Naturity e Xpür, novas tecnologias anti-TCA mais eficientes do mundo, e a Amorim Cork Flooring expande-se para o Canadá (Corticeira Amorim, 2022c, 2022d, 2022h).

Atualmente, a Corticeira Amorim está sob a liderança da 4ª geração da família (anexo 5). O Grupo investe vários milhões de euros anuais em atividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI), e registou em 2021, 838 milhões de euros em vendas, das quais 93% foram no estrangeiro. Além disso, a empresa tem atuado na viticultura e no enoturismo, de forma a ampliar a sua participação nesses mercados (Corticeira Amorim, 2022g).

2.2 Metodologia da recolha e análise de dados

Um trabalho de investigação tem uma metodologia própria que deve ser apresentada de forma ordenada, tendo em conta os objetivos determinados para a pesquisa, levando assim à obtenção de resultados. Logo, deve ser escolhido o melhor método de pesquisa para a aquisição de conhecimento e resolução de problemas, de modo que estes estejam adequados de forma correta e com todo o rigor pretendido.

Após o estudo e a revisão de vários conceitos ligados à internacionalização e ao setor da cortiça⁶, importa perceber como estes conceitos se aplicam e estão relacionados num exemplo de um caso real. Para tal, foi escolhida a empresa Corticeira Amorim, SGPS – empresa portuguesa de transformação de cortiça, posicionada como líder mundial do setor.

Depois de uma pesquisa e dado que se pretende uma descrição completa e pormenorizada do objeto de estudo, optou-se por uma metodologia qualitativa, utilizando como método o estudo de caso, visto que se trata de uma análise mais profunda e detalhada. Porém, rapidamente chegou-se à conclusão que elaborar apenas um estudo de

⁶ Capítulo I

caso não seria suficiente, logo foi possível uma entrevista semiestruturada a um elemento do Grupo Amorim, com o intuito de dar resposta aos objetivos específicos desta dissertação e para examinar com detalhe a estratégia de internacionalização desta empresa.

Posto isto, em relação aos métodos de recolha de dados aplicado, a realização desta dissertação emprega duas abordagens diferentes. Primeiro, foi realizado um estudo de caso, seguido da realização de uma entrevista semiestruturada. Assim sendo, o trabalho está dividido em duas seções, cada uma delas focada em uma das técnicas mencionadas.

2.2.1. Metodologia Qualitativa

Metodologia deriva do grego, sendo formada pela junção dos termos *métodos*, que significa "caminho" ou "meio", e *lógos*, que pode ser traduzido como "estudo" ou "ciência". Logo, metodologia refere-se a um conjunto de métodos, procedimentos, técnicas e ferramentas utilizadas para realizar um determinado trabalho, estudo ou pesquisa, sendo uma abordagem organizada e sistemática para a execução de atividades, com o objetivo alcançar resultados desejados de forma eficiente (Ciribelli, 2003).

A metodologia usada pode variar de acordo com os objetivos de pesquisa e deve ser adaptável e flexível, permitindo assim ajustes de acordo com as necessidades da pesquisa em questão. A escolha da metodologia adequada pode contribuir para a maior eficiência, qualidade e precisão dos resultados obtidos, permitindo uma abordagem mais sistemática e organizada do trabalho realizado.

A metodologia qualitativa é considerada como um conjunto de técnicas de pesquisa que são utilizadas para explorar e compreender fenómenos complexos e subjetivos. Esta é usada quando os dados obtidos podem ser somente compreendidos por meio de uma análise interpretativa, realizada pelo investigador (Ciribelli, 2003), tais como entrevistas, observações e análise de documentos, de forma a perceber o comportamento do consumidor. A sua principal contribuição é oferecer uma compreensão mais profunda e completa dos fenómenos estudados, permitindo a identificação de nuances, contradições e particularidades.

A metodologia qualitativa é um dos principais métodos de pesquisa científica e, por isso, desempenha um papel importante neste estudo. De acordo com Silva (2010), a metodologia qualitativa é principalmente descritiva, preocupa-se com o significado, é focada no processo de recolha de dados, requer trabalho e pesquisa por parte do investigador e os dados são analisados de forma indutiva.

2.2.2. Estudo de caso

Um estudo de caso é uma abordagem de pesquisa qualitativa que se concentra num caso específico de estudo. Geralmente, este é analisado em profundidade para entender os aspetos relevantes sobre um tema específico, que não pode ser manipulado.

O estudo de caso é uma investigação empírica que envolve planeamento, recolha e análise de dados, por meio de várias técnicas como entrevistas, observações e análise de documentos, e requer uma análise cuidadosa e interpretativa dos dados reunidos. Pode incluir estudos de caso único ou múltiplos, além de abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa. É caracterizado por ser naturalístico, com dados descritivos, que foca na realidade de forma complexa e contextualizada. Os resultados do estudo de caso podem ser usados para fundamentar ou refutar teorias existentes, fornecer informações detalhadas sobre um fenómeno ou contribuir para o desenvolvimento de novas teorias (Ventura, 2007).

Para a realização deste estudo de caso, foi usada informação que se encontra presente no *site* oficial da Corticeira Amorim, e foram analisados documentos existentes sobre o Grupo e publicações institucionais (como relatórios anuais da empresa), que se encontram incluídas nas referências bibliográficas desta dissertação.

2.2.3. Entrevista

A entrevista é uma prática de comunicação que tem como objetivo realizar perguntas e obter respostas de um ou mais indivíduos, com o principal intuito de adquirir informação detalhada e profunda sobre um determinado assunto. Segundo Batista et al. (2021), a

entrevista é frequentemente usada em estudos que buscam interpretar informações e obter dados qualitativos, devido ao seu caráter descritivo.

A decisão de realizar esta entrevista é baseada na compreensão prévia do seu valor para a pesquisa científica, e pela oportunidade de obter uma análise subjetiva e de alto nível a partir dela. É uma maneira rápida de obter informações sobre um assunto específico, considerando que o seu conteúdo é subjetivo, uma vez que depende das experiências e conhecimentos do entrevistado.

Tal como referido anteriormente, esta foi realizada a um elemento do Grupo Amorim. A entrevista foi realizada no dia 21 de setembro de 2022, às 14:00 horas, e teve a duração de aproximadamente setenta minutos. O entrevistado expressou o seu desejo de preservar o seu anonimato, contudo foi-me permitido dizer qual o seu cargo na empresa, sendo este assistente corporativo. A escolha desta pessoa para responder às questões da entrevista, deve-se ao facto de ser alguém com experiência e conhecimentos na área e que consegue aceder a dados internos da empresa, logo isto contribui para a credibilidade e autenticidade da informação obtida. Dito isto, a entrevista contribuiu para o enriquecimento do trabalho e para uma compreensão mais completa do assunto em análise, visto que foi realizado um esforço para obter informações de fontes confiáveis.

De forma a facilitar o processo de entrevista, começou-se por explicar o objetivo e a natureza do trabalho, assegurando que as respostas eram somente usadas para fins académicos. Foi solicitada a autorização para gravar a entrevista, mantendo desde o início da conversa uma presença passiva, de forma a não interromper as respostas dadas pelo entrevistado.

As perguntas efetuadas foram estruturadas de forma a abordar os objetivos específicos desta dissertação, incluindo no total 20 perguntas sobre o processo de internacionalização da empresa. Como se pode observar no guião da entrevista (anexo 1), as primeiras 10 questões estão direcionadas para a origem e o processo das atividades internacionais da Corticeira Amorim; as questões nº 11 e nº 12 têm como objetivo identificar o papel da inovação na internacionalização; as perguntas do nº 13 ao nº 16, servem para reconhecer o papel do marketing na empresa; e por fim, as últimas quatro

questões foram direcionadas para a avaliação do ambiente externo e interno da empresa (análise SWOT).

As respetivas respostas da entrevista encontram-se no anexo 2, e tal como já foi mencionado, as perguntas foram organizadas de forma a responder aos objetivos específicos desta dissertação, tendo sido eles (i) mostrar a origem e o processo das atividades internacionais, (ii) identificar o papel da inovação na internacionalização, (iii) reconhecer o papel do marketing na empresa e (iv) avaliar o ambiente externo e interno da empresa. Com isto, foi possível adquirir várias informações sobre a Corticeira Amorim que não é encontrada no *site* da empresa nem em documentos oficiais da mesma, permitindo assim uma maior recolha de dados.

Esta é uma entrevista semiestruturada, pois permite ao entrevistado expressar as suas opiniões e pontos de vista. O mesmo tem a liberdade de fornecer respostas mais elaboradas, sem estar limitado apenas à pergunta original, visto que a entrevista combina uma mistura de perguntas abertas e fechadas.

Juntamente com a pesquisa anteriormente feita sobre a Corticeira Amorim, esta entrevista teve um papel fundamental para a realização deste trabalho, visto que contribuiu para que os resultados obtidos sobre a Corticeira Amorim possam ser fidedignos e para retratar realmente o objetivo da pesquisa.

2.3 Análise de dados

Para a análise de dados, tal como já foi mencionado, optou-se pela análise qualitativa, onde se procura encontrar uma relação entre as respostas obtidas na entrevista e a parte teórica do estudo de caso, com o objetivo de responder à questão de investigação – Qual a estratégia de internacionalização da Corticeira Amorim? – mais concretamente, esta dissertação tem como objetivo principal:

- analisar e tentar compreender a(s) estratégia(s) de internacionalização da Corticeira Amorim.

os objetivos específicos definidos no âmbito desta dissertação são os seguintes:

- i. mostrar a origem e o processo das atividades internacionais;
- ii. identificar o papel da inovação na internacionalização;
- iii. reconhecer o papel do marketing na empresa;
- iv. avaliar o ambiente externo e interno da empresa.

Este tópico está dividido em duas partes. A primeira parte corresponde às principais conclusões da entrevista, e procura responder à questão de investigação e aos três primeiros objetivos específicos. A segunda parte responde ao último objetivo específico, tendo sido elaborada uma análise SWOT da Corticeira Amorim, efetuada por mim, com base na leitura e revisão de diversos dados internos da empresa, tal como documentos oficiais da mesma, e também com base nos dados recolhidos da entrevista.

De forma geral, é possível afirmar que a entrevista atingiu os objetivos estabelecidos previamente e os resultados obtidos estão em consonância com a questão de investigação. Portanto, conseguiu-se obter conclusões definitivas a partir das análises dos dados.

2.3.1. A estratégia de internacionalização da Corticeira Amorim

De acordo com a análise dos resultados desta pesquisa, existem elementos cruciais para compreender o processo de internacionalização da Corticeira Amorim. Em conformidade com a análise de documentos da Corticeira Amorim, verifica-se que esta empresa desenvolveu uma estratégia de verticalização do negócio, ou seja, toda a produção está sob a inteira responsabilidade da própria empresa, desde a compra da cortiça até à comercialização dos seus produtos. Esta estratégia permite à Amorim usufruir de toda a cortiça extraída; a que não pode ser aproveitada para a produção de rolhas, é utilizada para o fabrico de granulados e aglomerados; e a que não pode ser usada para a criação de produtos, é valorizada noutros setores, tal como no energético. O objetivo era alcançar a liderança mundial na produção e exportação de produtos de cortiça, tendo sempre como foco o conforto e desempenho técnico em todos os seus produtos. Essa dedicação tem como base o acesso de todos a uma seleção cada vez maior de produtos inovadores. No seguimento da tentativa de alcance dessa premissa, a Corticeira Amorim decidiu começar a

expandir-se para outros mercados, com as devidas adaptações aos mesmos quando necessário.

Confrontando os dados da revisão da literatura deste trabalho com os dados da entrevista, é possível constatar que existem vários obstáculos à internacionalização que devem ser identificados e atenuados pelas empresas que se expandem para o estrangeiro, de forma a terem sucesso nesses mercados e um melhor desempenho. Para a Corticeira Amorim, com a sua presença em mais de 50 países, um aspeto decisivo é a adaptabilidade dos mercados no que diz respeito à entrada e comercialização de itens nesses mercados. Existem muitos fatores a que a empresa deve estar atenta. Por exemplo, a existência de um confronto geopolítico envolvendo uma grande potência, condiciona o comércio internacional a uma larga escala. A guerra entre a Rússia e a Ucrânia tem vindo a afetar o ritmo de crescimento a nível mundial, sendo que impacta as empresas em vários aspetos. Segundo o entrevistado, a Corticeira Amorim tem sofrido com algumas das consequências deste conflito, “tais como no aumento dos preços (transportes, energia e matérias-primas), no surgimento de entraves logísticos em fazer chegar as mercadorias a destinos relevantes, na redução no número de operadores e na indisponibilidade de contentores para os transportes”. Todavia, a empresa definiu uma série de medidas de atenuação para diminuir o impacto destas consequências. Além disto, a atividade da empresa está exposta a uma variedade de riscos financeiros, analisados pelo Departamento Financeiro da empresa, sendo que a maioria deles estão repartidos face ao número elevado de clientes espalhados por todos os continentes.

Consoante a revisão da literatura, no processo de internacionalização das empresas, é necessário haver um critério de escolha para os países e uma estratégia de expansão, de modo que se obtenham os resultados esperados. Com a análise documental e com a entrevista concluímos que, inicialmente a Corticeira Amorim optou por se expandir para países da Europa, como França e Espanha, por uma questão de proximidades geográfica e linguística, conhecimento do mercado e semelhança cultural. Outras motivações que levaram a empresa a internacionalizar-se para estes mercados foi o aumento da produção de rolhas para o vinho do Porto. Tendo mais oferta que aquela que o segmento poderia absorver, procurou-se novos clientes nos países onde as rolhas são necessárias, ou seja, nos países produtores de vinho. Anos mais tarde, entre 1960 e 1990, a empresa começa a

expansão da base industrial e a distribuição internacional, com o objetivo de entrar em mercados de grande dimensão e potenciais consumidores de cortiça (EUA, Rússia e Alemanha), em países onde estão sedeados os concorrentes mais fortes (Itália, Espanha e França) e entrar em países emergentes com maior potencial de crescimento (China, Canadá e África do Sul). A necessidade de estar presente em mercados onde o consumidor é diferente do consumidor principal, tal como na Alemanha que importa essencialmente materiais de construção e revestimentos, também foi um dos motivos para a internacionalização. A Corticeira Amorim tem investido nos últimos anos em vários mercados, nomeadamente a Ásia Oriental, Austrália e Chile, sendo que também pretende expandir-se para mais países, como a Índia, uma vez que é o maior produtor e consumidor de whiskey mundial, as Filipinas e a Coreia do Sul.

Isto tudo só foi possível devido à persistência e o empenho de Américo Amorim, que fez com que a empresa se expandisse para outros países noutros continentes, sendo que o mesmo viajava para esses países com o intuito de conhecer as pessoas, a sua cultura, pesquisar novos mercados e promover o Grupo Amorim. É muito importante conhecer os mercados-alvo do bem que está a ser produzido e conhecer a evolução dos mesmos, de forma a anteciparem-se para apresentar soluções que vão ao encontro das preocupações e tendências desses setores. Assim, instalou-se no Grupo uma cultura de internacionalização, não só pela questão dos mercados, mas também pela necessidade de observar, conhecer, saber estar localmente e adaptar a atuação da empresa às expectativas dos mesmos. Isto foi muito importante para o Sr. Américo Amorim e para o impulso que ele deu a todas as empresas e aos possíveis futuros gestores das mesmas. Para Américo Amorim: *“estudar é um bem precioso, mas o contacto com o mundo, com a diversidade dos continentes, a análise dos países, das culturas dos povos, a vivência dos valores, dos seus hábitos, é um enriquecimento para qualquer empresário”* (Corticeira Amorim, 2022a).

A Corticeira Amorim seguiu um processo de expansão internacional radical. Numa primeira fase, nos anos 60, a empresa começa por comprar empresas noutros países que produziam os mesmos produtos em cortiça e a abrir escritórios fora de Portugal, de maneira a controlar todo o seu processo de distribuição. Entre a década de 70 e 90, a Corticeira Amorim adquire empresas nos principais países produtores de cortiça (Espanha, França e Marrocos); obtém várias empresas pela Europa especialistas em revestimentos e

isolamentos; cria uma empresa no Canadá, o que lhe dá a possibilidade de entrar com mais facilidade no mercado americano; e adquire uma empresa no Chile, pois este é um produtor de vinhos relevante. Em 1988, a Corticeira Amorim é cotada em bolsa, sendo este processo bastante decisivo para a internacionalização da empresa, visto que reforça a estrutura capital da mesma e a torna financeiramente estável para adquirir empresas e estabelecer filiais de distribuição nos principais países, como França, EUA, Alemanha e África do Sul. Numa segunda fase, a empresa envolve-se em vários projetos de IDE expandindo as suas infraestruturas e desenvolvendo marcas nacionais e internacionais. Através deste procedimento, a Corticeira Amorim conseguiu estabelecer a sua própria rede de distribuição e estabelecer presença em todos os principais mercados vitivinícolas do mundo, tornando-se uma empresa multinacional. Numa terceira fase, com a 4ª geração da família em papéis de liderança, a empresa adotou uma estratégia de integração vertical total, ou seja, isto permite-lhe ter um total controle sobre os processos da cadeia de produção, sem precisar de recorrer a terceiros.

Segundo informações retiradas da entrevista, constatamos que na expansão para os mercados a Corticeira Amorim começou por entrar nos mercados via exportação indireta, uma vez que esta inicialmente produzia rolhas na fábrica em Vila Nova de Gaia para o vinho do Porto, que depois era exportado para o estrangeiro. Esta exportação acarretava vários riscos e desafios, como por exemplo as questões aduaneiras, a dependência de transportes e as diferentes línguas que dificultavam o acesso aos mercados. Porém, a Amorim ao longo dos anos foi obtendo experiência e conhecimento dos mercados o que lhe permitiu se internacionalizar de forma estruturada e radical. Quando a produção passou para Santa Maria da Feira, continuou-se a abastecer as caves do vinho do Porto e paulatinamente os mercados produtores de vinho, nomeadamente o francês e espanhol, devido aos aspetos já anteriormente referidos. Anos mais tarde, o modo de entrada através de aquisições, *joint-ventures* e criação de raiz, foi fundamental na estratégia de internacionalização da Corticeira Amorim, dado que existe uma repartição do risco, permite o aumento das cotas de mercado, a oferta de produtos e os canais de distribuição. Além disso, conforme a análise de documentos internos da empresa, a Corticeira Amorim tem um controlo de todos os canais de distribuição nos principais mercados consumidores de produtos de cortiça, sendo que procura chegar a vários segmentos do mercado, tal como

a indústria do vinho, da construção e aeroespacial, e muito pontualmente ao cliente final via associação com grandes distribuidores

A Corticeira Amorim adquire empresas que comungam os mesmos valores, ou têm uma atividade próxima, complementar ou que integra a mesma que a dela. Estas aquisições vão desde a Samec, em 1976, até à Trefinos, em 2012, passando por várias empresas como a Wicanders, em 1989, ou a Industria Corchera, S.A., em 1999. Mais recentemente, em 2022, foi adquirido 50% do capital da SACI, empresa italiana que tem como atividade principal a produção e comercialização de “muselets” (estrutura em arame que se encaixa na cortiça de uma garrafa para impedir que a cortiça surja sob a pressão do conteúdo gaseificado) e que é principal produtor mundial deste produto. Em 2000, 70% das vendas da Corticeira Amorim já eram canalizadas através das próprias filiais de distribuição no mundo, sendo que isto só se tornou possível através de todas as aquisições feitas pela Amorim ao longo das últimas décadas. Segundo o entrevistado, todas estas aquisições foram decididas estrategicamente e detalhadamente, “pois há um objetivo claro de continuar a aprofundar o alcance internacional.” O foco da empresa é o mercado internacional, sendo mais de 90% das vendas totais no exterior, “logo a presença da empresa nesses mercados é crucial para que se mantenha a liderança nos segmentos que estão a ser desenvolvidos nesses mercados”. Estas aquisições, apresentam várias vantagens, tais como a partilha do conhecimento de mercado, carteira de produtos, base de clientes, reputação, cooperação e conjugação de esforços, tal como consolidaram a posição da Corticeira Amorim como maior produtor e exportador mundial de produtos de cortiça. Para além disso, constituem um relevante passo na concretização da estratégia de crescimento em segmentos de alto valor acrescentado.

No negócio da Corticeira Amorim, a inovação é uma aposta constante que é usada como uma tática para impulsionar a participação de mercado da empresa. A investigação e o desenvolvimento do produto é muito importante, no sentido de garantir crescentes níveis de performance técnica do produto. No que diz respeito ao surgimento de inovações em todas as fases do negócio, a empresa visa constantemente estar na vanguarda. Exemplo prático desta dimensão é a criação, em 2003, do Departamento de I&D para novas aplicações de cortiça, e a fundação da Amorim Cork Ventures, em 2014, com o objetivo de incentivar o lançamento, crescimento e expansão de negócios ligados à cortiça. O

entrevistado acrescenta ainda que, “a necessidade de fornecer a rolha perfeita tem impulsionado inúmeros projetos de I&D, tais como o sistema Helix e as duas inovadoras tecnologias de ponta, Naturity e Xpür, tecnologia anti-TCA mais avançada do mundo.” A eliminação deste componente químico, que contamina as rolhas, está ligada às aberrações sensoriais que levam ao aroma/sabor a mofo no vinho. As despesas em IDI têm aumentado ao longo dos últimos anos, sendo que a empresa investe mais de 10 milhões de euros anuais, sejam eles em processos ou em produtos.

Relativamente à estratégia do produto, é possível afirmar que a grande maioria dos produtos são standard, mas que, muito pontualmente, são personalizados e adaptados ao gosto do cliente. A UN Aglomerados Compósitos trabalha muito para aplicações específicas para grandes infraestruturas, e a UN Revestimentos possui uma vasta gama de produtos, com vários cores e visuais diferentes. Logo, neste setor há mercados que têm um conjunto muito específico de normas de construção sendo que, nesses casos, os produtos são adaptados para qualquer projeto em pequenos detalhes técnicos. Porém, o foco da empresa é produzir os seus produtos sempre com qualidade irrepreensível e de forma sustentável.

Sendo a Corticeira Amorim uma empresa em constante crescimento e evolução, é necessário decifrar as necessidades dos seus consumidores. Este trabalho é executado pelo departamento de marketing e de comunicação que interagem com o departamento de I&D. O departamento de marketing e comunicação aposta em grandes campanhas e no conhecimento do consumidor, de modo a produzir gamas de produtos que endereçam as preocupações de vários segmentos de mercado. O foco do departamento de I&D é desenvolver novos produtos, programas e soluções que marquem a diferença e sejam valiosos. Em conjunto, estes coordenam-se de forma a garantir que conhecem o cliente e a acompanhar sempre a evolução das tendências de mercado, de forma a desenvolver continuamente produtos que antecipam essas mesmas tendências. Cada UN possui *marketing intelligence*, que acompanha a produção e desenvolvimento dos produtos, de maneira a serem adequados para as tendências do mercado. Deste modo, a Corticeira Amorim pretende continuar a responder às necessidades dos seus clientes adotando as práticas que, a cada momento, sejam as melhores e as mais adequadas.

A sua preocupação com a sustentabilidade e a criação de produtos com pegada de carbono negativa é muito importante para a Corticeira Amorim e para as indústrias que incorporam os seus produtos e funções, visto que demonstra que as suas soluções são sustentáveis (anexo 6). A indústria do vinho é uma das principais beneficiárias do empenho da Corticeira Amorim em criar rolhas que têm uma pegada de carbono negativa, visto que a rolha consegue balancear ou até mesmo anular a pegada de carbono emitida pela produção da garrafa. Além da rolha contribuir para a regeneração, conservação e maturação do vinho, esta também contribui para a descarbonização da indústria vinícola. Segundo dados da Amorim Cork (2022), a maioria dos consumidores de vinho nos principais mercados mundiais preferem a rolha de cortiça, sendo esta matéria-prima um indicador de um vinho de alta qualidade. Estes dados contribuem para que a Corticeira Amorim se mantenha líder mundial no seu setor e uma das empresas mais sustentáveis do planeta.

A Corticeira Amorim é, indiscutivelmente, uma empresa global que procura estar na vanguarda do mercado corticeiro. A sua expansão internacional é vista como uma estratégia líder, visto que as exportações, em 2021, representaram 95% das vendas. O Grupo tem feito investimentos para diversificar as suas operações de negócio, investindo em setores e áreas geográficas com forte potencial de rentabilidade, sendo impulsionado por uma estratégia de crescimento a longo prazo. O sucesso da estratégia de verticalização assenta no bom conhecimento do setor e dos mercados, na aposta na inovação e na grande preocupação a nível ambiental e da sustentabilidade, que confere à empresa um estatuto de elevada responsabilidade e singularidade no meio internacional.

2.3.2. Análise SWOT

Tal como já foi referido anteriormente, foi elaborada uma análise SWOT da Corticeira Amorim. Esta foi efetuada por mim, com base na leitura e revisão de dados internos da empresa, tal como documentos oficiais da mesma, e também com base nos dados recolhidos da entrevista.

Uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, ou análise de ambiente, sendo usada como base para planeamento estratégico e/ou gestão de uma corporação ou empresa. É algo útil e importante para as empresas, pois ajuda-as a terem uma visão mais clara da sua posição, a definir metas, a aproveitar as suas forças, a superar as suas fraquezas, a aproveitar as oportunidades do mercado e a se defender contra possíveis ameaças. Este esquema permite analisar 4 fatores que têm um papel crucial na organização: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As forças são fatores internos que distinguem uma organização dos seus competidores, enquanto as fraquezas são fatores, também internos, que podem ser melhorados. As oportunidades e ameaças são fatores externos à organização que podem ter um impacto no negócio. Será preciso relacioná-los com uma envolvente, seja a nível de legislação, da conjuntura económica ou do mercado em que opera. Também é importante identificá-los antecipadamente, de modo a tirar proveito das oportunidades e tomar precauções para evitar ser prejudicado pelas ameaças.

É importante referir que os pontos fortes devem ser aproveitados para combater as ameaças, e as oportunidades devem ser aproveitadas para minimizar os pontos fracos. Também convém mencionar que as ameaças podem transformar-se em oportunidades, como por exemplo, a criação de produtos alternativos para a vedação de vinho pode levar as empresas a apostar mais na inovação e no desenvolvimento de novos produtos, nos quais a cortiça possa acrescentar valor. O mesmo se adequa a pontos fracos, que se podem transformar em oportunidades, como por exemplo, a lenta regeneração do sobreiro pode levar à empresa a estudar formas de encurtar o ciclo de 25 anos para metade. Resumindo, a empresa precisa de tentar transformar todos os seus desafios em oportunidades e aproveitar as suas maiores vantagens para combater as ameaças.

No esquema abaixo, está uma análise SWOT relativa à Corticeira Amorim.

Tabela 1: Análise SWOT da Corticeira Amorim

Análise SWOT	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder mundial no setor da cortiça • Tradição e uma vasta experiência no setor • Bom conhecimento do setor e dos mercados • Características únicas da cortiça • Excelente qualidade da cortiça e dos seus produtos • Elevado grau de preocupação a nível ambiental e da sustentabilidade • Controlo dos canais de distribuição e comercialização mundial dos seus produtos • Base alargada de clientes • Exporta para mais de 100 países e tem presença direta em mais de 50 • Produtos com pegada de carbono negativa • Forte aposta em IDI • Importância no setor económico • Novos métodos industriais • Bom domínio tecnológico • Aposta na formação dos operários • Infraestruturas capazes de transformar todos os produtos de cortiça em produtos com maior valor acrescentado 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lenta regeneração do sobreiro • Sobre-exploração do montado de sobreiro • Dificuldade na contratação de mão-de-obra qualificada • Produtos com preços elevados devido à alta qualidade da cortiça • Dependência nos mercados europeus e na distribuição de intermediários externos • Pouca agilidade em detetar oportunidades de negócio
Fatores externos	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescente procura de produtos sustentáveis • Baixo consumo de energia não-renovável • Aumento do consumo de vinho • Preferência do consumidor pelos produtos de cortiça • Novas aplicações e novos produtos de cortiça • Melhorar a qualidade da oferta • Evolução positiva nas exportações de cortiça e dos seus produtos • Novos mercados consumidores de produtos de cortiça • Formação de alianças estratégicas com a indústria do vinho • Aposta em novas estratégias de posicionamento de implementação nos mercados existentes e de inserção nos mercados emergentes • Recuperação dos montados, dos solos e plantação de mais sobreiros 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alterações climáticas e incêndios • Envelhecimento do montado português • Disponibilidade da matéria-prima • Volatilidade cambial • Volatilidade dos mercados • Pouca formação na área • Concorrência por parte de novos mercados com custos de produção mais baixos • Produtos alternativos para a vedação de vinho • Substituição da cortiça por outras matérias • Oscilação no mercado vinícola e no setor da construção • Consumidores com exigências muito elevadas • Declínio da qualidade da cortiça adquirida • O valor da cortiça está sujeito a variações frequentes • Alguns mercados não percebem a efetiva mais-valia da oferta dos produtos de cortiça

Fonte: Elaboração própria, com base na análise documental e a entrevista

No que diz respeito às forças da Corticeira Amorim, pode-se dizer que os 152 anos de existência da empresa, o vasto conhecimento do setor e dos mercados, a base alargada de clientes, a sua preocupação com a sustentabilidade, a sua presença direta em mais de 50 países e a sua forte aposta em IDI, são alguns dos pontos fortes que a empresa tem a seu favor. Ao longo dos anos, a sua liderança foi sendo reforçada através de boas práticas de gestão, pela demonstração da estabilidade financeira, pela vontade de se esforçar constantemente por melhorar os seus produtos e serviços, e por um elevado nível de confiança dos seus clientes, devido ao desenvolvimento da Corticeira Amorim numa marca forte e apelativa.

No que diz respeito às fraquezas da Corticeira Amorim, pode-se considerar que a falta de sobreiros e a lenta regeneração do mesmo afetam a empresa, pois o sobreiro demora 25 anos a poder ser descortiçado. Devido a ser uma empresa com grande dimensão, isto pode torná-la menos ágil para detetar oportunidades de negócio, uma vez que pode haver oportunidades que passem despercebidas. Por outro lado, é do conhecimento geral que a cortiça tem um valor intrínseco elevado, logo alguns mercados preferem comprar produtos alternativos e menos sustentáveis.

Relativamente às oportunidades, foi tido em conta que a cortiça é um material versátil que pode ser utilizada numa vasta gama de produtos, incluindo aqueles que requerem isolamento, revestimentos, ou propriedades têxteis. A formação de alianças estratégicas com a indústria do vinho, em países como a China, EUA e Austrália, onde a superfície da vinha tem vindo a aumentar, pode reforçar a expansão da empresa em mercados internacionais.

Por fim, como ameaças considera-se as alterações climáticas e os incêndios, pois podem afetar e/ou reduzir a produção de cortiça. As oscilações do mercado, especificamente no mercado vinícola e no setor da construção, podem também constituir uma ameaça, dado que foram evidentemente marcados pela pandemia da COVID-19; o mercado vinícola na sua distribuição e consumo, e o setor da construção no abrandamento da sua atividade. A volatilidade cambial pode ameaçar o modelo de negócio da Corticeira Amorim, visto que as alterações no valor das moedas impactam diretamente nos negócios e nos rendimentos. Estes fatores são percebidos como ameaças à produção e ao

desenvolvimento da empresa, pois são elementos externos à Corticeira Amorim, ou seja, que ela não pode controlar.

Conclusão

Para a realização deste trabalho foi elaborado um estudo sobre as estratégias de internacionalização da Corticeira Amorim, analisando este processo através de um estudo de caso e uma entrevista, com o intuito de obter resultados fidedignos e reais sobre o objeto de estudo.

A internacionalização é um processo complexo que envolve a expansão de atividades de uma empresa além das fronteiras nacionais, buscando estabelecer relações comerciais e operacionais em diversos países. Geralmente, isto inclui a exportação de produtos ou serviços para mercados estrangeiros, estabelecimento de filiais ou parcerias em outros países, e adaptação às diferenças culturais. A internacionalização pode trazer vários benefícios às empresas, tais como o aumento de receitas, acesso a novos mercados, diversificação de clientes e redução de riscos. No entanto, também apresenta desafios como barreiras comerciais, competição global e necessidade de adaptação estratégica e operacional.

A indústria corticeira tem uma longa história, sendo esta indústria responsável pela produção e transformação da cortiça. Antigamente, a cortiça era usada principalmente na produção de rolhas, contudo ao longo do tempo a cortiça tem tido outras aplicações, como em revestimentos de parede, calçado, bolsas e móveis, devido às suas características especiais. Entre os países produtores de cortiça, Portugal é o maior e mais conhecido. O setor corticeiro português é responsável por uma parte significativa da produção mundial de cortiça, bem como pela exportação do material para vários países. Apesar desta indústria ter um grande impacto económico em Portugal, esta também enfrenta alguns obstáculos, sendo um deles a concorrência de produtos alternativos como as rolhas de plástico ou metal. Porém, esta continua a expandir-se e a manter-se relevante para a economia de alguns países.

Em Portugal, existem muitas empresas no processo de internacionalização, sendo a empresa em estudo, a Corticeira Amorim, um caso de sucesso, principalmente devido ao foco da família Amorim de se expandir para outros mercados. Esta empresa seguiu um processo de expansão radical, optando pelas *joint-ventures* como modo de entrada no mercado externo, sendo que se focou em se internacionalizar primeiro em mercados que estavam geograficamente próximos.

Em relação ao 1º objetivo, que é mostrar a origem e o processo das atividades internacionais, podemos afirmar que a decisão da Corticeira Amorim se expandir, deve-se especialmente ao desejo da família Amorim, à necessidade de entrar em mercados de grande dimensão e potenciais consumidores de cortiça, à abertura de novos mercados onde estão sedeados os concorrentes mais fortes e entrar em países emergentes com maior potencial de crescimento. Esta empresa começou por se expandir inicialmente para países na Europa devido à proximidade geográfica e cultural, estando ela agora presente nos 5 continentes. Tendo a empresa como objetivo aprofundar o seu alcance internacional, esta tem uma cultura de internacionalização muito forte e intrínseca na empresa, o que faz com que seja uma empresa de grande sucesso a nível nacional e mundial.

Com o 2º objetivo desta dissertação, foi possível identificar o papel da inovação na internacionalização desta empresa. A Corticeira Amorim aposta constantemente em inovação para impulsionar a sua participação no mercado, sendo que investe anualmente vários milhões de euros em I+D+i. Esta tem desenvolvido vários projetos, no sentido de garantir crescentes níveis de performance técnica do produto, o que implica uma grande capacidade financeira, de produção e de equipas.

Relativamente ao 3º objetivo deste estudo, papel do marketing na empresa, a Corticeira Amorim aposta em grandes campanhas e no conhecimento do consumidor, de modo a garantir que os seus produtos estejam alinhados com a necessidade do mercado e a atender as preocupações dos seus consumidores, que estão espalhados por todo o mundo. Com isto, por vezes os seus produtos são personalizados e adaptados ao gosto do cliente, sendo eles produzidos com a maior qualidade e sempre de forma sustentável. Há sempre uma preocupação em garantir o bom desempenho técnico, sensorial e sustentável dos seus produtos, o que torna a Corticeira Amorim uma grande concorrente para outras empresas no setor corticeiro.

A Corticeira Amorim apresenta-se como uma empresa com uma forte presença no mundo, pois possui cerca de 29 mil clientes em mais de 100 países e detém 5 Unidades de Negócio, 10 unidades de preparação de matérias-primas, 17 unidades industriais, 56 empresas de distribuição e 12 *joint-ventures*, sendo que em 2021 apenas 7% das vendas foram realizadas no mercado nacional português. Enquanto líder do setor e identificada

como uma das empresas mais sustentáveis, o grupo assume assim o seu forte compromisso com o planeta.

Em termos académicos, seria relevante prosseguir com este estudo para avaliar como a cortiça poderá acompanhar o crescimento da atividade comercial.

Por fim, resta agradecer, mais uma vez, ao elemento do Grupo Amorim por me ter facilitado bastante a realização deste trabalho, graças a toda a informação que me proporcionou, à prontidão que teve para participar na entrevista e à brevidade com que me respondeu a questões adicionais, realizadas via email.

Referências Bibliográficas

- Almeida, J. E. S. R. G. D. (2017). *A Internacionalização de empresas portuguesas: estudo de caso* (Dissertação de Mestrado, ISCAP). Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/11272>
- Amorim Cork. (2022). *Cortiça vs Vedantes artificiais*. Disponível em: <https://www.amorimcork.com/pt/a-cortica-e-o-vinho/cortica-vs-vedantes-artificiais/>. Acesso em 20 set. 2022.
- Amorim, G. D. A. M. S. (2019). *Avaliação Comparativa do Ciclo de Vida da Rolha de Cortiça Natural e de uma Técnica produzidas na empresa Cork Supply Portugal* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto). Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/119229/2/319104.pdf>
- APCOR (2022a). *Boletim do 1 Trimestre de 2022*. Disponível em: https://www.apcor.pt/wp-content/uploads/2022/07/Boletim-Trimestral_12_2022.pdf. Acesso em: 21 jul. 2022.
- APCOR (2022b). *Estatísticas*. Disponível em: <https://www.apcor.pt/media-center/estatisticas/>. Acesso em: 21 jul. 2022.
- APCOR (2022c). *O que é?*. Disponível em: <https://www.apcor.pt/cortica/o-que-e/>. Acesso em: 02 jun. 2022.
- APCOR (2022d). *Rolhas*. Disponível em: <https://www.apcor.pt/produtos/rolhas/>. Acesso em: 21 jul. 2022.
- Banco de Portugal (2020). *Quadros do Setor*. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>. Acesso em: 8 set. 2022.
- Batista, B., Rodrigues, D., Moreira, E., & Silva, F. (2021). Técnicas de recolha de dados em investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista. *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados, 2*, 13-36.
- Botelho, J. M. M. (2015). *Internacionalização de empresas: contributos para a construção de um modelo de suporte à análise e à implementação de estratégias de*

internacionalização (Dissertação de Doutoramento, Universidade de Évora).
Repositório Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/17794>

Cavusgil, S. T., Deligonul, S., Ghauri, P. N., Bamiatzi, V., Park, B. I., & Mellahi, K. (2020). Risk in international business and its mitigation. *Journal of World Business*, 55(2), 101078. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101078>

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2008). *International business: Strategy, management, and the new realities*. Pearson Education India.

Chang, R. X. (2017). *Impactos da distância institucional e do conhecimento experiencial na velocidade de internacionalização de subsidiárias estrangeiras*. (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Propaganda e Marketing). Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. <http://tede2.espm.br/handle/tede/299>

Ciribelli, M. C. (2003). *Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica*. 7Letras.

Coelho, C. S. (2012). *Entrepreneurial Learning e Liderança: A Expansão do Grupo Amorim* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto). Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/75130/2/24979.pdf>

Cork Quality Council (2022). *Industry Statistics*. Disponível em: <https://www.corkqc.com/pages/industry-statistics>. Acesso em: 02 jun. 2022.

Corticeira Amorim. (2022a). *Américo Amorim*. Disponível em: <https://www.amorim.com/pt/corticeira-amorim/americo-amorim/>. Acesso em: 6 out. 2022.

Corticeira Amorim. (2022b). *Investidores – Factsheet*. Disponível em: <https://www.amorim.com/pt/investidores/factsheet/>. Acesso em: 6 set. 2022.

Corticeira Amorim. (2022c). *Marcos cronológicos*. Disponível em: <https://www.amorim.com/pt/corticeira-amorim/marcos-cronologicos/>. Acesso em: 6 set. 2022.

- Corticeira Amorim. (2022d). *Marcos cronológicos*. Disponível em: <<https://www.amorim.com/pt/familia/marcos-cronologicos/>>. Acesso em: 6 set. 2022.
- Corticeira Amorim. (2022e). *Negócio*. Disponível em: <<https://www.amorim.com/pt/negocio/overview/>>. Acesso em: 6 set. 2022.
- Corticeira Amorim. (2022f). *Onde estamos*. Disponível em: <<https://www.amorim.com/pt/pessoas/onde-estamos/>>. Acesso em: 6 set. 2022.
- Corticeira Amorim. (2022g). *Relatório Anual 2021*. Disponível em: <<https://www.amorim.com/pt/investidores/informacao-financeira/relatorios-anuais/vendas-sobem-13-e-ultrapassam-os-830-milhoes-de-euros/4710/>>. Acesso em: 6 set. 2022.
- Corticeira Amorim. (2022h). *Timeline*. Disponível em: <<https://www.amorim.com/pt/cortica/timeline/>>. Acesso em: 6 set. 2022.
- Costa, L. P. D. S., & Figueira, A. C. R. (2017). Risco político e internacionalização de empresas: uma revisão bibliográfica. *Cadernos EBAPE. BR*, 15 (1), 63-87. <https://doi.org/10.1590/1679-395156933>
- Dias, M. C. C. F. (2007). *A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira*. (Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto). Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/7548/2/TMManuelaDias.pdf>
- Dias, T. M. T. D. C. (2020). *O processo de internacionalização do grupo Casais: sequencial ou irregular?* (Dissertação de Mestrado, ISCAP). Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/17702>
- Direito, D. G. (2011). *A Indústria da Cortiça e o seu Potencial de Inovação*. (Dissertação de Mestrado, ISEP). Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/2869>
- Freitas, D. M. D. S. D. (2010). *As vantagens competitivas do sector da cortiça em Portugal. Evolução de 1994 a 2003* (Dissertação de Mestrado, ISA). Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/2529>

- Gallon, S., Scheffer, A. B. B., da Silva Gomes, J. F., & Dalla Corte, V. F. (2019). As Diferenças Culturais e Socioeconômicas e o Impacto na Internacionalização Empresarial: um estudo comparativo entre duas empresas multinacionais. *Desenvolvimento em Questão*, 17(49), 222-246. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.49.222-246>
- Gonçalves, J. P. G. (2021). *Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivos, Métodos e Diferenciais* (Dissertação de Mestrado, ISCAP). Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/19114>
- Grath, A. (2021). *The handbook of international trade and finance: the complete guide to risk management, bonds and guarantees, credit insurance and trade finance*. Kogan Page Limited.
- Grosseck, M.-D. (2012). Foreign Language Skills a Must in Multinational Companies-An Intercultural Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5074–5078. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.388>
- Gupta, R., Pandey, R., & Sebastian, V. J. (2021). International Entrepreneurial Orientation (IEO): A bibliometric overview of scholarly research. *Journal of Business Research*, 125, 74–88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.005>
- Herédia, P. A. G. (2011). *Motivações, obstáculos e modos de entrada na internacionalização das empresas: o caso da EDP Renováveis nos EUA* (Dissertação de Mestrado, ISEF). Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/10213>
- Hollensen, S. (2007). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Pearson education.
- Jerônimo, F. M., & Paiva, L. R. (2020). Aspectos dificultadores no processo de internacionalização de empresas: um estudo de caso no município de três pontas – MG. *Acinnet-Journal, Academic Mobility and Innovation*, 6(1), 8-17. <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/acinnet/article/view/530/355>

- Jorge, G. M. S. (2020). *Equity research: corticeira Amorim SGPS, SA* (Dissertação de Mestrado, ISCTE). Repositório do Iscte. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/21088/1/Master_Goncalo_Soares_Jorge.pdf
- Kostić-Bobanović, M., Novak, M., & Bobanović, M. (2016). The Impact of Foreign Language Skills and Cultural Competencies on SMEs' Success in International Markets. In *Management International Conference, Croatia, 1(4)*, 31–44. <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6984-81-2/31.pdf>
- Marques, A. L. M. (2012). *A internacionalização no setor da cortiça: estudo exploratório às empresas* (Dissertação de Mestrado, Universidade Portucalense). Repositório da Universidade Portucalense. <http://hdl.handle.net/11328/439>
- Martins, F. M. C. (2013). *As estratégias de internacionalização, as suas motivações e determinantes - O Caso do Grupo Pestana* (Dissertação de Mestrado, ISCAC). Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/14553>
- Moura, D. D. S. V. D. S. (2018). *Processo de internacionalização: o caso do Grupo Danone* (Dissertação de Mestrado, ISEG). Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/17244>
- Oliveira, A. I. M. (2016). *As principais barreiras financeiras à internacionalização das empresas da indústria transformadora portuguesa* (Dissertação de Mestrado, UM). RepositórioUM. <https://hdl.handle.net/1822/44668>
- Pereira, R., & Pinto, M. (2017). Estratégias de internacionalização – Estudo de caso para empresas portuguesas. *E3 – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores Na CPLP, January*. <https://doi.org/10.29073/e3.v3i2.45>
- Ribeiro, S., & Ferro, M. J. (2017). Em que medida a proximidade linguística influencia as exportações portuguesas? Um estudo aplicado à União Europeia e ao Mercosul. *Debater a Europa, 16*, 189–208. https://doi.org/10.14195/1647-6336_16_8
- Rocha, R. E. P. P. M. D. (2020). *O Papel do Embeddedness e das Redes de Cooperação no Processo de Internacionalização* (Dissertação de Mestrado, ESTG). Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/17557>

- Schneider, A. C. S. (2002). *O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul). Lume inicial. <http://hdl.handle.net/10183/2877>
- Silva, G. C. R. F. (2010). O método científico na psicologia: abordagem qualitativa e quantitativa.
- Simões, E. P. P. (2015). *Concetualização de um Balanced Scorecard para o segmento das rolhas das empresas portuguesas do setor da cortiça* (Dissertação de Mestrado, ISCTE). Repositório do Iscte. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11866/1/Eduardo%20Simoies_dissertacao.pdf
- Soares, J. N. T. M. (2014). *A economia verde e o setor da cortiça em Portugal* (Dissertação de Mestrado, UNL). Repositório da Universidade Nova de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10362/14263>
- Tan, D., Su, W., Mahoney, J. T., & Kor, Y. (2020). A review of research on the growth of multinational enterprises: A Penrosean lens. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 498-537. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00328-8>
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SoCERJ*, 20(5), 383-386.
- Vieira, N. B. N. D. M. (2019). *Estratégia de Internacionalização da Origama para os EUA* (Dissertação de Mestrado, ISCTE). Repositório do Iscte. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/19357/4/master_nuno_miranda_vieira.pdf

ANEXOS

Anexo 1 – Guião da Entrevista

Questões	Objetivos específicos
1. como é que se iniciaram as atividades internacionais? 2. as atividades internacionais foram alvo de planeamento estratégico? 3. quais as razões principais que levaram a empresa a internacionalizar-se? 4. inicialmente optaram por se expandir para onde, e porquê? 5. quais as razões de escolha e timing de entrada nos principais mercados de destino? 6. qual a estratégia assumida de internacionalização? 7. quais os critérios mais importantes na escolha dos mercados? 8. quais os principais entraves que a empresa encontrou aquando da internacionalização? 9. e quais os principais obstáculos que a empresa atualmente encontra? 10. como foi a adaptação da empresa aos diferentes mercados? de que forma é que a Corticeira Amorim lidou com os desafios de culturas empresariais diversas?	i. mostrar a origem e o processo das atividades internacionais
11. qual a importância da inovação tecnológica para o aumento das exportações da empresa? 12. visto que as despesas em I&D têm aumentado ao longo dos últimos anos, diria que estas têm um efeito positivo sobre as exportações ou o mais importante não são as despesas em I&D, mas sim a inovação ao nível dos produtos e do processo produtivo?	ii. identificar o papel da inovação na internacionalização
13. quais são as principais estratégias de marketing e de comunicação utilizadas nos mercados? estas estratégias têm mudado com o tempo? 14. de que forma é que a empresa avalia as necessidades dos consumidores? 15. relativamente à estratégia do produto, considera que há uma adequação ou uma standardização dos mesmos? 16. como é feita a adaptação dos produtos, de forma a corresponder às expectativas e necessidades dos consumidores?	iii. reconhecer o papel do marketing na empresa
17. quais são as maiores vantagens competitivas que a empresa possui? 18. que análise faz da sua empresa a nível de pontos fracos? 19. em termos gerais, quais são as ameaças à sobrevivência da empresa? 20. quais são as oportunidades que a empresa tem para o seu crescimento?	iv. avaliar o ambiente externo e interno da empresa

Anexo 2 – Categorização do conteúdo da entrevista

Objetivo específico	Questão	Resposta do entrevistado
i. mostrar a origem e o processo das atividades internacionais	1. como é que se iniciaram as atividades internacionais?	“Ora bem, a 1ª forma de internacionalização foi a exportação indireta, ou seja, a fábrica em Vila Nova de Gaia produzia as rolhas para o vinho do Porto que depois eram exportadas para o mercado externo. Quando se passou a produção para Santa Maria da Feira, esta começou a exportar de forma progressiva para os mercados produtores de vinho. Depois, foi sendo propagada de forma estruturada e radical para outros mercados, através de <i>joint-ventures</i> , criação de raiz e aquisição de empresas que faziam ‘ <i>match</i> ’ com o que a Amorim pretendia.”
	2. as atividades internacionais foram alvo de planeamento estratégico?	“Sim, claro. O objetivo da internacionalização é estratégico, há um mercado-alvo, uma máxima para comprar e algo a fazer. A empresa anuncia as suas aquisições e participações ao longo do ano, pois há um objetivo claro de continuar a aprofundar o seu alcance internacional.”
	3. quais as razões principais que levaram a empresa a internacionalizar-se?	“A empresa procurou novos clientes nos países onde as rolhas são mais necessárias, por exemplo, em Espanha e França pois são países produtores de vinho. Claro que entrar em mercados de grande dimensão, em mercados onde estão sedeados os concorrentes mais fortes e em países com maior potencial de crescimento, também foram grandes motivos para a empresa se internacionalizar.”
	4. inicialmente optaram por se expandir para onde, e porquê?	“Para a França e Espanha, visto serem mercados mais próximos a nível geográfico, mercados produtores de vinho, pela semelhança cultural e também pela proximidade linguística.”
	5. quais as razões de escolha e timing de entrada nos principais mercados de destino?	“Tal como disse há instantes, a Espanha e França são países importantes na indústria vinícola. Depois temos os EUA, por ser um grande produtor emergente de vinhos e importador de cortiça para ser usada na construção e soluções técnicas. A Alemanha é principalmente um mercado que importa cortiça para usar em materiais de construção e revestimentos.”
	6. qual a estratégia assumida de internacionalização?	“O foco da Corticeira Amorim é o mercado internacional, sendo 95% das vendas totais no exterior, portanto a presença da empresa nesses mercados é crucial para que essas vendas aconteçam e também para que se mantenha a liderança nos segmentos que estão a ser desenvolvidos nesses mercados.”

Objetivo específico	Questão	Resposta do entrevistado
	7. quais os critérios mais importantes na escolha dos mercados?	“O interesse do mercado para o negócio em si, depende de cada UN, ou seja, depende do bem/produto comercializado, da proximidade ao consumidor final e do mercado-alvo. É muito importante conhecer os mercados-alvo do bem que está a ser produzido e conhecer a evolução dos mesmos, de forma a anteciparem-se para apresentar soluções que vão ao encontro das preocupações e tendências desses setores. A presença nos mercados externos é essencial para qualquer UN, exceto a UN Matéria-prima. A UN Rolhas foca-se em todos os mercados de produção de vinhos, pois são mercados estratégicos e alvo da internacionalização da empresa. Por exemplo, a Amorim tem uma empresa no Chile, pois é um produtor de vinhos relevante. Já a UN Revestimentos, foca-se na necessidade de estar presente em países onde o consumidor é diferente do consumidor principal, como por exemplo nos países da Europa do Norte.”
	8. quais os principais entraves que a empresa encontrou aquando da internacionalização?	“A diferença de línguas, as questões aduaneiras, a dependência de transportes, as guerras dificultaram os transportes e os recebimentos de cortiça e o risco de crédito.”
	9. e quais os principais obstáculos que a empresa atualmente encontra?	“Limitações no aprovisionamento em algumas matérias-primas e questão energética. A guerra entre a Rússia e a Ucrânia implicou nas economias de muitos países, tais como no aumento dos preços (transportes, energia e matérias-primas), no surgimento de entraves logísticos em fazer chegar as mercadorias a destinos relevantes, na redução no número de operadores e na indisponibilidade de contentores para os transportes.”
	10. como foi a adaptação da empresa aos diferentes mercados? de que forma é que a Corticeira Amorim lidou com os desafios de culturas empresariais diversas?	“A internacionalização foi sempre um objetivo, desde o início da fabricação das rolhas para o vinho do Porto, a empresa já sabia que este ia para o exterior e que ia trazer uma visibilidade ao produto e à empresa. Há uma cultura de internacionalização e não é só pela questão dos mercados, é necessário conhecer localmente os mercados, saber estar no mercado, observar o mercado, saber o que se usa e adaptar a atuação da empresa às expectativas do mercado. Isto foi muito importante para o Sr. Américo Amorim e para o impulso que ele deu a todas as empresas e aos possíveis futuros gestores da mesma. A cultura da empresa é ‘é preciso ir conhecer o mercado ao mercado’, tanto em termos de marketing, como de conhecimento do mercado, como de internacionalização, como em termos de gestão.”

Objetivo específico	Questão	Resposta do entrevistado
ii. identificar o papel da inovação na internacionalização	11. qual a importância da inovação tecnológica para o aumento das exportações da empresa?	“A necessidade de fornecer a rolha perfeita tem impulsionado inúmeros projetos de I&D, tais como o sistema Helix e as duas inovadoras tecnologias de ponta, Naturity e Xpür, tecnologia anti-TCA mais avançada do mundo.”
	12. visto que as despesas em I&D têm aumentado ao longo dos últimos anos, diria que estas têm um efeito positivo sobre as exportações ou o mais importante não são as despesas em I&D, mas sim a inovação ao nível dos produtos e do processo produtivo?	“Os processos de investigação e inovação são integrados. A investigação e o desenvolvimento do produto é muito importante, no sentido de garantir crescentes níveis de performance técnica do produto. Daí surge naturalmente a inovação, se não for em produto é em processo.”
iii. reconhecer o papel do marketing na empresa	13. quais são as principais estratégias de marketing e de comunicação utilizadas nos mercados? estas estratégias têm mudado com o tempo?	“É assim, eu como não sou desse departamento não estou muito a par do que a empresa faz em questões de marketing, mas visto que a Corticeira Amorim tem várias UN a abordagem em cada uma delas é distinta e adequada aos seus produtos, ou seja, cada uma delas tem as suas próprias estratégias de marketing e de comunicação. Também sei que a Amorim aposta em grandes campanhas, no conhecimento do consumidor e em produzir gamas de produtos que endereçam as preocupações de vários segmentos de mercado.”
	14. de que forma é que a empresa avalia as necessidades dos consumidores?	“Através do departamento de marketing e de comunicação que interagem com o departamento de desenvolvimento e investigação, e que em conjunto se coordenam para garantir que conhecem o cliente e as tendências de mercado e que desenvolvem continuamente produtos que antecipam essas tendências de mercado.”
	15. relativamente à estratégia do produto, considera que há uma adequação ou uma standardização dos mesmos?	“Nesta área há mercados que têm um conjunto muito específico de normas de construção sendo que, nesses casos, os produtos são adaptados em pequenos detalhes técnicos. A grande maioria dos produtos são standard, porém, muito pontualmente, são personalizados e adaptados ao gosto do cliente.”
	16. como é feita a adaptação dos produtos, de forma a corresponder às expectativas e necessidades dos	“Esta parte sempre do conhecimento que cada UN tem dos seus clientes e das tendências de mercado. Todas as UN têm marketing intelligence, esse acompanhamento é feito e depois é adequada a produção/desenvolvimento dos produtos para essas tendências. O melhor exemplo é

Objetivo específico	Questão	Resposta do entrevistado
	consumidores?	na UN Revestimentos, que acompanha sempre a evolução das tendências de mercado.”
iv. avaliar o ambiente externo e interno da empresa	17. quais são as maiores vantagens competitivas que a empresa possui?	“Bom conhecimento do setor e dos mercados, a atuação de forma vertical em todo o setor, a promoção do sobreiro e a sua gestão até ao produto final, a promoção da recolha e reciclagem da cortiça de forma a ser um círculo virtuoso, o bom conhecimento técnico e científico, equipas altamente competentes e motivadas para estar sempre a inovar nos seus produtos, empresa preocupada com a sustentabilidade, base alargada de clientes, vendas para mais de 100 países e presença direta em mais de 50, e produtos com pegada de carbono negativa.”
	18. que análise faz da sua empresa a nível de pontos fracos?	“Devido a ser uma empresa com grande dimensão, isto pode torná-la menos ágil para detetar oportunidades de negócio. Outros pontos fracos passam pelas alterações climáticas, a falta de sobreiros e a lenta regeneração do sobreiro pois esta demora 25 anos a poder ser descortiçado.”
	19. em termos gerais, quais são as ameaças à sobrevivência da empresa?	“Colocaria como principais ameaças as alterações climáticas e os incêndios, porque afetam a produção de cortiça. Depois também temos as oscilações do mercado e a volatilidade cambial.”
	20. quais são as oportunidades que a empresa tem para o seu crescimento?	“Eu diria que, como a cortiça é um material versátil, esta pode ser usada em vários produtos e setores, o que se torna numa grande oportunidade para a Corticeira Amorim.”

Anexo 3 – Presença Mundial da Corticeira Amorim



Fonte: Corticeira Amorim (Relatório Anual 2021)

Anexo 4 – Distribuição geográfica das empresas da Corticeira Amorim

País	A	B	C	D	País	A	B	C	D	País	A	B	C	D	País	A	B	C	D
Argélia	.	.	.	1	Canadá	1	.	.	.	França	11	1	.	.	Portugal	4	3	13	4
África do Sul	1	.	.	.	Chile	3	3	.	.	Holanda	1	.	.	.	Reino Unido	2	.	.	.
Alemanha	4	.	.	.	China	2	1	.	.	Hungria	1	.	.	.	Rep. Checa	.	1	.	.
Argentina	1	1	.	.	Dinamarca	1	.	.	.	Itália	3	.	.	.	Rússia	2	.	.	.
Austrália	1	.	.	.	Espanha	3	1	2	3	Marrocos	.	.	.	1	Suécia	1	.	.	.
Áustria	2	.	.	.	EUA	7	.	1	.	Moldávia	1	.	.	.	Suíça	1	.	.	.
Bulgária	1	.	.	.	Finlândia	1	.	.	.	Polónia	1	1	.	.	Tunísia	.	.	.	1

A Empresas de Distribuição

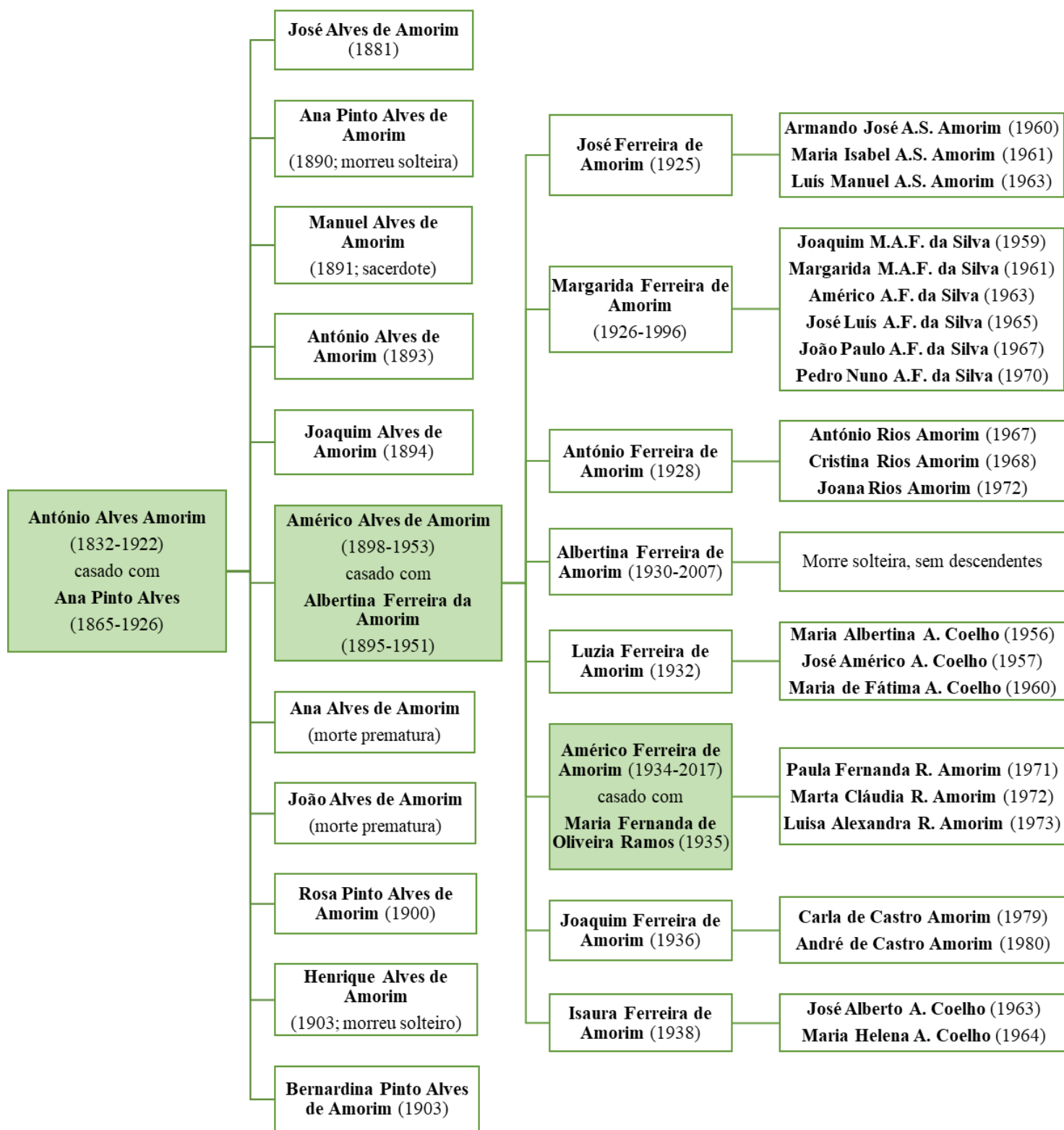
B Joint-Ventures

C Unidades Industriais

D Unidades de Preparação de Matérias-Primas

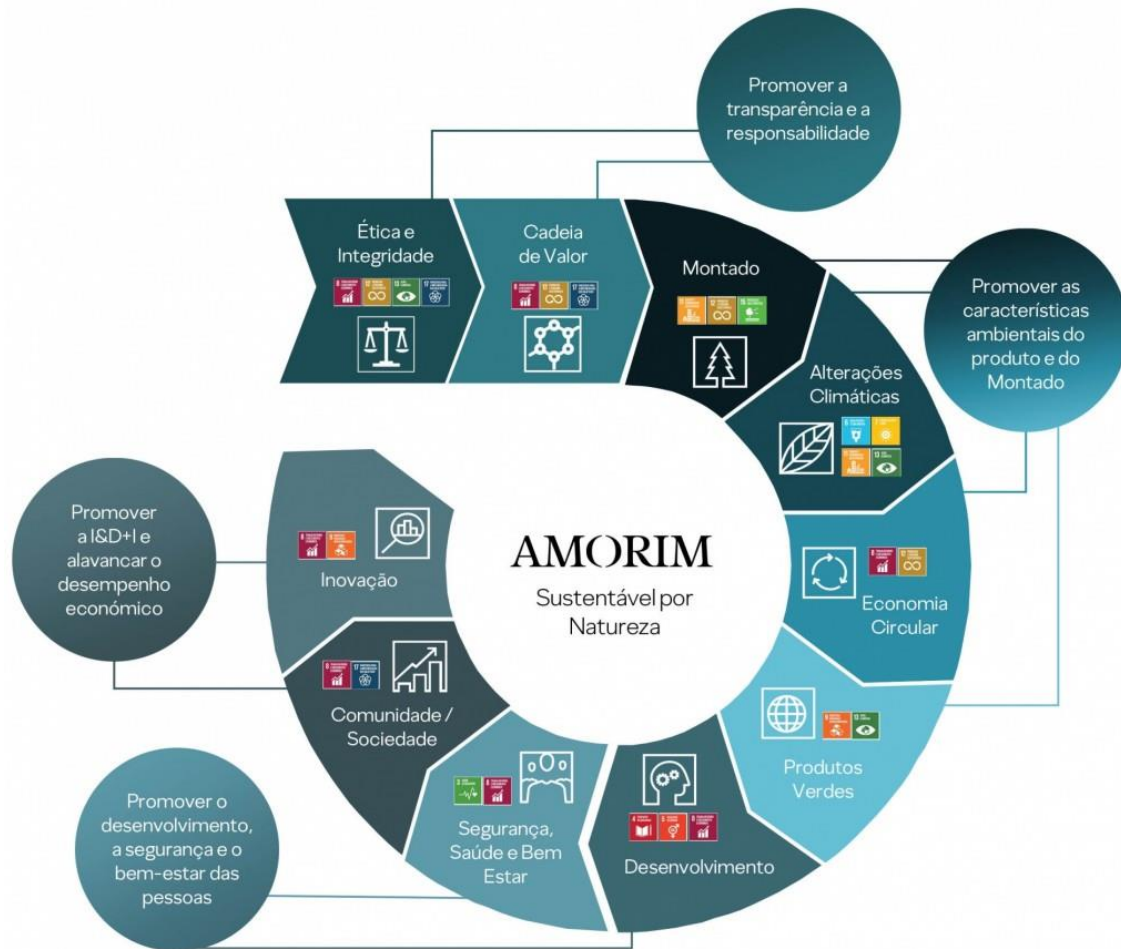
Fonte: Corticeira Amorim (Relatório Anual Consolidado 2021)

Anexo 5 – Árvore Genealógica da Família Amorim



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Coelho (2012)

Anexo 6 – Roda da Sustentabilidade



Fonte: Corticeira Amorim