



**CONTRIBUIÇÃO DO SETOR SEGURADOR PARA A
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS:
ESTUDO DE CASO DA SOMELOS TECIDOS, S.A.**

Carla Emanuela Almeida Alves Rocha

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto – Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto - para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Internacionalização*

Orientador: Doutor Orlando Manuel Martins Marques de Lima Rua

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Porto – 2014

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO**

RESUMO

O objetivo fundamental deste trabalho consiste em analisar a contribuição do setor segurador para a internacionalização das empresas portuguesas.

Para tal, utilizamos uma abordagem metodológica qualitativa, recorrendo para o efeito a um estudo de caso único da empresa Somelos Tecidos, S.A., exportadora do setor têxtil. Partindo do diagnóstico dos seguros atualmente utilizados pela empresa apresentamos uma proposta tendo em vista a melhoria do desempenho da empresa e das suas relações comerciais no estrangeiro, mitigando gastos em caso de imprevistos, e deixando a empresa livre para crescer, abrangendo os seguros obrigatórios, facultativos e como benefícios extra aos seus colaboradores ao invés da retribuição monetária, bem como a exemplificação das diversas situações/imprevistos cobertos pelos mesmos.

Como principais conclusões destacamos o facto das empresas internacionalizadas terem que se proteger em todas as suas vertentes fazendo um investimento na sua carteira de seguros, devendo esta ser personalizada e constantemente atualizada. Relativamente à empresa em análise verificamos que a mesma tem uma carteira de seguros bem ampla, mas acrescentamos valor por via de algumas sugestões de melhoria, sendo identificados os seguros não existentes bem como a sua aplicabilidade e qual o impacto dos seguros na estrutura e expansão internacional da empresa.

Concluiu-se também que os seguros e as próprias companhias de seguros são alvo de mitos e de desilusão, mas também são uma importante ajuda para a empresa em diversas áreas e neste projeto podemos verificar o que leva as pessoas a não acreditarem no mercado segurador, e que é possível acreditar na sua funcionalidade, quando no ato de contratação, soubermos o que procurar, onde procurar, e acima de tudo se os contraentes forem mais do parceiros de negócio.

Palavras-chave: Atividade seguradora, internacionalização, exportação, estudo de caso.

ABSTRACT

The main purpose of this paper consists on analyzing the contribution of the insurance business to the internationalization of the Portuguese economy.

To achieve such purpose, a qualitative methodological approach was used, based on the textile exporter Somelos Tecidos, S.A. business case. Starting from the diagnose of the insurance policies currently subscribed, we presented a proposal for the improvement of the company, its foreign commercial relations and its unanticipated costs management – allowing the company to grow, including mandatory and optional insurance policies and benefits for the workforce, giving examples of the different possibilities of coverage.

As major foresights, we emphasize the importance of a tailor-made and up-to-date insurance portfolio. The current business case provided an example of a broad insurance portfolio, but we were able to add value by identifying areas at risk and the impact of the insurance policies in the structure and the international expansion of the company.

Data also suggests that insurance companies and their policies ser subject to myth and disappointment, but are also a major relief provider for the company. On this paper we were able to verify what take people to not believe the insurance market and what could be made to answer that disbelief, namely when in the signature of the policy one knows what to look for, where to look for, and above all if the partners are more than just contractors.

Keywords: Insurance ativity, internationalization, export, case study.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação de mestrado é o culminar de uma parte significativa do meu percurso académico, que apesar de muitas voltas, altos e baixos, momentos felizes e menos felizes consegui chegar ao seu fim.

Foram muitas as pessoas que me ajudaram nesse percurso tão difícil, expressando a todas elas minha eterna gratidão e agradecimento:

Ao meu orientador, Prof. Doutor Orlando Lima Rua, pela paciência, apoio e incentivo para terminar esta empreitada.

Aos meus colegas de turma, pelas horas de estudo e pela salutar convivência e entreaajuda.

Aos professores do mestrado pelos ensinamentos transmitidos que certamente serão úteis no meu percurso de vida.

Ao Sr. Xavier Almeida, diretor de exportação da empresa Somelos Tecidos, S.A., pela sua disponibilidade em ser entrevistado e permitiu aceder a dados bastante relevantes para a concretização desta dissertação, expresse o meu profundo agradecimento por toda a ajuda prestada.

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer especialmente:

Aos meus pais, pela educação que me deram e pela paciência que tiveram comigo, transformando-me na pessoa que sou hoje.

Ao meu marido, pelo seu incentivo e compreensão.

Aos meus amigos, que estiveram ao meu lado nos bons e, principalmente, nos maus momentos.

ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

AIP	Associação Industrial Portuguesa
APROSE	Associação Portuguesa da Mediação Profissional de Seguros
APS	Associação Portuguesa de Seguradores
CSC	Código das Sociedades Comerciais
ISP	Instituto Seguros Portugal
D&O	<i>Directors and Officers</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas

ÍNDICE

RESUMO	3
ABSTRACT	4
AGRADECIMENTOS	5
ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS	6
ÍNDICE DE TABELAS	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	8
INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO 1 – O SETOR SEGURADOR.....	11
1.1. CONCEITO E EVOLUÇÃO.....	11
1.2. O SETOR SEGURADOR PORTUGUÊS.....	12
CAPÍTULO 2 - MODELO DE NEGÓCIOS DA ATIVIDADE SEGURADORA.....	15
2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	15
2.2. QUOTA DE MERCADO	19
2.3. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	20
2.4. TIPOLOGIAS DE SEGUROS	24
2.4.1 RAMO NÃO-VIDA	25
2.4.2. RAMO VIDA	26
2.4.3. EVOLUÇÃO QUOTA DE MERCADO	27
CAPÍTULO 3 – INTERNACIONALIZAÇÃO.....	29
3.1. CONCEITO.....	29
3.2. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	30
3.3. MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	33
3.4. FORMAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E FATORES DECISÓRIOS	34
3.4.1. EXPORTAÇÃO	34
3.4.2. CONTRATUAL.....	35
3.4.3. INVESTIMENTO DIRETO.....	35
CAPÍTULO 4 – ESTUDO EMPÍRICO.....	37
4.1. INTRODUÇÃO.....	37
4.2. OJETIVOS	37

4.3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	38
4.4. APRESENTAÇÃO DA SOMELOS TECIDOS, S. A.	39
4.5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	41
4.5.1. RESULTADOS	42
4.5.2. DISCUSSÃO.....	42
CONCLUSÕES	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
APÊNDICE I – GUIÃO DA ENTREVISTA.....	59
APÊNDICE II – EVIDÊNCIA EMPÍRICA DA ENTREVISTA.....	61

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: PRODUÇÃO DE SEGURO DIRETO EM PORTUGAL – MERCADO.....	16
TABELA 2: EMPRESAS DE SEGUROS - ESTRUTURA DO MERCADO	16
TABELA 3: PRODUÇÃO DE SEGURO DIRETO EM PORTUGAL POR RAMOS – MERCADO.....	17
TABELA 4: QUOTA DE MERCADO	20
TABELA 5: REMUNERAÇÃO DOS AGENTES PESSOAS COLETIVAS	23
TABELA 6: REMUNERAÇÃO DOS CORRETORES/MEDIADORES.....	24
TABELA 7: DISTRIBUIÇÃO CARTEIRA DOS CORRETORES POR PRODUTOS – 2006/2011	27
TABELA 8: EVOLUÇÃO DO MERCADO VIDA 2006-2011 (M€)	27
TABELA 9: PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	32
TABELA 10: CUSTOS ASSOCIADOS AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	32
TABELA 11: PROPOSTA DE CARTEIRA DE SEGUROS	45
TABELA 12: ANÁLISE DOS IMPACTOS DA PROPOSTA NO DESEMPENHO DA EMPRESA.....	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PRODUÇÃO DE SEGURO DIRETO DO RAMO VIDA - MERCADO	17
GRÁFICO 2: PRODUÇÃO DE SEGURO DIRETO DOS RAMOS NÃO VIDA - MERCADO	18
GRÁFICO 3: DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO POR GRUPO ECONÓMICO – RAMO VIDA.....	18
GRÁFICO 4: DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO POR GRUPO ECONÓMICO – RAMO NÃO VIDA.....	19

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ELEMENTOS DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO COM ESTUDOS DE CASO	38
FIGURA 2: ORGANIGRAMA DA SOMELOS TECIDOS, S. A.....	41

INTRODUÇÃO

Num contexto de incerteza, fruto da crise económica e financeira que assola parte substancial das economias ocidentais, designadamente a portuguesa, o futuro das empresas passa em grande medida pela internacionalização das suas operações. Assim pretende-se identificar qual o correto processo de uma internacionalização, os riscos que se enfrentam nesse processo e os meios que as empresas têm ao seu dispor para minimizar os riscos de forma a atingirem o sucesso.

O estudo pretende analisar a contribuição da atividade seguradora, designadamente ao nível dos seus impactos, no processo de internacionalização das empresas de forma a minimizar os riscos associados e também compreender melhor quais as motivações que levam as empresas a expandir a sua atividade para o exterior.

Ao identificar os riscos associados à internacionalização torna-se fulcral dar a conhecer os meios ao dispor das empresas para que estas possam iniciar ou consolidar a sua expansão internacional de forma segura e com a garantia que se algo correr mal, existem soluções que ajudam a resolver os seus problemas, visto que em contextos conjunturais de crise, como é aquele com o qual as empresas se deparam atualmente, a internacionalização é vista como o escape e a solução de muitas empresas.

Matos (2012) refere que a internacionalização das pequenas e médias empresas (PME) é imprescindível para a sua sobrevivência, dada a queda abrupta do consumo interno. A dimensão do mercado português, de acordo com Pereira (2012), obriga a que empresas consolidadas a nível nacional vejam como única alternativa, para dar continuidade ao seu processo de crescimento, a sua internacionalização. Tomando em consideração a situação atual e as perspetivas para o mercado interno, assume-se como prioridade o reforço do processo de internacionalização (Pires, 2012).

Uma das formas que as empresas têm ao seu dispor para minimizar os riscos da internacionalização e salvaguardar a sua própria atividade, negócio e imagem junto dos seus *stakeholders* é o mercado segurador e os seguros que existem ao seu dispor, para mitigar alguns dos riscos associados ao próprio processo de internacionalização. As empresas exportadoras têm assim a necessidade de transferir, ou melhor dizendo, partilhar o risco para uma entidade externa (empresa seguradora) especializada e capaz de resolver eficaz e eficientemente as questões que não ponham em causa as competências nucleares das empresas face a variáveis externas que não controlam. Estas empresas não podem

preocupar-se somente com o seu desempenho ao nível de rendimento, margens industriais/comerciais, rendibilidade ou lucratividade, é necessário que tenham consciência plena do impacto que o risco tem sobre as mesmas e que não se remetam ao lugar-comum de que situações imprevisíveis “só acontece aos outros”, devendo pois salvaguardar a consistência da sua competitividade.

Esta dissertação apresenta inicialmente a fundamentação teórica das temáticas relevantes para efeitos do estudo a realizar, desenvolvendo-se, posteriormente, um estudo empírico segundo uma abordagem metodológica qualitativa de um estudo de caso de uma carteira de negócios de uma empresa exportadora do sector têxtil português.

O interesse deste trabalho é justificado pela perceção da realidade que as empresas em Portugal têm sobre a internacionalização e dos riscos associados à mesma, bem como aos meios que têm ao seu dispor para minimizar esses mesmos riscos.

Pretende-se evidenciar o processo de internacionalização, as motivações que levam uma empresa a iniciar a internacionalização, as formas e as variáveis preponderantes em tal processo.

CAPÍTULO 1 – O SETOR SEGURADOR

1.1. CONCEITO E EVOLUÇÃO

O conceito de contrato de seguro indica que os prejuízos resultantes de riscos futuros e incertos mas previsíveis, são passíveis de indenização por parte do segurador a outra parte designada por segurado mediante o recebimento de um prémio (Fiuza (2008), consistindo num processo em que os prejuízos de uns são pagos por um conjunto de pessoas que não sofreram perdas (Bernstein, 1997). Moreira (2012) refere que o conceito do seguro surge da necessidade do homem em controlar o risco, como um método de proteção face às incertezas do futuro.

Efetivamente, já na antiguidade, as sociedades mais organizadas tentaram encontrar meios para diminuir os riscos envolvidos nas suas atividades, quando as condições de vida eram ligadas à natureza e os acontecimentos futuros pareciam depender da sorte ou de circunstâncias alheias à vontade dos homens.

Segundo Carvalho (2007), as Leis do Rodes que durante séculos foram seguidas pelos povos que se destacaram no comércio mediterrâneo, podem ser consideradas como as primeiras ordenações náuticas, pois embora não se tratando de seguro, sendo o seu objetivo a regulação da navegação, acabariam por influenciar o seguro, pois as regras do seguro não podiam ser contrárias às da navegação. Moreira (2012) refere que em 1347 foi firmado em Génova, dentro dos moldes atuais o primeiro contrato de seguro, com a emissão da primeira apólice. Prosseguindo, este autor fala-nos de novas formas de seguro e novas coberturas que surgiram com a evolução dos seguros marítimos, destacando um incêndio que assolou a cidade de Londres de 1666 e que impulsionou decisivamente os seguros terrestres. No seguimento de tal tragédia, surge assim o primeiro seguro terrestre, o seguro contra incêndio bem como o aparecimento de companhias de seguros que garantiam em exclusivo o risco de incêndio. Associado ao seguro marítimo, no século XVIII, surge pela primeira vez uma forma de seguro de vida que segurava o risco de captura das tripulações, originado pelos riscos resultantes de atos de pirataria, nomeadamente no que respeitava ao pagamento de resgates e a possibilidade de se segurar os escravos contra o risco de naufrágio do navio.

Amorim (2005) argumenta que com o passar dos anos verificou-se que certos fenómenos ocorriam com alguma frequência, sendo possível começar a estimar o risco da ocorrência destes graças aos avanços na matemática, nomeadamente na estatística. Para evitar que a atividade seguradora fosse objeto de exploração indevida da tão desejada segurança e à medida que os povos evoluíam, o comércio e as leis foram também sendo desenvolvidas para acompanhar estes movimentos. Para fazer face aos novos riscos que as sociedades enfrentavam forma surgindo ao longo dos tempos novos tipos de seguros.

A evolução dos seguros de danos levou ainda a que novas formas de seguros surgissem, isto é, evolui-se dos seguros de bens para os seguros de pessoas, entre os quais o seguro de vida que surge no século XVII, os quais se desenvolveram significativamente nos séculos XIX e XX, assistindo-se assim a que ao invés de se elaborar um seguro para uma situação única, os seguros evoluíram para uma indústria tornando-se atualmente com fins lucrativos (Martinez, 2006).

Segundo Viegas (2011) já no século XX verificou-se uma diminuição das falências e encerramento de negócios pois devido ao aumento exponencial das companhias de seguros, pois estas apoiavam as empresas no pagamento de prejuízos imprevisíveis. Este autor refere ainda que a conceção de seguros noutros domínios tais como o agrícola, patrimonial, contra o desemprego e mesmo o seguro de previdência social vêm o seu crescimento acelerar neste século, devido às grandes guerras e à depressão económica dos anos 30, sendo atualmente devido à generalizada falência dos sistemas públicos de segurança e proteção social cada vez mais preponderante.

Com a evolução da atividade seguradora foram criados e desenvolvidos vários produtos que visam garantir o máximo de situações possíveis para que possamos estar mais seguros, transferindo parte do risco associado à atividade económica para as companhias de seguros, através do pagamento de um prémio.

1.2. O SETOR SEGURADOR PORTUGUÊS

Em Portugal, a existência de legislação aplicável aos seguros e de um serviço de fiscalização organizado tem origem histórica que se deve, fundamentalmente, à atividade marítima que as condições geográficas do país determinaram e favoreceram. Assim no reinado de D. Dinis tem origem a história do seguro marítimo em Portugal no século XIII, fruto do desejo de expandir as relações comerciais com as regiões do norte da Europa,

tendo-se promovido a criação da Sociedade de Mercadores Portugueses, em Maio de 1.293, que integrava uma Bolsa Comum que tinha como função suportar as perdas resultantes das expedições marítimas e dos seus riscos (Henriques, 2004).

De acordo com Viegas (2011) foi através de D. Fernando, fundador da Companhia das Naus em que funcionava uma Bolsa de Seguros baseada no princípio da solidariedade, que se detetou um maior desenvolvimento do seguro em Portugal, tendo em Outubro de 1529 sido estabelecida por carta régia a profissão de escrivão de seguros.

Foi então com a criação da Casa dos Seguros em Portugal, no século XVI, que se desenvolveu um organismo regulador da atividade seguradora, sendo esta a única entidade autorizada á elaboração de seguros e em 1.529 com a nomeação do primeiro escrivão de seguros, foi iniciado o respetivo controlo da atividade seguradora, reforçando a Casa dos Seguros (Martinez, 2006).

Estrela (2002) indica que na época dos descobrimentos portugueses, com as conquistas e navegação para Índia, a atividade seguradora perde força em virtude das necessidade impostas pelo desenvolvimento comercial e marítimo, apesar dos juristas terem procurado criar regras que servissem de normas contratuais e de regulação dos sinistros. Aos empresários da época apenas interessava o seguro efetivo dos riscos e as garantias oferecidas pelos poderosos grupos económicos estrangeiros estabelecidos em Portugal, ou com representação em Lisboa, a eficácia da Casa dos Seguros foi colocada em causa, tornando-se duvidosa.

Foi com base no alvará régio de Agosto de 1791 que se verificou a constituição de companhias particulares dedicadas à atividade dos seguros. Este alvará surge devido à falta de eficácia e desorganização da Casa de Seguros que se vinha a registar, o que levou à prática de seguros fora das suas portas. Assim, organizados sob a forma de companhias surgiram em Lisboa os primeiros grupos seguradores permanentes, destacando-se em 1.791 a Companhia de Seguros Bom Conceito, que em 1.808 deu lugar à Companhia de Seguros Bonança (Henriques, 2004).

Amorim (2005) refere que um dos primeiros diplomas que definem as condições para o exercício da atividade seguradora foi publicado em 1.907, no reinado de D. Carlos I, sendo conhecido como a lei de bases do setor segurador. Só em 1982, é que foi fundado o Instituto de Seguros de Portugal (ISP), assumindo este as funções do Instituto Nacional de Seguros e da Inspeção Geral de Seguros, tendo como principais funções a supervisão

da atividade das entidades que comercializam seguros em Portugal e nesse mesmo ano foi também fundada a Associação Portuguesa de Seguros (APS) tendo como objetivo a defesa dos direitos dos seus associados.

CAPÍTULO 2 - MODELO DE NEGÓCIOS DA ATIVIDADE SEGURADORA

2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Para Gheordunescu (2013) os seguros são um importante setor na economia nacional, onde as suas operações são executadas com base em contratos escritos, de forma organizada e estruturada, denominado de mercado segurador. Neste mercado encontramos todas as premissas e objetivos para salvaguardar as pessoas quer a nível individual quer a nível empresarial, através de entidades certificadas e qualificadas para o efeito. O tipo de mercado é definido pelas crenças dos indivíduos na utilidade dos seguros bem como pelo seu tamanho, isto é, o poder económico dos indivíduos a segurar. A oferta do mercado segurador é efetuada quer por empresas estatais, quer companhias privadas ou mistas, podendo ainda haver a possibilidade de sociedades de seguros mútuas. O mercado segurador divide-se também mediante o tipo de seguros a apresentar, sendo os “seguros gerais” os que têm um papel mais importante (e.g. seguros para automóvel, transportes, seguros contra incêndio e outros danos de propriedade, responsabilidade, crédito e garantias de seguros, seguros contra perda financeira de riscos segurados, seguro agrícola, etc.).

No mercado segurador o risco é definido como um evento futuro e incerto, que têm por base dois conceitos, probabilidade de ocorrência e as consequências físicas e financeiras, sendo a probabilidade de ocorrência possível de calcular mediante modelos estatísticos (Achim, 2012). Os seguros permitem criar condições para a realização dos objetivos quanto ao desenvolvimento nacional economia, da expansão das relações económicas externas, turismo entre outras, contribuindo este mercado para a concretização do progresso económico e social do país mantendo a continuidade do processo de produção, protegendo e defendendo a integridade da propriedade pública, privada, as cooperativas, as pessoas, criando para a população meios adicionais de provisões e poupanças.

Para melhor compreender o mercado segurador em Portugal é necessário identificar de que forma é que o mesmo se encontra organizado e dividido. A atividade seguradora divide-se em Ramo Vida e Não Vida, estando a sua supervisão a cargo do ISP, subdividindo-se pelos diversos produtos existentes no mercado.

Com base nas estatísticas do ISP no ano de 2012 o volume da produção de seguro direto em Portugal atingiu cerca de 11 mil milhões de euros, agregando o ramo vida e não-vida, conforme evidenciado na tabela seguinte.

TABELA 1: PRODUÇÃO DE SEGURO DIRETO EM PORTUGAL – MERCADO

	2010	2011	Δ 11/10	2012	Δ 12/11	2013 **	Δ 13/12
Vida	12 173	7 536	-38,1%	6 922	-8,1%	9 245	33,6%
Não Vida	4 167	4 110	-1,4%	3 983	-3,1%	3 858	-3,1%
TOTAL	16 340	11 646	-28,7%	10 905	-6,4%	13 103	20,2%

u.m: milhões de euros

* Inclui prémios brutos emitidos de contratos de seguro e receita processada de contratos de investimento e de prestação de serviço

** Valores provisórios

Fonte: ISP (2013a).

No que respeita à estrutura do mercado, isto é, às companhias de seguros que operam atualmente em Portugal, verificou-se uma ligeira diminuição do número de empresas entre 2010 e 2013 (tabela 2).

TABELA 2: EMPRESAS DE SEGUROS - ESTRUTURA DO MERCADO

	2010	2011	2012	2013
Empresas de Seguros	83	79	79	77
Sob controlo do ISP	47	45	43	42
Vida	15	14	14	14
Não Vida	23	22	21	21
Mistas	8	8	7	6
Resseguro	1	1	1	1
Sucursais da UE	36	34	36	35
Vida	6	6	6	5
Não Vida	26	24	25	24
Mistas	4	4	5	6

FONTE: ISP (2013B).

Analisando os dados por ramos entre 2011 e 2012, verificou-se uma evolução negativa, sendo no Ramo Vida uma queda em cerca de 8%, enquanto o Ramo Não Vida registou um decréscimo de 4%, sendo a perspetiva de evolução para 2013 positiva.

TABELA 3: PRODUÇÃO DE SEGURO DIRETO EM PORTUGAL POR RAMOS – MERCADO

	2010	2011	2012	2013**	Δ
u.m: milhares de euros					
Vida	12 173 449	7 536 092	6 922 395	9 245 053	33,6%
Seguro de Vida	9 601 727	5 503 533	4 818 597	7 312 294	51,8%
Seguros Ligados a Fundos de Investimento	2 330 857	2 032 402	1 954 212	1 928 429	-1,3%
Operações de Capitalização	240 865	157	149 586	4 330	-97,1%
Não Vida	4 166 558	4 109 651	3 982 769	3 858 304	-3,1%
Acidentes e Doença	1 356 546	1 304 508	1 260 938	1 232 461	-2,3%
Acidentes de trabalho	645 924	621 934	555 812	511 158	-8,0%
Doença	532 241	536 248	551 482	570 554	3,5%
Acidentes (outros)	178 381	146 326	153 645	150 748	-1,9%
Incêndio e Outros Danos	765 259	768 712	766 784	760 470	-0,8%
Automóvel	1 670 726	1 658 951	1 569 213	1 478 230	-5,8%
Marítimo e Transportes	25 062	27 115	31 984	31 611	-1,2%
Aéreo	16 340	11 377	8 245	7 326	-11,1%
Mercadorias Transportadas	26 208	26 401	24 931	24 676	-1,0%
Responsabilidade Civil Geral	116 108	114 061	113 854	106 324	-6,6%
Diversos	190 308	198 527	206 819	217 205	5,0%
TOTAL	16 340 007	11 645 743	10 905 164	13 103 357	20,2%

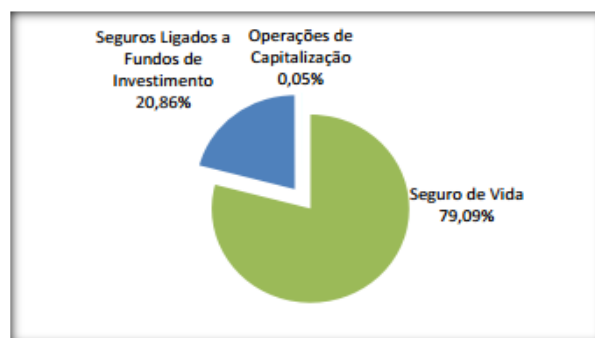
* Inclui prémios brutos emitidos de contratos de seguro e receita processada de contratos de investimento e de prestação de serviço

** Valores provisórios

FONTE: ISP (2013c).

O Ramo Vida cresceu em 2012 significativamente face aos dois últimos anos apesar do atual contexto económico. O Ramo Vida continua ser liderado pelo seguro de vida com cerca de 79% da produção total.

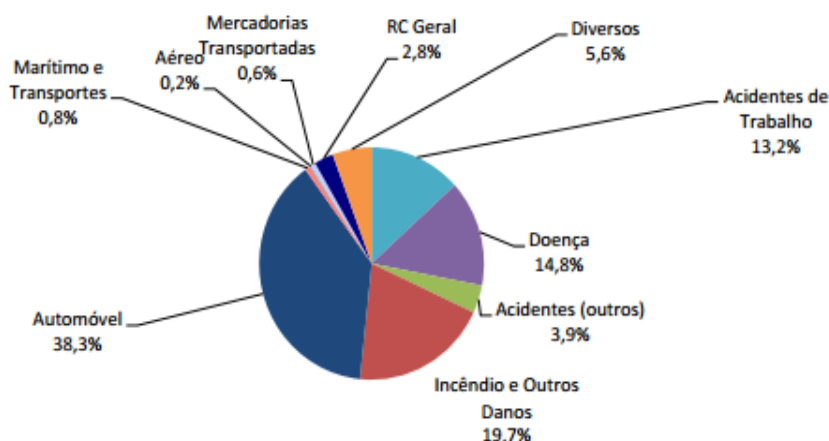
GRÁFICO 1: PRODUÇÃO DE SEGURO DIRETO DO RAMO VIDA - MERCADO



FONTE: ISP (2013d).

O ramo de Acidentes de Trabalho e Automóvel em 2012 foram os que mais contribuíram para a queda verificada na produção de Não Vida, que representavam mais de 52% da carteira, conforme (gráfico 2).

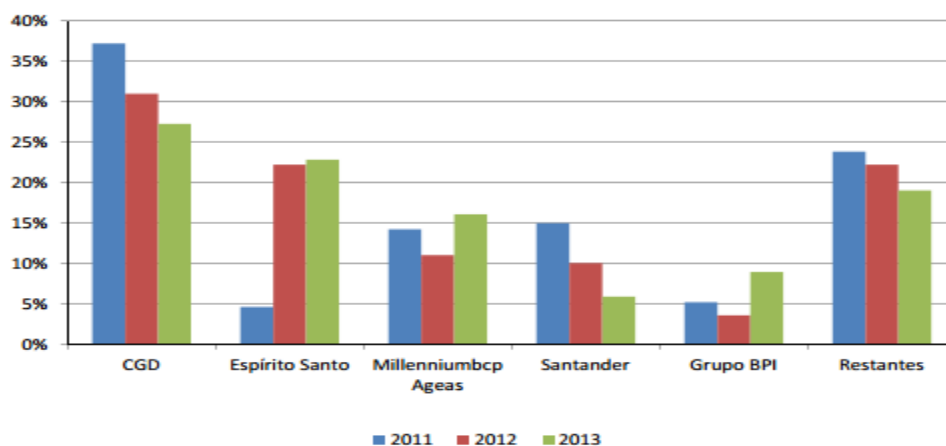
GRÁFICO 2: PRODUÇÃO DE SEGURO DIRETO DOS RAMOS NÃO VIDA - MERCADO



FONTE: ISP (2013e).

Atendendo ao gráfico 3, constatamos que entre 2011 e 2013 o grupo CGD continua na liderança das quotas de mercado do ramo Vida. De salientar o aumento da quota de mercado dos grupos Espírito Santo e BPI.

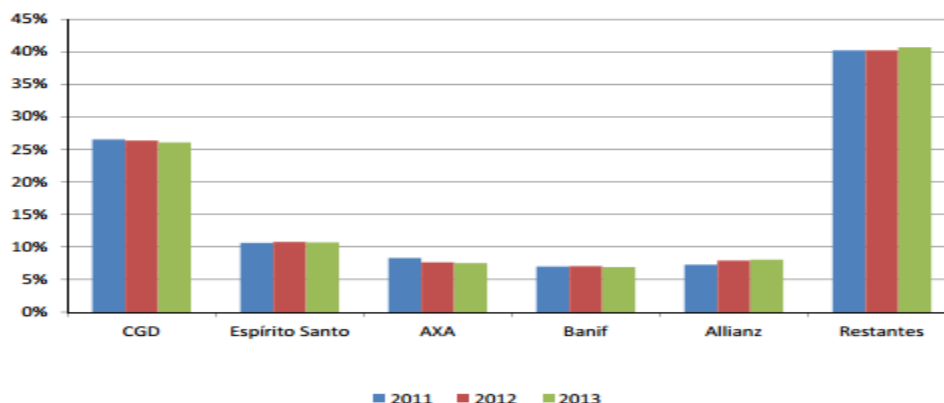
GRÁFICO 3: DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO POR GRUPO ECONÓMICO – RAMO VIDA



FONTE: ISP (2013f).

Por último, relativamente aos ramos Não Vida, o grupo CGD continua a liderar o mercado apesar das sucessivas diminuições de quota de mercado nos últimos anos (gráfico 4).

GRÁFICO 4: DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO POR GRUPO ECONÓMICO – RAMO NÃO VIDA



FONTE: ISP (2013g).

Os dados estatísticos nas tabelas supra demonstram quais os produtos mais comercializados, tendo em consideração as obrigatoriedades em vigor na legislação e os riscos mais conhecidos e protegidos, como o ramo automóvel ou os acidentes de trabalho, mas podemos verificar que existem ainda variados riscos para os quais os empresários portugueses não estão ainda consciencializados, como, por exemplo, a proteção relacionada com os transportes.

2.2. QUOTA DE MERCADO

No que respeita à quota de mercado nos ramos Vida e Não Vida detidas pelas diversas companhias de seguros a operar em Portugal, verificamos pela tabela 4 que o ranking é liderado pela Fidelidade, com cerca de 26,9% da quota de mercado, registando um aumento relativo a 2012 de 10,4%, sendo esta a companhia que tem dominado o mercado segurador, com maior produção, quer no Ramo Vida quer em Não Vida.

TABELA 4: QUOTA DE MERCADO

	2013**	2012	Taxa de crescimento	Quota de Mercado
Total Geral	13 224,08	10 977,26	20,5%	100,0%
1º Fidelidade	3 552,51	3 216,71	10,4%	26,9%
2º BES-Vida	2 040,92	1 448,76	40,9%	15,4%
3º Ocidental Vida	1 486,01	762,97	94,8%	11,2%
4º BPI Vida e Pensões	826,32	248,02	233,2%	6,2%
5º Santander Totta Vida	546,38	695,69	-21,5%	4,1%
6º Allianz	543,55	504,25	7,8%	4,1%
7º Açoreana	406,82	432,19	-5,9%	3,1%
8º CA Vida	383,99	294,02	30,6%	2,9%
9º Tranquilidade	319,51	333,79	-4,3%	2,4%
10º AXA Seguros	290,61	304,84	-4,7%	2,2%

u.m.: milhões de euros

FONTE: ISP (2013h).

Para Vale (2012) o recuo da economia portuguesa, as dificuldades de financiamento dos bancos e a crise das dívidas soberanas europeias continuam a ter reflexões negativas no mercado segurador nacional. Nesta difícil conjuntura destacamos a evolução desfavorável dos mercados de capitais, em especial a desvalorização dos títulos de dívida (pública e privada), que, pelas suas características, representam uma importante parcela das carteiras de investimento das seguradoras.

2.3. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

De acordo com o disposto no Decreto-Lei n.º 144/2006, de 31 de Julho, o qual procede à transposição da Diretiva Comunitária n.º 2002/92/CE para o enquadramento jurídico português relativamente à mediação de seguros, refere, por um lado, o reforço da proteção dos consumidores nesta especialidade e, por outro, à coordenação das disposições a nível nacional relativas aos requisitos profissionais e ao registo das pessoas e/ou entidades que nos diversos estados membros exercem a atividade de mediação de seguros ou de resseguros, tendo em vista a realização do mercado único no sector. Esta diretiva procura evitar as diferenças do regime jurídico nacional relativamente a outros estados membros da união europeia, a manutenção da respetiva concorrência, o aumento da eficácia da supervisão da mediação de seguros bem como a simplificação e racionalização dos recursos, a coresponsabilização de todos os intervenientes no mercado segurador, a

proporcionalidade das exigências face aos benefícios bem como diminuir a disparidade de informação entre o mediador e tomador de seguro. Assim os *players* do mercado segurador encontram-se divididos da seguinte forma:

1. Companhias de seguros: Entidades que estão legalmente outorgadas a exercerem a atividade seguradora e que firma com o tomador de seguro, o contrato de seguro.
2. Mediador de seguros: O mediador de seguros é uma entidade, singular ou coletiva, que funciona como um intermediário entre a seguradora e o consumidor na contratação de seguros e transferência do risco para a da seguradora podendo se subdividir em:
 - a. Mediador de seguros ligado - Exerce a atividade de mediação em nome e por conta de uma empresa de seguros ou, com autorização desta, de várias empresas de seguros, desde que os produtos que promova não sejam concorrentes, não recebendo prêmios ou somas destinadas aos tomadores de seguros, segurados ou beneficiários e atuando sob inteira responsabilidade dessa ou dessas empresas de seguros, no que se refere à mediação dos respectivos produtos.
 - b. Agente de seguros - Categoria em que a pessoa exerce a atividade de mediação de seguros em nome e por conta de uma ou mais empresas de seguros ou de outro mediador de seguros, nos termos do ou dos contratos que celebre com essas entidades.
 - c. Corretor de seguros - Categoria em que a pessoa exerce a atividade de mediação de seguros de forma independente face às empresas de seguros, baseando a sua atividade numa análise imparcial de um número suficiente de contratos de seguro disponíveis no mercado que lhe permita aconselhar o cliente tendo em conta as suas necessidades específicas.
3. Banca: Fruto das fusões de Grupos Económicos, é com naturalidade que hoje em dia a Banca e Seguros sejam parceiros de negócio e que por isso, a Banca distribua uma parte substancial dos seguros no mercado nacional com as denominações de “Bancassurance” ou “Banca seguros”
4. Venda direta pela internet ou telefone: Trata-se de um canal de “futuro” que tem como base a rapidez e simplicidade de processos a um custo mais reduzido. Se por um lado possuem essa grande vantagem – PREÇO - por outro lado, ainda têm como principal adversário o tratamento mais “impessoal” dos assuntos, principalmente

numa sociedade portuguesa que ainda não se encontra totalmente “formatada” para as novas tecnologias

2.3.1. CANAIS RECOMENDADOS

A APROSE (2013) sugere que o consumidor deve recorrer aos serviços de um mediador de seguros, pois devido ao facto de cingir-se a realidades extremamente específicas, exige conhecimentos e experiência que requerem formação técnica, teórica e prática específicas, por outro lado, a existência de um elevado número de seguradoras, com uma vasta oferta de gama de soluções de seguros, com vocabulário técnico e específico e com uma natureza jurídica complexa dos contratos, torna as opções muito abrangentes. Filipe (2013) aconselha que quando o consumidor pretender salvaguardar o seu património, a sua saúde ou a sua vida deve falar com um mediador profissional de seguros.

Em Portugal existem aproximadamente 38.000 mediadores de seguros e que de acordo com recentes estatísticas cerca de 32.000 não têm rendimentos anuais resultantes da mediação acima de 10.000,00€, o que implica uma grande opção de escolha à disposição do consumidor. Estes dados indicam que a maioria dos mediadores de seguros não executa a sua atividade de mediação de seguros como profissão principal, mas como uma atividade secundária com todos os riscos associados a tal situação (APROSE, 2013).

Rego (2012) sugere que para um acompanhamento e aconselhamento adequados e uma correta regularização de sinistros, o mediador deve procurar, cada vez mais, marcar a sua posição demonstrando ao consumidor particular ou empresarial que o seu serviço é uma mais-valia e poderá fazê-lo apostando na formação, na diferenciação positiva e destacando a importância da sua intervenção para um contrato equilibrado.

2.3.2. CANAIS NÃO RECOMENDADOS

A APROSE (2013) indica que alguns dos canais de distribuição não são adequados para que o cliente escolha os seus seguros, dado algumas entidades não estarem totalmente direcionadas para a atividade seguradora. Desta desaconselha-se a venda direta das seguradoras (devido à falta da multiopção e independência no aconselhamento), os mediadores a tempo parcial ou ocasional (pois não exercem a sua atividade a tempo integral), os agentes de seguros exclusivos (por não poderem

comercializar produtos diferentes das companhias com que trabalham, porventura mais competitivos e interessantes para o cliente), os mediadores de seguros ligados (dado complementarem a sua atividade económica principal com a de mediação de seguros), os bancos (devido à restrição ou subtração da liberdade de escolha por parte do cliente) e os trabalhadores subordinados de seguradoras (na medida em que são funcionários da própria companhia de seguros).

O consumidor deverá privilegiar sempre mais do que uma opção de escolha por forma a ter um aconselhamento independente e isento.

2.4.3. RANKING DE AGENTES E CORRETORES

O DL n.º 144/2006, de 31 de Julho, relata o agente de seguros como a entidade que exerce a atividade de mediação de seguros em nome e por conta de um ou vários seguradores, nos termos do contrato que celebre com esses mesmos seguradores, podendo ser pessoas singulares ou coletivas. De acordo com a tabela 5 apresentamos a qualificação referente aos agentes como pessoas coletivas em território nacional tendo por base a remuneração, o concelho e tipo.

TABELA 5: REMUNERAÇÃO DOS AGENTES PESSOAS COLETIVAS

Posicionamento		Agentes Pessoas Coletivas			Quota de mercado	
2010	2011	Denominação	Concelho	Remunerações (euros)	2010	2011
-	1.º	Banco BNP Paribas Personal Finance, S.A.	Lisboa	10.103.555	-	4,55%
2.º	2.º	GENIUS - MEDIAÇÃO SEGUROS, S.A.	Lisboa	5.816.403	2,70%	2,62%
3.º	3.º	SABSEG - MEDIAÇÃO SEGUROS, S.A.	Braga	5.035.335	1,65%	2,27%
1.º	4.º	BANCO SANTANDER CONSUMER PORTUGAL, S.A.	Lisboa	4.470.544	3,45%	2,01%
6.º	5.º	ACP - MEDIAÇÃO SEGUROS, S.A.	Lisboa	2.419.954	1,23%	1,09%
		Cinco primeiros agentes			10,32%	12,55%
5.º	6.º	JOSÉ MATA CONSULTORES DE SEGUROS, LDA.	Lisboa	2.392.214	1,24%	1,08%
4.º	7.º	MARGEM - MEDIAÇÃO SEGUROS, LDA.	Lisboa	2.190.172	1,28%	0,99%
11.º	8.º	SANTOGAL - MEDIAÇÃO SEGUROS, LDA.	Lisboa	2.077.710	0,72%	0,94%
9.º	9.º	CTT - Correios de Portugal, S.A.	Lisboa	2.039.701	0,93%	0,92%
30.º	10.º	GE Consumer Finance, I.F.I.C., Instituição Financeira de Crédito, S.A.	Oeiras	2.038.884	0,37%	0,92%
		Dez primeiros agentes			15,26%	17,39%
1794.º	11.º	APRIL Portugal S.A.	Lisboa	1.587.190	0,00%	0,72%
14.º	12.º	RCI GEST SEGUROS - MEDIADORES DE SEGUROS, LDA.	Lisboa	1.417.517	0,55%	0,64%
7.º	13.º	Banco Finantia, S.A.	Lisboa	1.403.995	1,02%	0,63%
10.º	14.º	PONTO SEGURO - MEDIAÇÃO DE SEGUROS, LDA.	Lisboa	1.401.309	0,78%	0,63%
8.º	15.º	FINISEGUR - SOCIEDADE MEDIADORASEGUROS, S.A.	Porto	1.244.926	0,99%	0,56%
		Quinze primeiros agentes			18,25%	20,57%
13.º	16.º	BEST - Banco Electrónico de Serviço Total, S.A.	Lisboa	1.167.074	0,55%	0,53%
12.º	17.º	SEGILINK - MEDIAÇÃO DE SEGUROS, S.A.	Lisboa	1.068.716	0,68%	0,48%
19.º	18.º	ONEY - INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE CREDITO S.A.	Oeiras	949.716	0,42%	0,43%
15.º	19.º	S.G.S. - SOCIEDADE MEDIADORA SEGUROS, LDA.	Lisboa	882.797	0,49%	0,40%
18.º	20.º	VITORINOS - MEDIAÇÃO DE SEGUROS, LDA.	Caldas da Rainha	872.597	0,44%	0,39%
		Vinte primeiros agentes			20,44%	22,79%

FONTE: ISP (2011).

No que diz respeito aos corretores de seguros, ainda segundo o DL n.º 144/2006, de 31 de Julho, o corretor de seguros exerce a atividade de mediação de seguros de uma forma independente face aos seguradores, baseando a sua atividade numa análise imparcial e

um número suficiente de contratos de seguros, disponíveis no mercado, que lhe permita aconselhar o cliente, tendo em conta as suas necessidades específicas. A qualificação a nível nacional, tendo por base as remunerações, dos 20 maiores correctores encontra-se expressa na tabela 6.

TABELA 6: REMUNERAÇÃO DOS CORRETORES/MEDIADORES

Ranking	Nome	Remunerações (€)	Quota
1º	MDS - CORRETOR SEGUROS, S.A.	12.260.881	11,7%
2º	LUSO-ATLÂNTICA, CORRETOR DE SEGUROS, S.A.	9.172.526	8,7%
3º	MARSH, LDA.	8.744.124	8,3%
4º	AON PORTUGAL-CORRETORES SEGUROS, SA	8.114.088	7,7%
5º	VILLAS-BOAS ACP, CORRETORES ASSOCIADOS SEGUROS, LDA.	5.835.887	5,5%
6º	WILLIS - CORRETORES SEGUROS, S.A.	4.605.372	4,4%
7º	COSTA DUARTE - CORRETOR DE SEGUROS, S.A.	4.098.254	3,9%
8º	JOÃO MATA, LDA.	3.476.951	3,3%
9º	RS-REINSURANCE SOLUTIONS, SOCIEDADE CORRETORA DE RESSEGUROS, SA	3.018.388	2,9%
10º	CREDITE - EGS - CORRETORES DE SEGUROS, S.A.	2.952.279	2,8%

FONTE: ISP (2013i).

No seguimento da análise da informação acima indicada podemos concluir que o corretor com maior quota de mercado é a MDS totalizando uma remuneração acima dos 12.000.000,00€ liderando com 11,7% do mercado.

2.4. TIPOLOGIAS DE SEGUROS

O Ramo e Tipo são as duas modalidades distintas em que os seguros se dividem. Em relação á modalidade do Ramo este subdivide-se em Vida e Não Vida, e na modalidade Tipo este subdivide-se por seguros de danos e de pessoas, facultativos e obrigatórios e entre individuais e coletivos.

Martinez (2006) indica que no Ramo Vida seguram-se as pessoas estando por norma em causa as operações económicas relacionadas com a vida das pessoas e no Ramo Não-Vida, seguram-se situações como seguros de incêndio, colheitas, de transporte e de crédito, sendo este ramo que abrange a grande maioria das situações jurídicas dos seguros.

Em relação á modalidade de Tipo, a divisão entre seguros de danos e pessoas, tem em consideração a distinção tradicional entre seguros de bens materiais e pessoas, que antes da generalização dos seguros ocorrida no séc. XX, desenvolveram três tipos de seguros: os seguros marítimos, seguros contra incêndios e seguros sobre a vida das pessoas, sendo nas duas primeiras classificações seguros reais e na última classificação seguro de pessoas.

Quanto à obrigatoriedade possuímos os seguros obrigatórios e facultativos, que sendo a regra dos seguros serem facultativos, os legisladores, consideraram como obrigatórios os seguros, que em certas situações que podem originar eventuais lesados, como o seguro automóvel e de acidentes de trabalho. Assim quando uma entidade empregadora contrata um funcionário deverá fazer o respetivo seguro de acidentes de trabalho, quem possui um automóvel que circula na via pública terá que fazer um seguro automóvel, entre outros. Esta obrigatoriedade não se impõe apenas aos consumidores mas também às seguradoras, por imposição do ISP, pois não é possível recusar a celebração de um contrato de seguro obrigatório.

Sendo o contrato de seguro um contrato bilateralmente individual, uma seguradora e um tomador de seguro, pode no entanto haver pluralidade de sujeitos em ambas as partes, e neste âmbito coletivo incluímos os seguros mútuos e de grupo.

2.4.1 RAMO NÃO-VIDA

Segundo o Decreto-Lei n.º 94-B/98, de 17 de Abril, artigo 123.º, as modalidades mais correntes do Ramo Não-Vida são as seguintes:

1. Acidentes:
 - a. Acidentes de Trabalho: Visa assegurar aos trabalhadores condições adequadas de reparação dos danos decorrentes de acidentes de trabalho ao serviço de uma entidade patronal no que concerne aos riscos traumatológicos.
 - b. Acidentes Pessoais: Garante a proteção da pessoa no decurso de um acidente quer na sua profissão quer em lazer, funcionando como complemento do seguro de Acidentes de trabalho.
 - c. Pessoas Transportadas: Visa garantir lesões corporais no decorrer de acidentes no interior de veículos.

2. Doença: Compreende a proteção das pessoas no decorrer da alteração do estado de saúde em situações que não derivem de acidente, reconhecidas por autoridades médicas competentes;
3. Mercadorias transportadas: Visa cobrir os danos sofridos por mercadorias, bagagens ou outros bens, independentemente do meio de transporte utilizado;
4. Incêndio e elementos da natureza: Para cobrir os danos sofridos nos bens em caso de incêndio, tempestades, aluimentos de terras, etc.;
5. Responsabilidade civil de veículos terrestres a motor: Abrange a responsabilidade resultante da utilização de veículos terrestres propulsionados a motor, incluindo a responsabilidade do transportador, podendo ser obrigatório ou facultativo.
6. Crédito: Abarcando os seguintes riscos: insolvência geral, declarada ou presumida, o crédito à exportação, hipotecário e agrícola e as vendas a prestações;
7. Perdas pecuniárias diversas relativas ao emprego, insuficiência de receitas, perda de lucros, persistência de despesas gerais, despesas comerciais imprevisíveis, perda de valor venal e a perda de rendas ou de rendimentos;
8. Proteção jurídica: corresponde á cobertura de despesas decorrentes de um processo judicial, bem como formas de cobertura de defesa e representação jurídica dos interesses do segurado;
9. Assistência:
 - a. Assistência a pessoas em dificuldades no decurso de deslocações ou ausências do domicílio ou do local de residência permanente;
 - b. Assistência a pessoas em dificuldades noutras circunstâncias que não as referidas na alínea anterior.

2.4.2. RAMO VIDA

Já o ramo Vida inclui os seguintes seguros e operações (artigo 124.^a do DL n.º 94-B/98, de 17 de Abril):

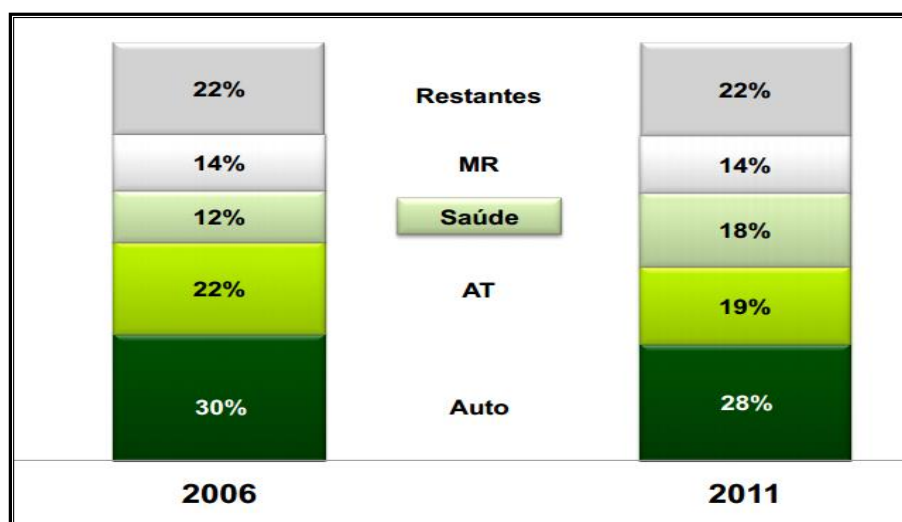
1. Seguro de vida: que visa o pagamento de uma indemnização em caso de vida ou morte da pessoa segura aos seus beneficiários.
2. Seguro de nupcialidade e seguro de natalidade;
3. Seguros ligados a fundos de investimento;
4. Operações de capitalização: que abrangem operações de poupança;

5. Operações de gestão de fundos coletivos de reforma, que abrangem toda a operação que consiste na gestão, por uma empresa de seguros, de investimentos ou dos ativos representativos das reservas ou provisões de organismos que liquidam prestações em caso de morte, em caso de vida, ou em caso de cessação ou redução de atividade;
6. Operações de gestão de fundos coletivos de reforma: Relacionadas com uma garantia de seguro respeitante quer à manutenção do capital quer à obtenção de um juro mínimo.

2.4.3. EVOLUÇÃO QUOTA DE MERCADO

Entre 2006 e 2011 o ramo de Saúde aumentou o seu peso nas carteiras dos corretores em cerca de 6% tendo-se verificado uma redução nos ramos de acidentes de trabalho e automóvel. Os restantes ramos mantêm a mesma as mesmas percentagens de carteira (tabela 7).

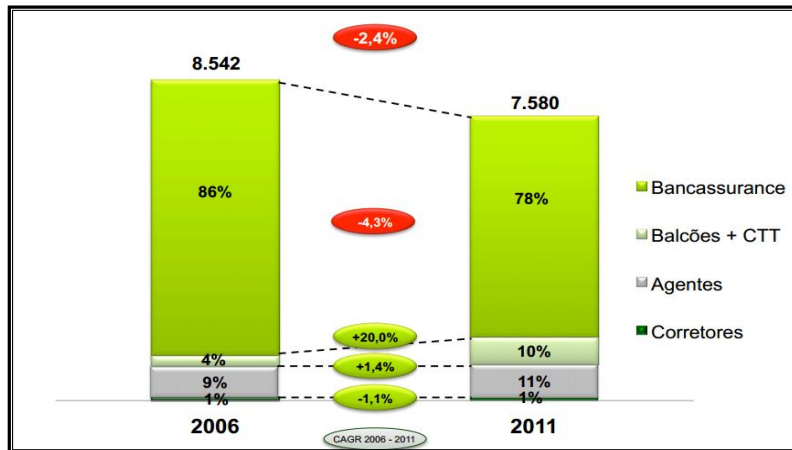
TABELA 7: DISTRIBUIÇÃO CARTEIRA DOS CORRETORES POR PRODUTOS – 2006/2011



FONTE: TRANQUILIDADE (2013a).

Considerando os dados apresentados na tabela 8, em relação ao seguro de Vida a banca continua a liderar sendo o principal canal de distribuição, mesmo com uma redução de 2,4% na carteira devido a um aumento em cerca de 20% por parte dos balcões e CTT.

TABELA 8: EVOLUÇÃO DO MERCADO VIDA 2006-2011 (M€)



FONTE: TRANQUILIDADE (2013b).

De acordo com Clemente (2013) os corretores têm vindo a ganhar peso no mercado dos seguros Não-Vida principalmente devido ao seguro de Saúde, quer por alteração de posicionamento ou pela entrada de novos *players* tem-se assistido nos últimos anos a uma concentração do mercado nos principais corretores, tendo o respetivo ranking alvo de dinamismo.

CAPÍTULO 3 – INTERNACIONALIZAÇÃO

3.1. CONCEITO

O processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em operações comerciais e produtivas com outros países, fora de sua base de origem, segundo Arruda, Goulart e Brasil (1996), pode ser conceituado como Internacionalização.

É através do crescimento da atuação em mercados importadores ou em importadores potenciais, tradicionalmente, o processo de internacionalização tem sido descrito como um mecanismo de desenvolvimento das exportações de uma empresa, para Arruda et al (1996).

Dias (2007) considera que se tivermos em atenção que as trocas entre nações se perdem no tempo a internacionalização não pode ser considerada um fenómeno dos nossos dias, contudo o que torna este fenómeno relevante, dando-lhe um novo folego e justificando um renovado interesse no seu conhecimento, a dimensão, o crescimento e as características que a internacionalização atingiu nas últimas décadas, passando dos produtos para os serviços. A expansão internacional tem sido a resposta das empresas ao aumento generalizado da concorrência e às ameaças à sua sobrevivência, num mundo em constante mutação, com a progressiva liberalização do comércio mundial.

Caraterizada pela interdependência das economias, pela liberalização e pela globalização dos mercados o que se traduz na mundialização da concorrência, Matos (2013) considera que a internacionalização da atividade seja em que setor for, assume-se nos dias de hoje como uma das mais importantes estratégias para o crescimento da empresa. Assim para assegurar a sua competitividade num mercado alargado e que permita ter ganhos económicos é vital que as empresas desenvolvam estratégias ativas de internacionalização. Matos (2013) indica também que, é uma necessidade das empresas prosseguirem o caminho da internacionalização, pois atualmente é uma estratégia de competitividade empresarial além de ser uma condição de sobrevivência.

De acordo com Lu, Zhou e Bruton (2010) a internacionalização das empresas empreendedoras é uma grande estratégia de crescimento a nível mundial, que serve para garantir a sua sobrevivência, bem como vantagens competitivas para os seus produtos para satisfazer os mercados estrangeiros.

3.2. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Guido e Lima (2012) defendem que para as empresas se manterem competitivas e preservarem a sua existência é necessário expandir as suas atividades em mercados externos, aproveitando também todas as oportunidades de negócios.

A internacionalização pode ser entendida como um processo em que as empresas, envolvendo-se em diversas operações além-fronteiras, aumentam sua consciência sobre a importância na participação em atividades internacionais. Assim este processo tem vários enfoques como o conhecimento e experiência de mercados externos, reduzindo as incertezas das operações internacionais, sendo o conhecimento a chave na atividade exportadora, indica Dalmoro (2012),

Pacagnan e Guagliardi (2007) referem que as organizações que decidem ou optam pela internacionalização devem tomar previamente um conjunto de decisões. Estas decisões vão permitir avaliar se vale a pena ou não ingressar no mercado internacional, mas não descurando totalmente o mercado doméstico, pois em tempos de políticas cambiais desfavoráveis, poderá ser uma consequência terrível para a exportação. De forma a garantir condições de segurança e acessos rápidos, em caso de problemas jurídicos ou de transporte, é conveniente começar a internacionalização por países mais próximos, quando as empresas avaliam os países a ingressar no processo de internacionalização.

Uma das mais importantes decisões da direção de uma empresa na internacionalização é a política de investimentos ou as decisões relativas ao tipo de projetos em que a empresa deve investir o seu dinheiro, segundo Macmullen e Varma (2011).

De acordo com informações retiradas da página web da AIP (2012) as empresas deverão reunir um conjunto prévio de condições para que o processo de internacionalização seja uma experiência positiva e sustentada na estratégia empresarial:

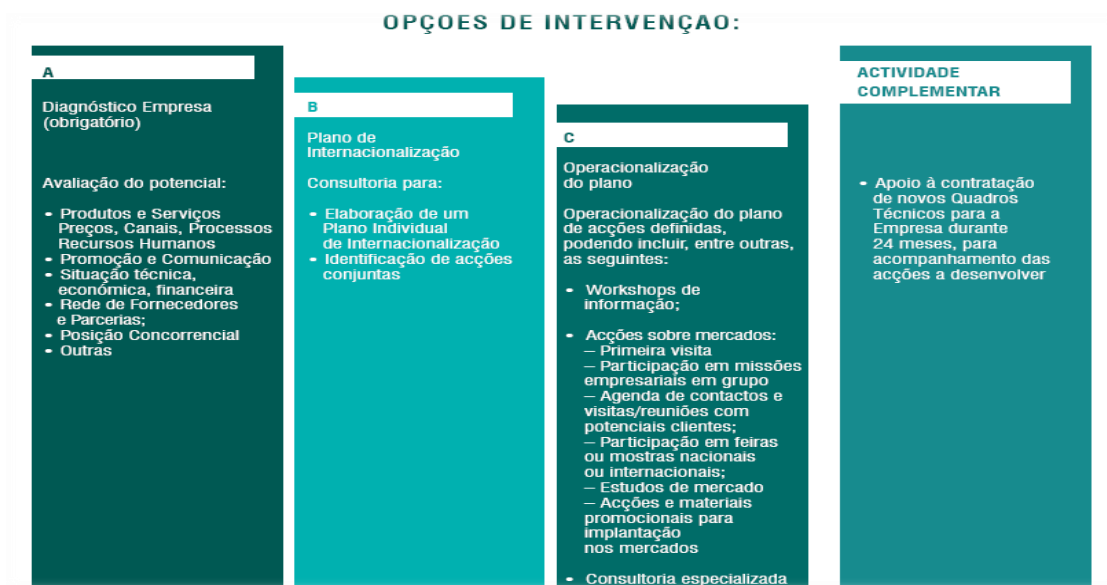
- Identificar as áreas de excelência da empresa;
- Possuir vantagens competitivas face à concorrência, principalmente em áreas especializadas ou a servir nichos/segmentos de mercado;
- Possuir capacidades de fazer/possuir elementos que acrescentem valor aos produtos tornando-os diferenciadores e afirmando uma imagem corporativa de excelência;
- Potenciar ao máximo a informação estratégica relevante disponível e fidedigna que permita um conhecimento das oportunidades de negócio existente e dos mercados;

- Recrutar recursos humanos, técnicos e financeiros que permitam conferir e sustentar todo este processo;
- Possuir capacidades de gestão interativa e de organização mínimas, mas também adequadas à maior sofisticação dos processos de exportação;
- Ter uma estrutura para as suas atividades de marketing;
- Ser prudente, responsável e gradual, com aderência à realidade da empresa.

Segundo Pacagnan e Guagliardi (2007) após as decisões iniciais, atrás referidas, é necessário decidir qual a modalidade de entrada nos mercados internacionais mais adequada, podendo a empresa optar pela exportação, que pode ser direta ou indireta. A exportação direta indica que a empresa decide operacionalizar a exportação dos seus próprios produtos sem a utilização de intermediários, e a exportação indireta é aquela que a empresa exportadora não mantém contacto direto com os consumidores ou clientes finais. A decisão de modificação ou adaptação no composto de marketing são essenciais e podem afetar o sucesso da operação. Por uma questão de redução de custos é comum que as empresas optem por lançar o mesmo produto em vários mercados internacionais simultaneamente, utilizando o mesmo meio de comunicação. Esta decisão, de forma a evitar más interpretações e incómodos inerentes a diferentes hábitos de cultura e consumo, deve ser previamente bem avaliada. Em suma, a internacionalização de forma direta ou indireta, depende diretamente da estratégia da empresa em curso e dos objetivos pretendidos para atingir, sendo este processo afetado por várias variáveis.

Tendo em atenção a realidade das empresas portuguesa (AIP, 2012) foi elaborado pela mesma um programa estruturado que visa o apoio á promoção internacional das empresas com potencial exportador, auxiliando-as durante o processo de internacionalização e deliberação de estratégias para os mercados externos, no qual podemos verificar que o processo se divide em quatro fases principais, as quais estão exemplificadas na tabela a seguir indicada:

TABELA 9: PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO



FONTE: AIP (2012a).

O processo de internacionalização, devido à sua estrutura e investimento necessário, tem custos associados e de forma a ajudar as empresas a controlar os custos e a perceber melhor que custos que devem suportar, a AIP elaborou um estudo com todos os custos associados (tabela 10).

TABELA 10: CUSTOS ASSOCIADOS AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

CUSTOS ASSOCIADOS

A

Diagnóstico à Empresa (Obrigatório)

+

B

Plano de Internacionalização

+

C

Operacionalização do Plano

+

Actividade Complementar
Integração de Quadros

Tipologia da empresa	Comparticipação da Empresa	Comparticipação da Empresa/Mensal 18 meses
Microempresa	1.620,00 € (1)	90,00 €
Pequena e Média Empresa	2.475,00 € (2)	137,50 €
Microempresa	2.520,00 € (1)	140,00 €
Pequena e Média Empresa	4.050,00 € (2)	275,00 €

Custo total		Comparticipação QREN / AIP	Comparticipação da Empresa	Comparticipação da Empresa / Mensal
Minimo 20.000,00 €	Máximo 50.000,00 €	45% dos custos totais	55% dos custos totais	Os custos totais serão repartidos durante 18 meses

24 meses do salário do quadro a integrar, no máximo de 1870 € mensais, acrescido de encargos sociais	45%	55%
--	-----	-----

(1) Após participação QREN/AIP de 50% do custo total (2) Após participação QREN/AIP de 45% do custo total

FONTE: AIP (2012b).

Os custos evidenciados no quadro atrás indicado, não refletem os custos relacionados com a carteira de seguros, pois quando uma empresa contrata uma carteira de seguros a mesma não pode ser unicamente avaliada pela dimensão da empresa, mas antes pelas suas

necessidades, países onde opera ou pensa operar, pelo seu número de ativos e bens patrimoniais, entre outros, de forma personalizada efetuando posteriormente uma pesquisa de mercado junto das entidades comercializadoras de seguros a fim de obter a melhor cotação com a garantia das coberturas adequadas.

3.3. MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Varejão (2013) relata que a vontade das empresas se internacionalizarem depende de diversas razões, que podem advir de eventos tão distintos como os mercados domésticos estarem saturados, altas taxas de crescimento nos mercados externos, levando as empresas á procura de maiores volumes de vendas, redução de custos unitários e a obtenção de uma vantagem internacional e uma diferenciação no mercado interno.

Os argumentos que motivam uma empresa para a internacionalização são, para Simões (1997):

1. **Motivações Endógenas** – São as razões associadas à satisfação de objetivos, estratégicos ou táticos, da empresa como a necessidade de crescimento, o aproveitamento de capacidade disponível, a obtenção de economias de escala, a exploração de competências tecnológicas próprias e a diversificação de riscos;
2. **Características dos Mercados** - A forma como a empresa vê as oportunidades de mercado, isto é, as limitações do mercado doméstico, e a visão de dinamismo dos mercados externos;
3. **Motivações Relacionais** - Corresponde principalmente aos casos em que a empresa reage com outras empresas com quem se relaciona, como a resposta à atuação de concorrentes, o acompanhamento de clientes e a abordagem por potenciais clientes ou agentes estrangeiros;
4. **Acesso a Recursos no Exterior** - As ações que têm como objetivo melhorar as condições de obtenção de determinados recursos, como o aproveitamento dos custos dos fatores de produção no exterior e o acesso a conhecimentos tecnológicos.
5. **Incentivos Governamentais** - Os apoios proporcionados pelos Governos quer português quer dos países de acolhimento, nas decisões empresariais de internacionalização.

Dias (2007) considera que são 11 fatores que formam as motivações para a internacionalização que se agrupam em motivações proactivas (vantagens em termos de

lucros, de tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala) e as motivações reativas (pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes e portos de desembarque).

Encontramos como principal diferença uma maior dependência entre as economias de vários países e regiões quando comparamos a atual crise económica e financeira com as verificadas noutras épocas, fruto do processo de globalização em curso, em que todos estamos ligados em rede. Com o surgimento de novas indústrias e novas oportunidades de mercado, as grandes recessões do passado foram seguidas por alterações radicais na estrutura industrial. O ressurgimento de indústrias entretanto esquecidas ou abandonadas, como sejam a agricultura, a indústria transformadora ou a exploração dos recursos marítimos permite o germinar de novas oportunidades no decorrer da conjuntura atual. A atenção da engenharia esteve muito focalizada no sector terciário nas últimas décadas, com consequências para os sectores primário e secundário, relata Ramos (2011).

3.4. FORMAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E FATORES DECISÓRIOS

Segundo Brito (1992) uma empresa tem três grandes opções como estratégias de internacionalização para adotar, que consistem na sua atuação isolada e independente sendo a exportação direta o meio mais direto, na criação de subsidiárias no estrangeiro permitindo uma competitividade acrescida nos mercados internacionais e finalmente a colaboração com outras empresas, que permite uma flexibilidade negocial entre as partes envolvidas.

Conforme a visão que os gestores têm do mercado externo e a fase em que a empresa se encontra, as formas de internacionalização, os modos de entrada nos mercados internacionais, são naturalmente diversas, e evidenciadas abaixo, conforme Loureiro (2008);

3.4.1. EXPORTAÇÃO

As empresas entram em negócios com entidades estrangeiras comprando e/ou vendendo produtos e serviços a fornecedores ou clientes. A forma mais comum de entrada nos mercados internacionais é a exportação que se pode subdividir em 3 tipos de modalidades: exportação indireta (em que a distribuição é feita através de agentes); exportação cooperativa ou partilhada (envolvendo acordos de cooperação com outras empresas); e

exportação direta (quando a empresa assume por inteiro a internacionalização da totalidade da função e das tarefas inerentes).

3.4.2. CONTRATUAL

Elaborada com base num contrato entre duas empresas de países diferentes que permite a cada uma delas usar a tecnologia, a marca, as especificações do produto, etc., na produção ou venda de produtos ou serviços e que se subdivide da seguinte forma:

1. Licenciamento: trata-se de um acordo pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar a sua tecnologia patenteada ou as suas marcas registadas mediante um pagamento que, geralmente, assume a forma de *royalty*;
2. Franchising: é um acordo através do qual uma empresa – franquizador ou *franchisor* – concede a outra – o franqueado ou *franchisee* – o direito de explorar de determinada forma um negócio desenvolvido pelo primeiro, podendo usar o seu nome, a sua marca registada, o seu *know-how* ou os seus métodos de negociar;
3. Subcontratação: A empresa internacional (ou que pretende internacionalizar-se) faz um acordo comum com a empresa do país de destino em função do qual esta última fabrica os produtos cabendo à primeira a sua comercialização;
4. Joint-ventures: são acordos entre empresas de dois países diferentes com a finalidade de levar a cabo, num desses países, um negócio com benefícios esperados para ambas as partes, que também partilham os riscos;
5. Alianças: acordos entre empresas caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes, podendo envolver, mas não necessariamente, participações de capital. Englobamos aqui os Consórcios – acordos entre várias empresas, concorrentes ou complementares que unem os seus esforços com um objetivo definido, mantendo no entanto a sua autonomia jurídica e estratégica.

3.4.3. INVESTIMENTO DIRETO

Consiste na aquisição de ativos operacionais num país estrangeiro e pode assumir duas modalidades, o investimento de raiz – quando a empresa internacional cria uma nova empresa que inicia a sua atividade e a aquisição – quando adquire uma empresa já em funcionamento.

Qualquer uma das formas de internacionalização indicadas apresenta as suas vantagens e desvantagens, pelo que a escolha por parte das empresas dependerá das circunstâncias relacionadas com o mercado, a concorrência, etc.

Dias (2007) indica que um acordo institucional facilitador da entrada dos produtos, tecnologias, skills humanos e de gestão ou outros recursos da empresa num mercado externo é considerado um modo de entrada no mercado externo. Assim no modo de entrada podem ser identificadas três óticas distintas:

1. Ótica económica: Análise racional, que pondera custos e benefícios de cada entrada, de forma a selecionar a que maximiza o lucro a longo prazo.
2. Ótica dos estádios de desenvolvimento: Análise racional, que relaciona a decisão quanto ao modo de entrada com a evolução do processo de internacionalização.
3. Ótica da estratégia de negócio: Análise pragmática, que resulta da incerteza e da necessidade de consensos na tomada de decisão empresarial.

Em suma, e como se pode verificar acima, existem várias formas de uma empresa se internacionalizar e desenvolver o seu processo, mas há que relembrar que uma estratégia bem definida é a chave de sucesso.

De acordo com Sousa, Martinez-Lopez e Coelho (2008) é fundamental que o bom entendimento dos determinantes que influenciam o desempenho das exportações, quer das empresas em fase de expansão como do crescimento económico dos países, esteja bem esclarecido. É importante que para obter a melhor performance do ambiente negocial haja conhecimento profundo de todas as condicionantes da emergência e competitividade do comércio internacional.

CAPÍTULO 4 – ESTUDO EMPÍRICO

4.1. INTRODUÇÃO

Barros, Barroso e Borges (2005) sustentam que ao nível da eficiência organizacional uma das questões mais importantes no contexto da economia europeia contemporânea refere-se à pressão cada vez mais intensa da concorrência. Tal pressão levou a que também na indústria dos seguros ocorresse uma série de fusões e aquisições de consolidação, tanto internamente como além através das fronteiras, permitindo a entrada de seguradoras multinacionais em o que eram anteriormente mercados nacionais.

De acordo com Schich (2009) as companhias de seguros tendem a ter carteiras amplamente diversificadas atuando como grandes investidores nos mercados financeiros. Por forma a evidenciar toda a envolvente dos seguros e a sua importância na dinâmica de uma empresa, bem como o seu contributo no processo de internacionalização, foi escolhida uma empresa que se encontra internacionalizada e com base no estudo e investigação sobre os seguros foi desenhado um exemplo de carteira de seguros que uma empresa deve ter como forma de precaução sobre possíveis imprevistos decorrentes da internacionalização.

4.2. OJETIVOS

Este trabalho pretende analisar quais as contribuições da atividade seguradora nas empresas que já se encontra internacionalizadas ou que se pretendem internacional.

Neste sentido irá ser elaborado um estudo de caso sobre a empresa Somelos Tecidos, S.A. com a intenção de compreender melhor a empresa e o negócio, quais formas de internacionalização, as motivações e necessidades, bem como a carteira atual de seguros em vigo de forma a identificar os pontos de melhoria na proteção da empresa bem como os seus impactos.

Em adição ao estudo pretende-se demonstrar as preocupações das empresas internacionalizadas bem como o papel dos seguros e da atividade seguradora na sua minimização.

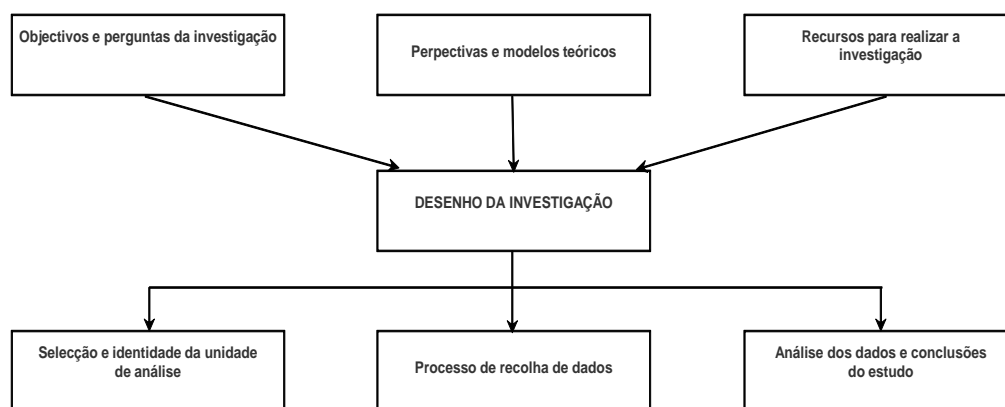
Esta dissertação pretende assim contribuir para a optimização das operações internacionais das empresas para os possíveis riscos decorrentes da internacionalização

bem como, a nível de seguros, o que têm disponível, quer seja de forma obrigatória ou aconselhável.

4.3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A utilização do caso como instrumento para a investigação científica, identificando as diversas fases existentes no desenho e na realização deste tipo de estudos foi objeto de estudo de Yin (1994) que resultou num valioso contributo disponível na literatura (figura 1).

FIGURA 1. ELEMENTOS DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO COM ESTUDOS DE CASO



Fonte: Adaptado de Yin (1998, p. 237).

Relativamente ao método, optamos pelo estudo de caso único, conforme explicado e justificado adiante, devido à coesão metodológica que fornece e à possibilidade de incorporar no estudo dados de natureza predominantemente qualitativa.

A triangulação metodológica obtém-se através da utilização de distintos métodos. No entanto, numa investigação qualitativa, deve contemplar-se a triangulação de dados, do investigador, teórica e disciplinar (Denzin, 1978; Janesick, 1994). Neste estudo tivemos em consideração as distintas formas de triangulação mencionadas na literatura procurando assim reforçar a validade e confiabilidade do mesmo.

No que respeita ao papel e à importância das entrevistas, Stokes (2000) notou que as entrevistas em profundidade já demonstraram a sua utilidade na investigação”. A compreensão profunda de um fenómeno implica a realização de entrevistas em profundidade e a análise de um número limitado de fontes, que permitam obter uma

quantidade adequada de dados (Patton, 1990). Porquanto, realizamos entrevista individual, com utilização de guião de entrevista semi-estruturado (apêndice I), único e para todos os indivíduos do estudo de caso, procurando colher descrições da realidade dos entrevistados para a interpretação do significado e práticas dos fenómenos estudados, tendo como características essenciais: (a) médio grau de estruturação, (b) perguntas abertas e (c) foco em situações específicas e sequenciais da ação do entrevistado.

Entrevistamos, durante março de 2014, o Diretor de Exportação da Somelos Tecidos, S.A., por considerarmos a pessoa mais indicada devido ao seu envolvimento e responsabilidade direta nas decisões de exportação (Miesenböck, 1988), tendo recolhido a evidência empírica expressa no apêndice II.

4.4. APRESENTAÇÃO DA SOMELOS TECIDOS, S. A.

O grupo Somelos foi fundado em 1958 sob a designação “Sociedade Teixeira de Melo e Filhos, Lda.”, dedicando-se à produção de fios e, posteriormente, à produção de tecidos (tecelagem) de algodão.

Em 1971 transformou-se numa sociedade anónima, passando a designar-se por “Indústrias Têxteis Somelos, SA”, com a entrada em funcionamento da área de acabamento e tingimento de fios e tecidos, em 1974, tornou-se gradualmente numa empresa vertical.

Nos anos subsequentes, a Somelos iniciou uma reestruturação profunda e pioneira na indústria têxtil portuguesa, por forma a fazer face aos novos desafios de mercado, automatizando as suas diversas áreas de produção e serviços. Assim, são criadas doze empresas, tendo como “empresa-mãe” do grupo a Somelos, SGPS, SA, com vista a gerir todas as participações sociais, sendo ainda detida pela família fundadora. Procurando servir os respetivos nichos de mercado com um elevado grau de profissionalismo e competência, com a referida reestruturação, as empresas passaram a ter uma administração profissional e autónoma, fazendo face às necessidades de clientes exigentes em termos de inovação, qualidade, serviço e flexibilidade;

“Atualmente estamos presentes com estrutura direta da Somelos no Brasil, China e Hong Kong, no entanto a nossa dimensão é mundial pois temos agentes em todo o mundo em constante contato com os nossos comerciais para que os nossos clientes possam ser totalmente satisfeitos.”

Ainda hoje todas as empresas do grupo, que inclui diversas infraestruturas sociais de apoio aos trabalhadores, estão situadas num parque industrial privado com uma área de cerca de 300.000 m².

A Somelos está em constante evolução e de olhos voltados para o futuro para poder continuar a servir os clientes como tem feito nos últimos 50 anos, desenvolvendo a sua atividade em áreas de negócio exigentes, a saber:

- Fios: Produção de fios de algodão e de várias misturas, singelos, torcidos e de fantasia, para malhas e tecelagem através das empresas Fios, Fiafio e Somelos Mix.
- Tecidos: Com uma posição impar no mercado de camisaria de homem tinto em fio, através das suas coleções de qualidade e da eficiência dos seus serviços técnicos e comerciais, conquistando uma posição de relevo e referência nos mercados internacionais. Como aposta de dar ao cliente a possibilidade de um serviço vertical completo têm a empresa de confeção de camisas Guima.
- Tinturaria e Acabamentos: Desenvolvendo a sua atividade na área de acabamento e tingimento de fios e tecidos, a qualidade, flexibilidade e rapidez de resposta são fatores distintivos da empresa no mercado.
- Co-Geração: Produção de energia elétrica e térmica através da S.E.V.A.
- Serviços: Para prestar apoio não só às empresas do grupo mas também a empresas externas, nas áreas de contabilidade, manutenção industrial e informática foram criadas as entidades Fluxodata, Servápia e Empima.

Apresentando-se nos dias de hoje como um dos maiores grupos têxteis do país e sendo uma dos maiores empregadores nacionais neste tipo de indústria, o Grupo Somelos é dotado de um grande reconhecimento internacional no seu setor.

Do Grupo Somelos selecionamos para efeitos do presente estudo a empresa “Somelos Tecidos, SA”, na medida em que, face ao objeto e aos objetivos do mesmo, melhor reflete a realidade da atividade exportadora e onde poderemos analisar os fenómenos relativos à contribuição do setor segurador na internacionalização das empresas de uma forma holística:

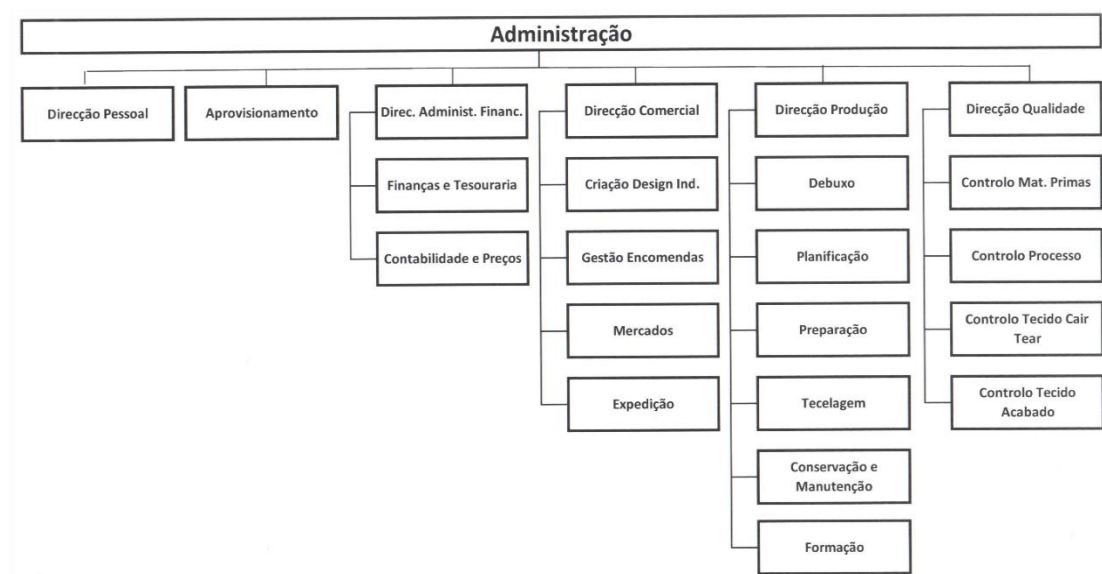
“A Somelos Tecidos exporta cerca de 90% da sua produção, sendo os principais a Europa, nomeadamente a Itália, Alemanha, França e Espanha, o continente americano, bem como a China, Japão e Coreia do Sul. Em relação ao mercado

nacional, na nossa faturação este mercado é residual, correspondendo a cerca de 10%”.

A Somelos Tecidos, SA está sediada em Ronfe, no concelho de Guimarães, com um capital social de 18.000.000,00€, tendo sido constituída em 1990, tendo registado em 2013 um volume de negócios de cerca de 45.000.000,00€, contando atualmente com cerca de 600 trabalhadores (Racius, 2014).

A empresa apresenta uma estrutura organizacional funcional que se desenvolve segundo as várias funções da empresa, o que na nossa opinião poderá constituir um constrangimento dado tratar-se de uma estrutura puramente mecanicista, apresentando-se o respectivo organigrama na figura 2.

FIGURA 2: ORGANIGRAMA DA SOMELOS TECIDOS, S. A.



Ao nível da sua concorrência é referido que *“A nível nacional não temos grande concorrência, o mesmo já não se pode dizer em relação ao mercado internacional. As principais concorrências com que nos debatamos são a própria indústria têxtil italiana e as empresas internacionais que efetuam a subcontratação da produção na China.”*

4.5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.5.1. RESULTADOS

A evidência empírica recolhida permitiu-nos caracterizar a posição atual da carteira de seguros da empresa, identificando algumas áreas não abrangidas.

A empresa considera importante o papel dos seguros como elemento preventivo de imprevistos no decorrer na internacionalização da empresa dado ser *“(...) Um dos exemplos da importância está quando efetuamos os nossos envios para mercados com alguma relutância em pagar ou quando efetivamente a mercadoria sofre atrasos ou anomalias, danos.”*.

A empresa tem perfeita noção de que os seguros podem diminuir ou aliviar as preocupações da empresa ao nível da sua atividade exportadora visto *“Os seguros tem que ser vistos como associados para ajudar a resolver qualquer problema em qualquer altura.”*, esperando que o mercado segurador a médio e longo prazo *“(...) seja mais flexível, como por exemplo a nível de coberturas, e mais exigente, evitando litígios e fraudes que nos prejudicam a todos.”*.

Identifica como principais exemplos de sinistros ocorridos nas suas exportações em que os seguros tenham ajudado na resolução ou minimização de prejuízos o *“(...) extravio ou dano de uma mercadoria pode acarretar prejuízos económicos ou comerciais junto dos nossos clientes e saber e dar a conhecer aos nossos clientes que temos um seguro que salvaguarda esses possíveis danos é um descanso muito grande para todos.”*, referindo que os produtos ao nível dos seguros atualmente utilizados pela empresa *“(...) são a nível dos obrigatórios os Acidentes de Trabalho e o Automóvel, e depois temos também o seguro de Multirriscos, de Acidentes Pessoais, Perdas de Exploração, Avaria de Máquinas, Responsabilidade Civil, de Crédito, Transporte de Mercadorias e saúde para os todos os funcionários.”*.

4.5.2. DISCUSSÃO

Tomando por base a evidência empírica supra e considerando a legislação portuguesa em vigor, a Somelos Tecidos, SA é uma empresa com uma consciência muito abrangente e atual em relação aos riscos que a empresa corre quando efetua negócios com os mercados externos e com os produtos que exporta. Sendo uma empresa exportadora e com um volume de negócios envolvendo valores que representam dezenas de milhões de euros,

trabalhando com mercados externos e muitas vezes com novos clientes dos quais a Somelos não possui histórico em relação ao seu cumprimento financeiro torna-se fundamental, proteger os seus recebimentos, para que também ela possa cumprir com os seus compromissos com terceiros. A forma que existe ao seu dispor é o seguro de Crédito, em que com base numa análise financeira e de rating por parte da companhia, e mediante o volume de negócios estimado, é assegurado em caso de incumprimento por partes dos clientes o pagamento de parcial ou total dos valores envolvidos, o que permite que a Somelos possa comercializar com mais segurança e abranger novos clientes, tendo a certeza que o risco financeiro envolvido pode ser bastante minimizado ou até totalmente suprimido.

A empresa cumpre a lei a nível do seguro de acidentes de trabalho e automóvel e apresenta uma grande variedade de seguros que não sendo obrigatórios são fundamentais para o descanso a nível produtivo, laboral e comercial. Neste enquadramento possui seguro de multiriscos, salvaguardando o seu património físico e instalações de eventuais catástrofes que vão desde incêndio até fenómenos da natureza, que ao ocorrerem podem acarretar gastos avultados na sua reconstrução. Ainda relacionado com o seu património temos o seguro de avaria de máquinas, que garante avarias ou danos dos bens físicos essenciais à produção dos seus tecidos, máquinas e teares entre outros, para que o gasto de reparação ou substituição não seja tão avultado. No seguimento de uma avaria nas máquinas os prejuízos podem não ser somente materiais mas também financeiros, pois mediante a gravidade da situação uma linha de produção pode ficar parada, criando situações de incapacidade de responder aos pedidos de encomenda atempadamente e em casos mais graves pode levar mesmo ao seu cancelamento, neste sentido e para evitar perdas financeiras a empresa está protegida com o seguro de perdas de exploração.

Como as empresas não só feitas unicamente pelos seus produtos ou instalações é fundamental proteger os seus colaboradores que muitas vezes e de forma corrente estão afastados na empresa no seu exterior a estabelecer contatos comerciais com clientes novos ou existentes e a qualquer momento podem sofrer um acidente, daí a empresa mostrar uma consideração e atenção especial neste sentido pois tem em vigor um seguro de acidentes pessoais.

E porque os acidentes podem acontecer não só às pessoas, mas também às suas mercadorias a empresa tem uma preocupação especial para garantir que nada afetará o valor real das suas mercadorias, efetuando assim um seguro de transporte, que em caso

de danos ou extravio, assegurará o seu valor real, para que a empresa possa reutilizar o valor para produzir novas ou indemnizar por sua vez os seus clientes afetados. Os imprevistos financeiros podem surgir quer da mercadoria quer da própria atividade do cliente e podem causar graves danos a terceiros e para suprimir uma possível indemnização a empresa dispõe de um seguro de responsabilidade civil, salvaguardando a sua responsabilidade.

Como a empresa aposta na inovação demonstra uma consciência bastante atualizada no contexto internacional em que opera a nível de risco e demonstra ainda preocupação com o bem-estar dos seus funcionários por via da manutenção de altos níveis motivacionais. Assim e existindo diversas formas de recompensa e motivação, a empresa optou pelo seguro de saúde para os seus colaboradores, proporcionado segurança e liquidez no orçamento dos funcionários em caso de consultas, hospitalizações, entre outros, tendo a possibilidade dos funcionários terem acesso a um sistema de saúde particular.

Como podemos verificar a Somelos Tecidos, S.A. pauta-se pela preocupação em se salvaguardar e em salvaguardar os seus colaboradores e mercadorias, aliando e adequando o mercado segurador e seus produtos às suas necessidades e preocupações. Neste contexto a atividade seguradora tem que ser mais do que um parceiro de negócios, ou um prestador de serviços, tem que ser acima de tudo um associado da empresa e estar sempre presente para dar todo o apoio necessário.

Face às preocupações, necessidades e expectativas expressas em relação ao mercado segurador, torna-se pertinente elaborar uma proposta de carteira de seguros que, para além dos seguros já existentes na empresa, possa abranger novos produtos para aumentar a proteção do processo de internacionalização e das atividades exportadoras da empresa.

É, portanto, fundamental indicar algumas sugestões para que a empresa se sinta segura e confiante em relação ao mercado segurador. Uma empresa ao obter um tão vasto leque de proteções procura estar salvaguardada em todas as situações para que quando ocorra um imprevisto ao acionar os seguros, os mesmos possam corresponder às suas expectativas. Desta forma para que a atividade seguradora possa corresponder é necessário que quer a empresa quer as companhias de seguros, tenham todas as apólices em constante atualização, quer a nível de valores quer a nível de coberturas. A realidade de uma empresa exportadora está sempre em constante mutação, ou porque tem novos clientes, ou porque tem produtos novos, ou porque vai trabalhar com um país novo ou até

porque adquiriu máquinas novas para produção e necessita que as suas proteções estejam sempre adequadas e ajustadas à realidade.

Assim, a atualização constante das apólices permite que em caso de sinistro o valor atual dos bens ou produtos em causa possa ser restituído ou substituído mantendo a qualidade de serviço e aumentando a confiança mutua entre empresa e mercado segurador, permitindo que o mesmo atue sempre em conformidade.

Após análise da carteira atual identificamos dois tipos de seguros que a empresa não possui e que podem proteger as decisões tomadas pela gestão de topo para proteção do seu património ou solvabilidade em caso de morte.

Na tabela seguinte apresentamos a nossa proposta de carteira de seguros, a qual visa aumentar a proteção anteriormente referida, passando a incluir o seguro Directors and Officers (D&O) e o seguro de Vida.

TABELA 11: PROPOSTA DE CARTEIRA DE SEGUROS

Obrigatórios	Facultativos / Aconselháveis	Benefícios aos Colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> •Acidentes de Trabalho •Automóvel 	<ul style="list-style-type: none"> •Multirriscos •Acidentes Pessoais •Perdas de Exploração •Avaria de Máquinas •Responsabilidade Civil •Crédito •Transporte de Mercadorias •D&O 	<ul style="list-style-type: none"> •Saúde •Vida

O seguro de D&O, nos termos dos artigos 64.º e 396.º do Código das Sociedades Comerciais (CSC), visa proteger os atos de gestão de todos os administradores, diretores ou colaboradores com poder de decisão contra possíveis reclamações derivadas de quebra de confiança, atos ou omissões de gestão, incumprimentos de contratos com terceiros, declarações enganosas ou falsas, entre outras. A qualquer momento uma má decisão pode ser tomada que pode levar a reclamações por indemnizações em tribunal, com todos os seus custos associados como os honorários de advogados, custas de tribunal, que podem ascender a valores de milhares e/ou milhões de euros. Assim o seguro de D&O protege em relação ao valor da indemnização a liquidar como também proporciona apoio jurídico e suporta os custos relativos ao processo. Este instrumento de proteção permite também a proteção dos seus bens pessoais, isto é, segundo o artigo 73.º do CSC a responsabilidade dos gerentes e administradores é solidária e o seu património pessoal responde

subsidiariamente e ilimitadamente pelos danos causados pelos mesmos. O seguro de D&O é válido para reclamações de qualquer país sendo em alguns casos, como os Estados Unidos da América, necessário um pagamento de sobre prémio.

Relativamente ao seguro de Vida, este pode ser contratado em parte ou para todos os trabalhadores da empresa. Este instrumento pode também ser visto como forma de recompensa pois pode estabelecer como beneficiário o agregado familiar dos envolvidos. O seguro de vida, além de cobrir a morte, pode também incluir a cobertura de invalidez total e permanente, que permite o pagamento do capital contrato em caso de invalidez provocada por acidente ou doença acima dos 60%.

O seguro de vida pode ser também contratado estabelecendo como beneficiário a própria empresa, o que permite que em caso de falecimento de um dos sócios, administradores ou diretores, o capital reverta a favor da empresa podendo ser utilizado para contratar alguém com as mesmas qualificações para o substituir, para evitar que a família do sinistrado assuma a sua responsabilidade na empresa, que em muitos casos pode-se tornar um problema pois a família não percebe do negócio e até para salvaguardar empréstimos ou financiamentos no seu todo ou em parte, para que os outros sócios administradores ou diretores não tenham que responder na sua totalidade.

Como podemos verificar existem situações que ainda podem ser salvaguardadas graças aos seguros, e mais uma vez, os seguros devem de ser vistos como aliados nos piores momentos. O princípio básico do seguro indica que o mesmo não é para enriquecer mas sim para minimizar possíveis perdas financeiras, que podem levar, em casos extremos, à falência de uma empresa.

Assim, iremos analisar os impactos dos seguros que protegem a internacionalização e exportação da empresa e que tem projeções quantitativas e financeiras.

Uma empresa necessita de ter consciência dos riscos que assume quando decide a internacionalização e quando opta pela exportação como forma para comercializar os seus produtos, desta forma e evidenciando apenas os seguros especialmente direcionados para a exportação foi elaborada uma tabela em que será possível compreender melhor a sua aplicabilidade.

TABELA 12: ANÁLISE DOS IMPACTOS DA PROPOSTA NO DESEMPENHO DA EMPRESA

Situação atual	Proposta de Seguro	Impacto
Volume de vendas no mercado externo: 45.000.000,00 €	Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do volume de vendas em 100% • Garantia de recebimento em caso de incumprimento, conducente a maior segurança na negociação.
Fornecimentos e serviços externos 8.000.000,00 €	Avaria de Máquinas e Perdas de Exploração	<ul style="list-style-type: none"> • Redução em cerca de 90% dos gastos em caso de avaria de máquinas que provoquem a paragem da linha de montagem e a respetiva perda/atraso de produção.
Provisões para riscos e encargos (exemplo: reclamações por incumprimento de contrato) 178.000,00 €	D&O	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento a 100% dos honorários dos advogados e custas do tribunal. • Pagamento até 100% do capital em caso de indemnização.
Empréstimos 8.000.000,00 €	Vida e Acidentes Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Em caso de morte ou invalidez dos administradores pagamento da dívida até 100% às entidades credoras.
Custo médio do valor das mercadorias transportadas (amostras): 18,90€ Total de amostras com incidências: 40	Transporte de Mercadorias	<ul style="list-style-type: none"> • Pagamento a 100% do custo da amostra bem como do custo do transporte

Conforme verificado no na tabela anterior, no quotidiano da empresa acontecem imprevistos, pelo que quando ocorrem é aconselhável ter um parceiro (companhia seguradora) que ajude a superá-los.

Na tabela anterior são analisadas situações características de uma empresa exportadora e em que medida os seguros mais direcionados para esta temática podem ajudar a minimizar ou eliminar totalmente as perdas financeiras, bem como em casos mais graves, evitar uma insolvência devido à falta de uma pessoa chave para o negócio.

Tomando como referência as situações acima descritas podemos confirmar que na carteira de seguros atuais da empresa a maior parte destas situações já se encontram salvaguardadas. No entanto, e sendo visível a preocupação em relação aos produtos e bens, falta proteção em relação às decisões estratégicas tomadas pela direção e administração, que muitas vezes acarretam processos em tribunal longos e muito dispendiosos. Além das decisões tomadas pela direção e/ou administração, os membros fazem muitas vezes deslocações ao estrangeiro ao serviço da empresa, para formalizar contratos ou visitar delegações noutros países, e além de os salvaguardar em caso de acidente ligeiro, perda de malas, entre outras, é necessário proteger a própria vida das pessoas, principalmente quando são pessoas consideradas pessoas chave, em que o seu conhecimento técnico ou capacidades negociais, sejam inigualáveis ou muito difícil de substituir e que na sua falta, a empresa tenha que recorrer a contratações ou formação para poder substituir a pessoa.

Concluimos assim que o mercado segurador tem diversas formas de ajudar as empresas no seu processo de internacionalização bem como nos riscos associados a este processo, de forma a ajudar a minimizar ou eliminar perdas financeiras que podem por em causa a própria continuidade da empresa.

Os seguros tem um custo associado, o custo de aquisição, que é variável de companhia para companhia mas se as empresas olharem para o longo prazo o custo converte-se em investimento pois o valor de uma indemnização pode ser igual ou superior ao pagamento do prémio de diversos anos. Assim a atividade seguradora tem que ser vista como um associado de longo prazo e que deve estar presente durante toda a atividade da empresa.

CONCLUSÕES

Para Beltratti e Corvino (2008) as companhias de seguros podem ajudar os investidores a entender cada vez mais o complexo de riscos e oportunidades enfrentados pelos investidores no mercado, desenvolver novos produtos que ajudam os investidores a mitigar o consumo ao longo do tempo bem como de natureza particular, tanto quanto discretas (e.g. riscos à saúde) e a longo prazo (e.g. necessidades de pensões) e utilizar o investimento apropriado e técnicas de gestão para maximizar o seu valor a longo prazo e, portanto, beneficiar os segurados e acionistas.

Ao longo desta dissertação foram desenvolvidos e aprofundados conhecimentos que poderão permitir uma compreensão mais profunda e detalhada da realidade do mercado segurador e das fases de internacionalização de uma empresa, bem como a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos.

Tendo em conta o Ramo Vida e Ramo Não Vida, foi possível compreender que a sua evolução negativa decorreu devido ao recuo da economia portuguesa, às dificuldades de financiamento dos bancos e a crise das dívidas soberanas europeias.

A nível da internacionalização das empresas foi possível verificar quais as suas principais motivações para se expandirem além-fronteiras. As motivações que levam a uma empresa a se internacionalizar são diversas, podendo ser desde motivações relacionais, acesso a recursos externos e até incentivos governamentais. A nível do mercado nacional cada vez mais se assiste ao um estrangulamento da comercialização e se as empresas pretendem continuar a operar/sobreviver têm que se internacionalizar, procurar novos mercados e desenvolver novos produtos.

O processo de internacionalização tem que ser bem avaliado para evitar custos ou prejuízos muito difíceis de ultrapassar. Em Portugal existe uma associação, a AIP, que ajuda as empresas portuguesas no desenrolar do processo, indicando os custos associados e ajudando as empresas a encontrarem e desenvolverem os seus pontos fortes, onde e como são competitivas e a manter e atualizar a estrutura organizacional.

Para se poder melhor compreender como os seguros podem ajudar uma empresa a minimizar os riscos associados á sua internacionalização, estudamos o caso da empresa Somelos Tecidos, S.A., os países em que se encontra representada, as formas adotadas para a sua internacionalização e as suas preocupações e necessidades, tendo analisado a carteira atual de seguros da empresa. Fomos mais longe e apresentamos uma proposta

que abrange não só os seguros atuais bem como na mesma indicamos novas modalidades que podem ser adotadas pela empresa, para aumentar a protecção da sua actividade exportadora.

A escolha desta empresa prendeu-se com o objeto e os objetivos do presente trabalho e pelo facto de ser um exemplo a seguir a nível nacional e internacional e por melhor se adequar à diversa variedade de seguros existentes no mercado segurador atual. De acordo com a legislação em vigor e conhecimentos profissionais, foi elaborada uma carteira que envolve os seguros obrigatórios, os facultativos e seguros que servem como benefícios aos próprios colaboradores, em substituição a retribuição monetária.

Após a elaboração da proposta da carteira de seguros é possível perceber que de entre os vários riscos de internacionalização e da própria laboração da empresa, existem seguros que ajudam a minimizar os mais diversos riscos, permitido que a empresa apenas se preocupe em “faturar” e crescer. No decorrer da análise efetuada verificamos que a Somelos Tecidos, S.A. é uma empresa preocupada com os seus clientes e colaboradores e, devido à sua dimensão internacional, que tenta precaver-se o mais possível em todas as áreas, procurando não só um parceiro de negócio, mas acima de tudo um associado para ajudar a resolver todos os imprevistos. Assim, ao nível de proposta apresentada, efetivamente, vislumbramos melhorias, com vista suprir lacunas, na protecção da empresa, sugerindo-se seguros de D&O e vida. Apesar da empresa não ter tido sinistros significativos a registar, grande parte devido à sua experiência internacional, a qualquer momento a situação pode alterar-se e a escolha do associado e análise correta da carteira de seguros da empresa deve passar por uma análise detalhada vários *players* do mercado e da sua forma de atuação, bem como das várias necessidades da mesma e dos mercados em que se desenvolve, não descurando uma análise de risco a nível das suas instalações e bens.

A correta análise de todas as variáveis, externas e internas, princípios de honestidade e isenção, quer por parte quer da empresa contraente quer do *player* escolhido, irá permitir que a companhia de seguros, em caso de sinistro possa corresponder financeiramente às expectativas de todos, minimizando não só prejuízos económicos mas também comerciais, proporcionando uma segurança e motivação adicional aos seus colaboradores.

Existem vários mitos em relação às companhias de seguros, sendo um dos mais conhecidos que as estas servem para receber dinheiro, mas não servem para pagar, isto porque na contratação do seguro não foram aplicados tais princípios.

Ao estudar as principais motivações que as empresas têm para se internacionalizar verificamos que a Somelos Tecidos, S.A. não é uma exceção e que partilha das mesmas, sendo elas as motivações endógenas, as características dos mercado externos e, acima de tudo, o desejo de continuar a evoluir e a prestar um serviço de qualidade inigualável aos seus clientes, mantendo a premissa de nunca estarem satisfeitos e procurar fazer sempre mais e melhor.

Por último, mas não menos importante, analisamos as contribuições do setor na internacionalização das empresas portuguesas, com vista a perceber qual o impacto dos seguros no crescimento e evolução da empresa nos mercados estrangeiros, verificando-se que os seguros não têm como objetivo fazer aumentar as vendas ou lucros, nem aumentar quota de mercado, mas sim evitar ou minimizar os prejuízos financeiros em que a empresa pode incorrer, caso os imprevistos aconteçam. Para compreender melhor este impacto foram selecionados os principais seguros que mais se adequam a uma empresa de cariz exportador e que melhor defendem os imprevistos relacionados com a exportação, sendo elaborada uma tabela com situações tipo e exemplificando os riscos e a sua quantificação, identificar o melhor seguro para proteger destas situações e qual o seu impacto na empresa.

Podemos concluir que os seguros são muito importantes numa empresa internacionalizada e que ajudam bastante quer a nível de minimização de prejuízos financeiros, comerciais e permitem que uma empresa se possa concentrar na sua evolução e atividade pois caso o pior aconteça existe algo que nos pode ajudar, o mercado segurador.

As conclusões extraídas da investigação realizada devem ser analisadas no contexto das suas limitações específicas. Destacamos o facto de tratando-se de um estudo de caso único, a generalização, ou transferibilidade, teórica dos resultados dever-se-á realizar com prudência.

A dificuldade em recolher dados relativos à concorrência da organização estudada nos vários mercados de referência é ainda uma limitação.

Como principal limitação deste trabalho destacamos a dificuldade de aceder a informação relativa à empresa objeto de estudo. Outras limitações, não menos importantes, consistiram no facto de tratar-se de um estudo de caso único, o que limita a generalização das conclusões do mesmo, aconselhando-se no futuro a realização de estudos de casos

múltiplos, no facto de somente estudarmos uma empresa do sector têxtil e, por último, somente termos entrevistado o director de exportação da empresa, pelo inicialmente descrito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achim, M. L. (2012) Decisional Methods applied in insurance area. *Annals of the University of Petrosani: Economics*, Vol. XII, Iss 2, pp. 5-13 (2012). Consultado em <http://www.doaj.org> a 16 de Abril de 2014.

AIP (2012a) *Processo de Internacionalização* – Acedido em www.aip.pt em 16 de Março de 2013

AIP (2012b). *Custos Associados ao Processo de Internacionalização* – Associação Industrial Portuguesa. Acedido em www.aip.pt em 16 de Março de 2013

Amorim, V. J. C. (2005) *Negócio eletrónico na mediação de seguros*. Dissertação de Mestrado. Consultado em 06 de Outubro de 2013. Dpt. de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro. [Http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1491/1/2005001732.pdf](http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1491/1/2005001732.pdf)

Arruda, C.A., Goulart, L., Brasil, H. V. (1996) *Estratégias de Internacionalização: Competitividade e Incrementalismo*. Rio de Janeiro: Qualitymark. p.p. 21-35. - Consultado em 16 de Junho de 2013

Arruda, C.A., Goulart, L., Brasil, H. V. (1996) *Estratégias de Internacionalização: Competitividade e Incrementalismo*. Rio de Janeiro: Qualitymark. p.p. 37-55. - Consultado em 16 de Junho de 2013

Barros, C. P., Barroso, N., Borges, M. R. (2005) Evaluating the Efficiency and Productivity of Insurance Companies with a Malmquist Index: A Case Study for Portugal. *The Geneva Papers* (244–267). *The International Association for the Study of Insurance Economics*. Consultado em 24 de Fevereiro de 2014 - www.palgrave-journals.com/gpp

Beltratti, A., Corvino, G. (2008) Why are Insurance Companies Different? The Limits of Convergence Among Financial Institutions. *The Geneva Papers* (363–388). *The International Association for the Study of Insurance Economics*. Consultado em 24 de Fevereiro de 2014 - www.palgrave-journals.com/gpp

Bernstein, P.L. (1997) *Desafio aos deuses: a fascinante história do risco*. p.p.93. 16º Edição. Editora Campos. – Consultado em 20 de Março de 2014

Brito, C.M. (1992) *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*.

Working paper n° 38. Faculdade da Economia do Porto. p.p. 4 - Consultado em 20 de Janeiro de 2014

Carvalho, R. (2007) *Acerca das antigas leis de seguros.* Obtido em 22 de Abril de 2013. [Http://www.isp.pt/winlib/cgi/winlibimg.exe?key=&doc=16330&img=2383](http://www.isp.pt/winlib/cgi/winlibimg.exe?key=&doc=16330&img=2383)

Carvalho, R. (2012) *Quem é quem nos seguros.* Obtido em 22 de Abril de 2013. [Http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/qqseguros.pdf](http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/qqseguros.pdf)

Clemente, N. D. (2013) *Trabalhando com Corretores. Encontro Nacional de Corretores, organizado pela companhia de seguros Tranquilidade* – Obtido em 10 de Abril de 2013;

Dalmoro, M. (2012) *Redes de promoção internacional e suas contribuições no processo de internacionalização: o caso do psi wines from Brazil.* Porto Alegre: vol.18 no.2. Obtido em 19 de Janeiro de 2014. [Http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112012000200010](http://dx.doi.org/10.1590/S1413-23112012000200010)

Denzin, N. K. (1978). *Sociological Methods: A Source Book*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

Dias, M. (2007). *A Internacionalização e os fatores de competitividade: O caso Adira.* Dissertação de Mestrado. [Http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf](http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf). Consultado em 16 de Junho de 2013

Estrela, M. (2002). *Cem anos a construir um futuro mais seguro.* 1.ª Edição. Companhia de Seguros Açoreana, SA. Ponta Delgada. - Consultado em 16 de Junho de 2013

Filipe, L. (2013). *Quando não está bem de saúde, consulta... o mecânico?* Artigo de Opinião. [Http://www.aprose.pt/public/PortalRender.aspx?PageID={3723e2db-e4b4-4602-89a2-7271a946728f}&PressReleaseID={135faaf0-b3dc-11e2-a43e-00195b71c487}#Uyuw2PI_uAU](http://www.aprose.pt/public/PortalRender.aspx?PageID={3723e2db-e4b4-4602-89a2-7271a946728f}&PressReleaseID={135faaf0-b3dc-11e2-a43e-00195b71c487}#Uyuw2PI_uAU) – Consultado em 21 de Março de 2014

Fiuza, C. (2008). *Direito Civil: Curso Completo.* 11ª Edição Revista. p.p. 591. Belo Horizonte. Editora Del Rey. – Consultado em 20 de Março de 2014

Gheordunescu, M. E. (2013). *Analysis of general insurance in the current period. Management Strategies Journal, Vol VI, Iss 2(20), Pp 79-85 (2013).* Consultado em <http://www.doaj.org> a 16 de Abril de 2014.

- Guido, A.L.B., Lima R.T. (2012). Empresas transnacionais e internacionalização: uma análise bibliométrica dos termos. *Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã*, v.3, n.3, p.83-96. Obtido em <http://www.b-on.pt/> a 02 de Fevereiro de 2014
- Henriques, J. C. S. (2004). A Supervisão de Seguros em Portugal. *Fórum ISSN*. Lisboa. p.p. 60-73. – Consultado em 15 de Abril de 2013
- ISP (2013a). *Produção de seguro direto em Portugal – Mercado*. Instituto de Seguros de Portugal. Acedido em www.isp.pt em 2 de Janeiro de 2013
- ISP (2013b). *Empresas de seguros - Estrutura do mercado*. Instituto de Seguros de Portugal. Acedido em www.isp.pt em 2 de Janeiro de 2013
- ISP (2013c). *Produção de seguro direto em Portugal por ramos – Mercado*. Instituto de Seguros de Portugal. Obtido em www.isp.pt em 2 de Janeiro de 2013
- ISP (2013d). *Produção de seguro direto do ramo Vida – Mercado*. Instituto de Seguros de Portugal. Acedido em www.isp.pt em 15 de Janeiro de 2013
- ISP (2013e). *Produção de seguro direto dos ramos Não Vida – Mercado*. Instituto de Seguros de Portugal. Acedido em www.isp.pt em 20 de Janeiro de 2013
- ISP (2013f). *Distribuição da produção por grupo económico – Ramo Vida*. Instituto de Seguros de Portugal. Acedido em www.isp.pt, em 30 de Março de 2013
- ISP (2013g). *Distribuição da produção por grupo económico – Ramo Não Vida*. Instituto de Seguros de Portugal. Acedido em www.isp.pt, em 30 de Março de 2013
- ISP (2013h). *Quota de Mercado*. Instituto de Seguros de Portugal. Obtido em www.isp.pt em 30 de Março de 2013
- Janesick, V. J. (1994). The dance of qualitative research design: metaphor, methodolatry, and meaning. In N., K., Denzin, & Y., S. Lincoln, (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*.
- Loureiro, J. (2008, Janeiro) *Apontamentos sobre Gestão das Organizações*. Consultado em 20 de Maio de 2013. [Http:// www.aauab.pt](http://www.aauab.pt) – p.p. 179-180. Consultado em 20 de Maio de 2013
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., Li, W. (2010). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies* 41, 419 – 436. *Academy of International*

Business – Consultado em 19 de Março de 2014

Martinez, P. R. (2006). *Direito dos seguros* – Editora Principia – 1ª Edição. – Consultado em 20 de Maio de 2013

Matias R. C. (2011). *A internacionalização não é uma opção é uma necessidade*. Consultado em 05 de Outubro de 2012. [Http://www.ordemengenheiros.pt/pt/centro-de-informacao/imprensa/clipping/a-internacionalizacao-nao-e-uma-opcao-e-uma-necessidade/](http://www.ordemengenheiros.pt/pt/centro-de-informacao/imprensa/clipping/a-internacionalizacao-nao-e-uma-opcao-e-uma-necessidade/)

Matos, M. (2013). *A internacionalização das pequenas e médias empresas*. Consultado em 05 de Outubro de 2013. [Http://www.apamm.com/_a_internacionalizacao_das_pequenas_e_medias_empresas](http://www.apamm.com/_a_internacionalizacao_das_pequenas_e_medias_empresas)

Mcmullen W. J., Varna, R. (2011). Motives and Consequences of Investment Decisions: Evidence from Factual Movie Projects. *The Business Review, Cambridge*, Vol. 17, Num. 2. p.p. 8 – Consultado em 19 de Março de 2014

Miesenböck, K. J. (1988). Small businesses and exporting: a literature review. *International Small Business Journal*, 6 (2), 42-61.

Moreira, N. A. P. (2012) *Dinamização de mediadores de seguros – Projeto de implementação de estratégias potenciadoras do aumento da produtividade num mercado regional*. Dissertação de Mestrado. Consultado em 22 de Abril de 2013. [Http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/372/1/Nuno_Moreira_MGO_2012_GE_Vers%C3%A3o%20Final.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/372/1/Nuno_Moreira_MGO_2012_GE_Vers%C3%A3o%20Final.pdf)

Pacagnan, M.N., Guagliardi, J.A. (2007). *Decisões estratégicas e barreiras ao processo de internacionalização: Um estudo preliminar no caso das empresas do norte do Paraná*. *Gestão & Regionalidade* - Vol. 23 - Nº 67. Obtido em <http://www.b-on.pt/> a 02 de Fevereiro de 2014

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

Pereira, L. (2012). Condições e Soluções para a Exportação. *Artigo publicado na Revista Exame* p.12. Consultado em 05 de Outubro de 2012

Pires, P. (2012). Condições e Soluções para a Exportação. *Artigo publicado na Revista Exame* p.12. Consultado em 05 de Outubro de 2012

- Rego, F. (2012). *Mediação aposta na profissionalização*. Consultado em 16 de Março de 2013. p.12 <http://www.oje.pt/m--seguro/noticias/mediacao-aposta-na-profissionalizacao>
- Schich, S. (2009). Insurance Companies and the Financial Crisis. *OECD Journal: Financial Market Trends*. Volume 2009 – Issue 2 - Consultado em 24 de Fevereiro de 2014
- Simões, C. V. (1997). *O Processo de Globalização: Implicações para Portugal*. Consultado em 16 de Março de 2013. http://www.ces.pt/download/568/Global_DocSuporte.pdf
- Sousa, M. J., Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Segundo Bolonha, Lisboa: Pactor.
- Sousa, C.M.P., Martinez-lopez, F.J., Coelho F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Review* p.p. 2 – Consultado em 20 de Fevereiro de 2014
- Tranquilidade (2013a). *Distribuição de carteira dos corretores por produtos – 2006/2011* - Encontro Nacional de Corretores, organizado pela companhia de seguros Tranquilidade – Obtido em 10 de Abril de 2013
- Tranquilidade (2013b). *Evolução do Mercado Vida 2006-2011 (M€)* - Encontro Nacional de Corretores, organizado pela companhia de seguros Tranquilidade – Obtido em 10 de Abril de 2013
- Vale, P.S. (2012). *Panorama do mercado segurador 2011-2012*. Obtido em 22 de Abril de 2013. [Http://www.apseguradores.pt/CMS_BO/ResourceLink.aspx?ResourceId=1850](http://www.apseguradores.pt/CMS_BO/ResourceLink.aspx?ResourceId=1850)
- Varejão, J.C.S. (Abril). *Internacionalização de Pequenas e Médias empresas em Portugal: Abordagem Programada vs Abordagem não Programada*. Dissertação de Mestrado Obtido em <http://www.b-on.pt/> a 02 de Fevereiro de 2014
- Viegas, A. R. L. (2011). *O Papel da comunicação na fidelização de clientes na empresa seguradora: O caso da Axa Portugal*. Dissertação de Mestrado. Obtido em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3402/1/TESE%20ANA%20RITA%20VIEGAS.pdf>. - Consultado em 21 de Março de 2014
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. *Applied Social Research Methods Series*, 5, 2nd ed. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R. (1998). *The Abridged Version of Case Study Research*, in L. Bickman e D. J. Rog (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, 229-259.

LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei n.º 94-B/98, de 17 de Abril.

Decreto-Lei n.º 144/2006, de 31 de Julho.

Código das Sociedades Comerciais.

SITES DE INTERNET

www.aip.pt/

[/www.aprose.pt/](http://www.aprose.pt/)

www.apseguradores.pt

www.clubeportugalexportador.aip.pt/

www.isp.pt

www.racius.com

www.somelos.pt

APÊNDICE I – GUIÃO DA ENTREVISTA

Questões:

Q1 – Em linhas gerais p.f. descreva a história da empresa.

Q2 - Quais os negócios desenvolvidos pela Somelos Tecidos?

Q3 – Quais os motivos que levaram á decisão de internacionalizar a empresa?

Q4 – Qual a percentagem da faturação da empresa dedicada ao mercado internacional e nacional?

Q5 – Em que países operam atualmente e de que forma?

Q6 – O que me pode dizer em relação aos vossos principais concorrentes?

Q7 – Qual a estrutura organizacional da empresa? Como é que os departamentos se interrelacionam?

Q8 – Existem recursos ou capacidades organizacionais que influenciem as estratégias de internacionalização?

Q9 – De que forma as características do mercado poderão conduzir á obtenção de vantagens competitivas?

Q10 – No seu ponto de vista, poderão os recursos e capacidades organizacionais potenciar vantagens competitivas?

Q11 – De acordo com a sua opinião, as características do mercado podem condicionar as estratégias de internacionalização?

Q12 – De acordo com o seu conhecimento da organização, considera que a obtenção de vantagens competitivas influencia positivamente o desempenho das exportações?

Q13 – Considera que as estratégias de internacionalização podem potenciar a obtenção de vantagens competitivas?

Q14 – O que mudou na empresa depois da internacionalização?

Q15 – O que pensa do mercado segurador?

Q16 – Considera importante o papel dos seguros como elemento preventivo de imprevistos no decorrer na internacionalização da empresa?

Q17 – Quais as principais preocupações da empresa relacionada com os seus ativos e colaboradores na internacionalização?

Q18 – Na sua opinião em que medida os seguros podem diminuir ou aliviar as preocupações da empresa?

Q19 – O que espera do mercado segurador a médio e longo prazo?

Q20 – Pode p.f. me dar exemplos de sinistros ocorridos em que os seguros tenham ajudado na resolução ou minimização de prejuízos?

Q21 – Pode p.f. me indicar os seguros atualmente em vigor na empresa?

APÊNDICE II – EVIDÊNCIA EMPÍRICA DA ENTREVISTA

Q1 – Em linhas gerais p.f. descreva a história da empresa.

1 – *“A Somelos Tecidos surgiu na década de 1990 devido á necessidade de dividir por setores de produção a Somelos. A Somelos Tecidos S.A. é a empresa que produz os tecidos tinto-em-fio para a camisaria de alta qualidade, isto é, é a empresa de tecelagem do Grupo.”.*

Q2 - Quais os negócios desenvolvidos pela Somelos Tecidos?

R2 – *“As duas áreas de negócio da Somelos são o Tecido e a Confeção. Através de uma equipa de designers em cooperação com alguns especialistas internacionais de renome, as suas coleções são criadas e desenvolvidas para que a empresa possa concorrer globalmente com outras tecelagens, de grupo muito restrito, prestando serviço e produtos de qualidade muito elevada.”.*

Q3 – Quais os motivos que levaram á decisão de internacionalizar a empresa?

R3 – *“A internacionalização surgiu devido á grande estrutura montada pela empresa no setor têxtil e camiseiro, levando posteriormente a um aumento de negócio. A internacionalização permitiu entrar em novos nichos de mercado e alargar o leque de opção de produtos ao mercado.”.*

Q4 – Qual a percentagem da faturação da empresa dedicada ao mercado internacional e nacional?

R4 – *“A Somelos Tecidos exporta cerca de 90% da sua produção, sendo os principais a Europa, nomeadamente a Itália, Alemanha, França e Espanha, o continente americano, bem como a China, Japão e Coreia do Sul. Em relação ao mercado nacional, na nossa faturação este mercado é residual, correspondendo a cerca de 10%.”.*

Q5 – Em que países operam atualmente e de que forma?

R5 – *“Atualmente estamos presentes com estrutura direta da Somelos no Brasil, China e Hong Kong, no entanto a nossa dimensão é mundial pois temos agentes em todo o mundo em constate contato com os nossos comerciais para que os nossos clientes possam ser totalmente satisfeitos.”.*

Q6 – O que me pode dizer em relação aos vossos principais concorrentes?

R6 – *“A nível nacional não temos grande concorrência, o mesmo já não se pode dizer em relação ao mercado internacional. As principais concorrências com que nos debatamos são a própria indústria têxtil italiana e as empresas internacionais que efetuam a subcontratação da produção na China.”*

Q7 – Qual a estrutura organizacional da empresa? Como é que os departamentos se interrelacionam?

R7 – *“Bem, Como poderá ver no nosso organigrama, a estrutura existente na empresa é piramidal, isto é, começando pela nossa administração, que é interna e independente das restantes empresas do grupo, abaixo temos a direção de cada de departamento, que á exceção da direção de pessoal e aprovisionamento, estão subdivididos em áreas mais pequenas que se interligam. O processo de exportação começa pelas encomendas, isto é, o departamento comercial recebe os pedidos de encomenda que são transmitidos ao departamento de produção, que após concluídos são enviados para outra empresa de grupo a Somelos Acabamentos. Após os acabamentos serem efetuados a mercadoria é analisada pelo departamento de qualidade e estando em conformidade, é transferida para o departamento de exportação, que após o embalamento, faz o envio da mercadoria para o seu destino. O envio da mercadoria até ao destinatário pode ser efetuado de diversas formas, consoante o tipo de encomenda e a urgência, e a mesma pode ser enviada por via aérea, terrestre ou marítima. Durante todo o processo de expedição todas as mercadorias são cuidadosamente monitorizadas até chegarem ao seu correto destino dentro das corretas qualidades”*.

“Em relação aos restantes departamentos da empresa e as suas funções, muito resumidamente podemos indicar a Direção de pessoal, que envolve funções de controlo sobre a produtividade dos colaboradores, informação salarial entre outros. No departamento de aprovisionamento são monitorizados os consumíveis da empresa, que vão desde matéria-prima a bens de desgaste rápido. A Direção Financeira controla os gastos e receitas da empresa, envolvendo volume de negócios e pagamento de salários.”

Q8 – Existem recursos ou capacidades organizacionais que influenciem as estratégias de internacionalização?

R8 – *“Sim, existem. Por imposição da administração foi criado o sistema JIT, isto é, Just in Time, que permite uma resposta rápida aos nossos clientes mantendo a qualidade do*

produto e inovação. A inovação prende-se com uma produção continua com a implementação de máquinas inovadoras e fortes, bem como o departamento de moda e criação. Para garantir um nível de serviço e apoio ao cliente difícil de igualar, a Somelos dedica uma parte muito importante dos seus recursos para criar, desenvolver e entregar amostras dos seus produtos, com a eficiência a que os nossos clientes estão habituados, e com um grau elevado de ordenação interna, monitorizando cada envio individualmente durante o seu processo de expedição para garantir o cumprimento estreito de prazos de entrega e características os seus produtos, de forma a garantir que nenhum tecido sai das nossas instalações com um nível de defeitos acima do normal, fazendo com que o nível de tecidos recusados seja praticamente nulo.”.

Q9 – De que forma as características do mercado poderão conduzir á obtenção de vantagens competitivas?

R9 – “ A Somelos está voltada para o mercado internacional e não fazemos uma abordagem muito grande ao mercado nacional. Assim, a empresa de forma a competir igualmente com outras empresas e com a mesma qualidade está muito atenta á economia mundial, solicitando estudos de mercado para se poder apoiar nas suas decisões e também está muito atenta às tendências da moda a nível mundial.”.

Q10 – No seu ponto de vista, poderão os recursos e capacidades organizacionais potenciar vantagens competitivas?

R10 – “Sim, Podem. Por exemplo a Somelos produz, cria e desenvolve duas coleções por ano, a Primavera/Verão e Outono/Inverno, levando a mais opções de escolha e novos nichos de mercado.”.

Q11 – De acordo com a sua opinião, as características do mercado podem condicionar as estratégias de internacionalização?

R11 – “Na minha opinião não, mas é necessário manter certas características para não haver entraves como a tecnologia de ponta, inovação, qualidade e acima de tudo nunca estar satisfeito, isto é, procurar sempre novas formas de evoluir e de negócio.”.

Q12 – De acordo com o seu conhecimento da organização, considera que a obtenção de vantagens competitivas influencia positivamente o desempenho das exportações?

R12 – “ *Uma vantagem competitiva seria o seguro de crédito, que infelizmente não existem grande resposta no mercado. As linhas de apoio á exportação são fundamentais para o crescimento e manutenção das empresas. Quando falha este apoio as empresas solicitam apoio nas linhas de crédito bancário mas a burocracia existente torna estes apoios de difícil obtenção.*”.

Q13 – Considera que as estratégias de internacionalização podem potenciar a obtenção de vantagens competitivas?

R13 – “ *Estou convicto que sim. Como a Somelos faz exportação direta conjugada com a nossa rede de agentes, permite identificar sempre a marca ao produto. É muito importante dar a conhecer a marca ao mundo e o mais rápido e eficiente possível.*”.

Q14 – O que mudou na empresa depois da internacionalização?

R14 – “ *Onde se sentiu mais mudanças foi com a implementação do novo sistema JIT, permitindo um nível e qualidade de serviço muito mais eficiente e rápido. A Somelos Tecidos não mudou muito pois desde muito cedo o Grupo Somelos sempre teve visão e dimensão internacional e mundial.*”.

Q15 – O que pensa do mercado segurador?

R15 – “ *Aceitável e Importante*”.

Q16 – Considera importante o papel dos seguros como elemento preventivo de imprevistos no decorrer na internacionalização da empresa?

R16 – “*Sim, Muito. Um dos exemplos da importância está quando efetuamos os nossos envios para mercados com alguma relutância em pagar ou quando efetivamente a mercadoria sofre atrasos ou anomalias, danos.*”.

Q17 – Quais as principais preocupações da empresa relacionada com os seus ativos e colaboradores na internacionalização?

R17 – “*Uma empresa que presta o melhor serviço aos seus clientes tem que ter os melhores fornecedores, isto é, tem também que trabalhar com os melhores. Por exemplo, quer os nossos comerciais quer administradores viajam muito, quer para feiras internacionais, quer para visitar clientes e uma das preocupações da empresa foi*

assegurar uma proteção adicional ao seguro obrigatório de acidentes de trabalho, a nível de acidentes pessoais.”.

Q18 – Na sua opinião em que medida os seguros podem diminuir ou aliviar as preocupações da empresa?

R18 – *“Os seguros tem que ser vistos como associados para ajudar a resolver qualquer problema em qualquer altura.”.*

Q19 – O que espera do mercado segurador a médio e longo prazo?

R19 – *“Espero que seja mais flexível, como por exemplo a nível de coberturas, e mais exigente, evitando litígios e fraudes que nos prejudicam a todos.”.*

Q20 – Pode p. f. me dar exemplos de sinistros ocorridos em que os seguros tenham ajudado na resolução ou minimização de prejuízos?

R20 – *“Felizmente não temos grandes sinistros a registar, no entanto, imprevistos acontecem. Por exemplo um extravio ou dano de uma mercadoria pode acarretar prejuízos económicos ou comerciais junto dos nossos clientes e saber e dar a conhecer aos nossos clientes que temos um seguro que salvaguarda esses possíveis danos é um descanso muito grande para todos.”.*

Q21 – Pode p.f. me indicar os seguros atualmente em vigor na empresa?

R21 – *“De acordo com o meu conhecimento os seguros atuais são a nível dos obrigatórios os Acidentes de Trabalho e o Automóvel, e depois temos também o seguro de Multirriscos, de Acidentes Pessoais, Perdas de Exploração, Avaria de Máquinas, Responsabilidade Civil, de Crédito, Transporte de Mercadorias e saúde para os todos os funcionários.”.*