



**Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém**

**Fatores Determinantes da Internacionalização  
no Setor Farmacêutico Português, Produtor e  
Exportador de Produtos Farmacêuticos**

Jorge Manuel Gouveia Vieira

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau  
de Mestre em Gestão de Empresas sob a orientação do Professor  
Doutor Rui Manuel Robalo Frade

Santarém

2020



Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Rui Manuel Robalo Frade, apresentada ao Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, conforme o Despacho nº 1717/2019 da DGES, publicado na 2ª Série do Diário da República, em 15 de Fevereiro de 2019.



## **AGRADECIMENTOS**

As minhas primeiras palavras de agradecimento são para o ISLA Santarém, a minha escola de sempre, na pessoa do seu Diretor, Professor Doutor Domingos Martinho, pela compreensão e apoio prestados ao longo deste caminho que agora termina.

Aos meus amigos, colegas e família, um agradecimento especial pelo apoio e incentivo.

A conclusão desta dissertação só foi possível devido à colaboração dos Quadros das empresas do setor farmacêutico que gentilmente se disponibilizaram para participar neste trabalho. Sem a sua colaboração, a concretização deste estudo nunca teria sido possível. A todos o meu profundo obrigado.

Ao meu orientador, Professor Doutor Rui Frade, são poucas as palavras para expressar o meu agradecimento pela sua disponibilidade, dedicação e entusiasmo, que constituíram uma permanente motivação adicional à concretização deste estudo. O meu obrigado pela paciência ilimitada e, sobretudo, pela amizade.

Ao Alberto e ao João, os melhores filhos do Mundo, agradeço o apoio incondicional, a permanente motivação e a total confiança no meu sucesso, mesmo nos momentos mais difíceis.

À Ana, companheira de uma vida, agradeço...por tudo!



## **RESUMO**

O setor farmacêutico português enfrenta as pressões de uma economia global, da perda de valor do mercado nacional e da elevada intensidade inovadora que caracteriza o setor. Esta investigação permitiu realizar a primeira caracterização do setor farmacêutico português, produtor e exportador de produtos farmacêuticos, enquadrada na literatura internacional relevante. Com este estudo pretendemos identificar os fatores e variáveis determinantes na internacionalização e estabelecer padrões que correspondam a melhores resultados na internacionalização das empresas. Para isso realizámos uma contextualização do setor farmacêutico e uma profunda revisão bibliográfica, que serviram de base à componente empírica do trabalho, um estudo de natureza quantitativa. Este estudo revelou um setor profundamente internacionalizado, com algumas debilidades a nível estratégico, na inovação e no conhecimento dos mercados-alvo, que condicionam os resultados da atividade internacional. As conclusões deste estudo podem ter importantes implicações para as farmacêuticas portuguesas, organizações institucionais de apoio ao setor e para o meio académico.

Palavras-chave: Indústria farmacêutica; Estratégias de internacionalização; Fatores de internacionalização, Orientação estratégica

## **ABSTRACT**

The Portuguese pharmaceutical sector faces the pressure of a global economy, the loss of value in the national market and the high intensity in innovation that characterizes the sector. This investigation carried out the first characterization of the Portuguese manufacturers and exporters of pharmaceutical medicines, deeply framed in the international literature. This study intend to identify the factors and variables, establishing a solid framework corresponding to better results in the internationalization of pharmaceutical companies. We carried out a contextualization of the pharmaceutical sector and a bibliographic review, creating the rational for the empirical component of the work, a quantitative study. This study revealed a deeply internationalized sector, with some weaknesses at the strategic level, in innovation and in the knowledge about foreign markets, which limit the outcomes of the international activity. This investigation may have important implications for Portuguese pharmaceutical companies, institutional organizations and for the academic environment.

Key words: Pharmaceutical industry; Internationalization strategies; Internationalization factors; Strategical orientation



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 ENQUADRAMENTO .....	1
1.2 PROBLEMA A INVESTIGAR.....	3
1.3 OBJETO DE ESTUDO .....	4
1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	4
1.5 CONTRIBUTOS ESPERADOS DA INVESTIGAÇÃO .....	5
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	5
<b>2. ENQUADRAMENTO DO SETOR E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>7</b>
2.1 A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA .....	7
2.1.1 <i>O Desenvolvimento de um novo Medicamento</i> .....	7
2.1.2 <i>A Cadeia de Valor na Indústria Farmacêutica</i> .....	9
2.1.3 <i>Os Produtos farmacêuticos</i> .....	11
2.2 O MERCADO FARMACÊUTICO .....	11
2.2.1 <i>A Internacionalização da Indústria Farmacêutica</i> .....	13
2.2.2 <i>Enquadramento Histórico da Indústria Farmacêutica em Portugal</i> .....	20
2.2.3 <i>Mercado farmacêutico português</i> .....	22
2.2.4 <i>O setor farmacêutico exportador português</i> .....	25
2.2.5 <i>As Organizações institucionais de apoio ao setor farmacêutico exportador</i> .....	28
2.3 REVISÃO TEÓRICA DA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	29
2.3.1 <i>Enquadramento teórico da internacionalização</i> .....	29
2.3.2 <i>As Primeiras Teorias de Internacionalização</i> .....	30
2.3.3 <i>Modelo teórico baseado nos recursos da empresa</i> .....	31
2.3.4 <i>Modelo de internacionalização baseado nos Custos de Transação</i> .....	34
2.3.5 <i>O Modelo da Escola Nórdica de Uppsala</i> .....	35
2.3.6 <i>O Paradigma Eclético</i> .....	37
2.3.7 <i>A Internacionalização em Redes de Contactos</i> .....	39
2.3.8 <i>Apontamentos Finais sobre Modelos de Internacionalização</i> .....	41
2.4 PRINCIPAIS VARIÁVEIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	43
2.4.1 <i>A Orientação Estratégica da Empresa para a Internacionalização</i> .....	43
2.4.2 <i>Os Motivos para Internacionalizar</i> .....	47
2.4.3 <i>As Vantagens competitivas na internacionalização</i> .....	48

2.4.4	<i>As Barreiras no processo de Internacionalização</i>	50
2.4.5	<i>Os Modos de entrada</i>	53
2.4.6	<i>A Distância psíquica</i>	55
2.5	SÍNTESE DO ENQUADRAMENTO TEÓRICO E DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	56
<b>3.</b>	<b>ANÁLISE EMPÍRICA</b>	<b>59</b>
3.1	METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	59
3.1.1	<i>Opções Metodológicas Adotadas</i>	59
3.1.2	<i>A Elaboração do Questionário e as Escalas utilizadas no Estudo</i>	60
3.1.3	<i>Consistência Interna e Confiabilidade das escalas utilizadas</i>	65
3.1.4	<i>Universo da investigação e processo de Amostragem</i>	68
3.1.5	<i>Pré-teste e processo de tratamento e recolha de Dados</i>	69
3.2	ANÁLISE DESCRITIVA	70
3.2.1	<i>Caracterização da Amostra</i>	71
3.2.2	<i>Análise Descritiva das principais variáveis do Estudo</i>	73
3.2.2.1	<i>A Orientação Estratégica para a Internacionalização</i>	73
3.2.2.2	<i>Os Modos de Entrada</i>	74
3.2.2.3	<i>As Vantagens Competitivas</i>	74
3.2.2.4	<i>Os Motivos para a Internacionalização</i>	75
3.2.2.5	<i>As Barreiras à Internacionalização</i>	77
3.2.2.6	<i>A Distância Psíquica</i>	78
3.3	ASSOCIAÇÕES E DEPENDÊNCIAS ENTRE AS PRINCIPAIS VARIÁVEIS DO ESTUDO	79
3.3.1	<i>Estudo das correlações entre as variáveis do Estudo</i>	79
3.3.1.1	<i>As Vantagens Competitivas na Internacionalização</i>	80
3.3.1.2	<i>As Barreiras à Internacionalização</i>	81
3.3.1.3	<i>A Distância Psíquica</i>	81
3.3.1.4	<i>Correlações entre as variáveis de controlo</i>	82
3.3.2	<i>Estudo das dependências e diferenças entre as Variáveis da Internacionalização</i>	82
3.3.2.1	<i>A Orientação Internacional das Farmacêuticas Exportadoras Portuguesas</i>	83
3.3.2.2	<i>A Inovação como Atividade Principal de Internacionalização</i>	84
3.3.2.3	<i>Os Modos de Entrada</i>	86
3.3.2.4	<i>Os Colaboradores na Área Internacional</i>	88
<b>4</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>89</b>

<b>5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA .....</b>	<b>95</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	95
5.2 LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO .....	98
5.3 SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA .....	99
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>109</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Mercado Farmacêutico Mundial.....	11
Tabela 2. Estudos sobre internacionalização de farmacêuticas.....	16
Tabela 3. Faturação total, número de empresas e empregados no setor farmacêutico.....	22
Tabela 4. Empresas no setor farmacêutico por número de trabalhadores em 2016.....	23
Tabela 5. Indicadores do gasto com medicamentos em Portugal.....	23
Tabela 6. Indicadores de performance exportadora da indústria farmacêutica.....	26
Tabela 7. Aspectos-chave dos Modelos de Internacionalização.....	42
Tabela 8. Características das diferentes orientações estratégicas do modelo EPRG.....	46
Tabela 9. Principais Motivos para Internacionalizar.....	48
Tabela 10. Tipos de vantagens competitivas.....	50
Tabela 11. Variáveis, dimensões e tipo de escala utilizada.....	65
Tabela 12. Interpretação do alfa de Cronbach.....	66
Tabela 13. Consistência interna do questionário.....	66
Tabela 14. Correlações item-total corrigida na escala Motivos Internacionalização Reativos.....	67
Tabela 15. Critérios de estratificação do universo do estudo.....	68
Tabela 16. Estatística Descritiva para as Variáveis do Estudo.....	70
Tabela 17. Tabelas de contingência para a Orientação Estratégica Internacional.....	73
Tabela 18. Tabelas de Contingência para os Modos de Entrada.....	74
Tabela 19. Tabelas de Contingência para os Motivos para Internacionalizar.....	76
Tabela 20. Tabelas de Contingência para a Distância Psíquica.....	78
Tabela 21. Resultados dos testes de correlação de Spearman.....	80
Tabela 22. Resultados do teste do $\chi^2$ para as variáveis Orientação Estratégica e Vantagens Competitivas de Custos.....	83
Tabela 23. Resultados do teste de Mann-Whitney para as variáveis Vantagens Competitivas de Custos, de Produto e Faturação Anual no que respeita a diferenças entre a Orientação Estratégica Internacional.....	83
Tabela 24. Tabelas de contingência para as variáveis Orientação Estratégica Internacional, Vantagens Competitivas de Custos, de Produto e Faturação Anual.....	84
Tabela 25. Resultados do teste do $\chi^2$ para as variáveis Atividade Exportação, Motivos Internacionalização Reativos e Recursos Humanos na Área Internacional.....	85

Tabela 26. Resultados do teste de Mann-Whitney para as variáveis Motivos Reativos, Colaboradores Área Internacional e Modos de Entrada no que respeita à Inovação na Internacionalização.....	85
Tabela 27. Tabelas de contingência para as variáveis Atividade de Exportação, Motivos Internacionalização Reativos e Colaboradores na Área Internacional. ....	86
Tabela 28. Resultados do teste do $\chi^2$ para as variáveis Modos Entrada, Motivos Reativos, Colaboradores Área Internacional e Atividade Principal Exportação.....	86
Tabela 29. Tabelas de contingência para as variáveis Modos Entrada, Motivos Reativos, Colaboradores Área Internacional e Atividade Exportação. ....	87
Tabela 30. Resultados do teste de Mann-Whitney para as variáveis Motivo reativos, Colaboradores Área internacional e Atividade Exportação no que respeita aos Modos de Entrada.....	87
Tabela 31. Resultados do teste do $\chi^2$ para as variáveis Colaboradores Área Internacional e Motivos Reativos.....	88
Tabela 32. Tabelas de contingência para as variáveis Colaboradores Área Internacional e Motivos Reativos.....	88

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Investimento em I&D na Indústria Farmacêutica. ....	8
Figura 2. Fases de desenvolvimento de um novo medicamento. ....	8
Figura 3. Cadeia de valor simplificada. ....	9
Figura 4. Cadeia de valor no setor farmacêutico. ....	10
Figura 5. Vendas Mundiais de Medicamentos. ....	12
Figura 6. Investimento em I&D em Portugal setor farmacêutico. ....	24
Figura 7. Investimento europeu em I&D em 2016 (milhões de euros). ....	24
Figura 8. Exportações portuguesas de produtos farmacêuticos. ....	26
Figura 9. Balança comercial de produtos farmacêuticos (milhões de euros). ....	27
Figura 10. Destino das exportações e origem das importações de medicamentos. ....	28
Figura 11. O Processo de Internacionalização incremental. ....	36
Figura 12. Modelo global de internacionalização. ....	42
Figura 13. Fontes de vantagens competitivas. ....	49
Figura 14. Modos de entrada de acordo com o grau de controlo e de risco. ....	54
Figura 15. Evolução da escolha dos modos de entrada. ....	54
Figura 16. Seleção de modos de entrada em empresas farmacêuticas. ....	55
Figura 17. Itens da Escala Orientação Estratégica Internacional. ....	61
Figura 18. Itens da escala Modos de Entrada. ....	61
Figura 19. Item da Escala Distância Psíquica. ....	62
Figura 20. Itens da Escala Vantagens Competitivas. ....	62
Figura 21. Itens da Escala Motivos para a Internacionalização. ....	63
Figura 22. Itens da Escala Barreiras à internacionalização. ....	63
Figura 23. Faturação anual e número colaboradores. ....	71
Figura 24. Experiência Internacional e mercados de exportação. ....	71
Figura 25. Faturação Internacional. ....	72
Figura 26. Atividade principal de exportação e investimento em I&D. ....	72
Figura 27. Valores de mediana por item da escala Vantagens Competitivas. ....	75
Figura 28. Valores de mediana por item das escalas Motivos para internacionalização. ....	76
Figura 29. Valores de mediana por item das escalas Barreiras à internacionalização. ....	77

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**CAE:** Classificação Portuguesa de Atividades Económicas

**CEE:** Comunidade Económica Europeia

**EMA:** Agência Europeia do Medicamento

**FDA:** Autoridade Americana do Medicamento

**I&D:** Investigação e desenvolvimento

**INE:** Instituto Nacional de Estatística

**MNSRM:** Medicamento não sujeito a receita médica

**OECE:** Organização para a Cooperação Económica Europeia

**OLI:** da expressão original inglesa “Ownership, Location, Internalisation”

**OTC:** Da expressão inglesa “over the counter”, “por cima do balcão”

**PALOP:** Países africanos de Língua oficial portuguesa

**PME:** Pequena e média empresa

**SPSS:** Programa informático de análise estatística

**VRIN:** Recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis



## **1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo pretendemos efetuar um resumo do trabalho apresentado nesta dissertação. Pretende-se apresentar e enquadrar o problema a estudar, identificar o objeto do estudo e respetivos objetivos da investigação. São ainda apresentados os contributos esperados e a estrutura do presente trabalho.

### **1.1 Enquadramento**

O comércio mundial evoluiu consideravelmente a partir da segunda Guerra mundial, sobretudo nos últimos 50 anos. Assistimos a uma crescente quebra de barreiras, harmonização das regras comerciais e a uma crescente globalização dos mercados. O desenvolvimento paralelo ao nível das tecnologias de informação e de comunicação vieram criar condições para que as empresas, independentemente da sua dimensão e setor de atividade, possam procurar clientes e desenvolver negócio em países e mercados, onde até há bem pouco tempo o acesso era vedado ou implicava custos de instalação verdadeiramente incomportáveis, sobretudo para empresas de recursos limitados (Barney, Wright & Ketchen, 2001).

Contudo esta quebra de barreiras permite igualmente que outras empresas possam fazer negócio nos mercados locais e em Portugal em particular. Assim, as empresas que até há bem pouco tempo poderiam beneficiar de confortáveis posições nos mercados locais veem hoje essas posições verdadeiramente ameaçadas pela competição global.

É neste contexto global que enquadrámos o setor farmacêutico. A indústria farmacêutica mundial é caracterizada pelo elevado grau de inovação e de especialização dos recursos humanos que nela trabalham, necessários na gestão dos processos que levam ao desenvolvimento, fabrico e comercialização de medicamentos (EFPIA, 2018). Todos nós podemos reconhecer com facilidade o impacto da indústria farmacêutica na qualidade de vida das populações. No último século a esperança de vida da população europeia aumentou em cerca de 30 anos, em consequência da melhoria da qualidade de vida e dos cuidados de saúde mas também devido aos notáveis avanços na investigação e disponibilidade de novos fármacos à população em geral, que hoje permitem tornar banais muitas das doenças que até há bem pouco tempo eram responsáveis por elevados índices de mortalidade e morbilidade (Apifarma, 2014).

Nos anos 50 a atividade internacional das farmacêuticas era vista como um complemento do negócio local e secundária a este. Após esta fase assistiu-se à expansão internacional da indústria farmacêutica, nomeadamente americana, uma vez que a indústria farmacêutica europeia ainda recuperava da fase devastadora após a segunda guerra mundial. Esta atividade internacional assentava em exportações e em acordos de licenciamento com produção nos países de destino (Buckley & Chapman, 1997).

A globalização da indústria farmacêutica veio responder à necessidade de rentabilizar o esforço de investimento em novos fármacos. Os encargos com a investigação de um novo medicamento aumentaram três a seis vezes nos últimos 25 anos, alcançando nos nossos dias valores próximos dos 2.000 milhões de euros e durações médias para o desenvolvimento de um novo produto superiores a 12 anos (DiMasi, Grabowski & Hansen, 2016).

A história da indústria farmacêutica portuguesa tem pouco mais de 100 anos. Tal como em muitos outros países europeus teve origem nas farmácias de oficina onde eram produzidos os medicamentos, em função das necessidades aí manifestadas pelos doentes. Na fase inicial, no final do século XIX, beneficiou da proteção conferida por pautas aduaneiras que permitiram criar condições para o desenvolvimento local de empresas industriais, sendo a Companhia Portuguesa Higiene o primeiro investimento de relevo no setor em Portugal (Apifarma, 2014). O mercado farmacêutico português tinha em 2017 um valor aproximado de 3,7 mil milhões de euros (Apifarma, 2019) após sofrer uma redução de cerca de 20% nos anos que antecederam este período, em consequência do período de assistência financeira a Portugal, de 2011 a 2015 e das medidas adotadas para contenção dos encargos com o Serviço Nacional de Saúde, as quais causaram uma contração no mercado de cerca de 900 milhões de euros. Tem vindo a recuperar, muito embora ainda esteja longe dos valores anteriores a 2011. Contudo, nos últimos 8 anos foram criadas 12 novas empresas e a indústria farmacêutica gerou 1.460 novos empregos (INE, 2019), o que de certa forma confirma a resiliência do setor farmacêutico a uma fortíssima quebra de valor do mercado local e a capacidade de sobreviver e de desenvolver a sua atividade, com uma envolvente claramente desfavorável.

A internacionalização das farmacêuticas portuguesas foi iniciada nos anos 30 com a exportação de medicamentos para as províncias ultramarinas, alguns países europeus e, mais tarde, para o Brasil (Apifarma, 2014). Nos nossos dias verificamos que o setor farmacêutico exportador

português tem a sua atividade bem consolidada. Portugal exporta medicamentos para mais de 150 países, as exportações de produtos farmacêuticos alcançaram um notável crescimento desde 2011 e atingiram no final de 2017 os 1.000 milhões de euros, cerca de 2% do total de exportações, superando o valor exportado de vinho e cortiça, tidos como produtos clássicos nas exportações portuguesas. Este facto e a importância do setor na saúde das populações fizeram o Governo de Portugal reconhecer o carácter estratégico do setor farmacêutico. No entanto a balança comercial de produtos farmacêuticos é bastante desequilibrada; o saldo apresenta cronicamente valores negativos, -1.489 milhões de euros em 2017. Aparentemente este saldo negativo resulta da reduzida inovação no setor farmacêutico nacional, evidente na falta de medicamentos inovadores desenvolvidos e produzidos em Portugal, mas também ao nível das matérias-primas, produzidas quase na sua totalidade no exterior (Apifarma, 2019; INE, 2019). O aparente contrassenso entre o crescimento das exportações e os resultados menos positivos no saldo da balança comercial de produtos farmacêuticos despertou a necessidade de conhecer mais profundamente o setor farmacêutico português e, em particular, as empresas responsáveis pela geração das exportações. Assim identificámos especificamente as empresas farmacêuticas portuguesas, produtoras e exportadoras de produtos farmacêuticos e a necessidade de compreender melhor o comportamento deste setor em particular.

O enquadramento do setor a nível local e internacional, os atuais indicadores da balança comercial de produtos farmacêuticos e os desequilíbrios que identificámos, constituem assim a base da motivação para a realização deste trabalho de investigação, cujo problema, objeto e objetivos detalhamos nos pontos seguintes.

## **1.2 Problema a Investigar**

De forma a compreender melhor o fenómeno da internacionalização das empresas farmacêuticas, recorreremos à literatura publicada em revistas de referência para identificar e efetuar uma revisão dos estudos mais significativos que pretenderam explicar a internacionalização da indústria farmacêutica. Esta revisão permitiu-nos identificar os modelos de internacionalização e as variáveis que podem condicionar e influenciar a atitude de expansão internacional das empresas. Contudo não encontramos estudos que explicassem o fenómeno da internacionalização das empresas farmacêuticas portuguesas. Da mesma forma não encontramos informação que permitisse justificar a falta de competitividade do setor farmacêutico exportador português e, mais especificamente, as variáveis e determinantes na

origem dessa falta de competitividade no setor farmacêutico português produtor e exportador de produtos farmacêuticos, o que nos levou a isolar o problema a investigar e formular a seguinte questão de investigação:

- Quais os fatores determinantes no processo de internacionalização da indústria farmacêutica portuguesa, produtora e exportadora de produtos farmacêuticos?

No âmbito do problema que identificámos, formulámos ainda as seguintes questões secundárias:

- Que padrões seguem as empresas farmacêuticas na definição da estratégia internacional?
- Quais as vantagens competitivas da indústria farmacêutica nacional?
- Como se internacionalizam as empresas farmacêuticas portuguesas?
- Quais os motivos que as levam a internacionalizarem as suas operações?
- Que dificuldades encontram na gestão do processo de internacionalização?

### **1.3 Objeto de Estudo**

De forma a alcançar os objetivos deste estudo pretendemos estudar o setor farmacêutico português, especificamente as empresas farmacêuticas portuguesas, produtoras e exportadoras de produtos farmacêuticos, na sua forma acabada ou sob a forma de princípios ativos (matérias primas). As empresas foram identificadas com recurso aos respetivos códigos CAE e à base de dados da Iberinform<sup>1</sup>. Após processo de validação foi identificado um universo de 16 empresas que corresponderam aos critérios de validação.

### **1.4 Objetivos do Estudo**

A presente investigação aqui proposta tem como objetivo principal identificar os fatores determinantes no processo de internacionalização das farmacêuticas portuguesas, produtoras e exportadoras de produtos farmacêuticos.

No âmbito deste estudo consideramos ainda os seguintes objetivos específicos:

- Perceber se a definição da estratégia de internacionalização é condicionada pelo mercado português.

---

<sup>1</sup> <https://iberinform.pt/>.

- Identificar os fatores que levam as empresas farmacêuticas portuguesas à decisão de “internacionalizar”
- Identificar barreiras no processo de internacionalização.
- Estabelecer padrões que concorram para um maior grau de internacionalização

### **1.5 Contributos Esperados da Investigação**

A indústria farmacêutica exportadora portuguesa é confrontada com o imperativo da expansão internacional, mas igualmente com os desafios da elevada competitividade e complexidade que caracterizam o mercado farmacêutico à escala global. Este estudo pretende ser um pequeno contributo para aumentar o conhecimento teórico e prático sobre os processos de internacionalização do setor.

A nível teórico pretende-se estabelecer um sólido enquadramento do setor farmacêutico exportador português no contexto do mercado farmacêutico mundial. Pretende-se igualmente identificar os fatores determinantes no processo de internacionalização das farmacêuticas portuguesas.

A nível prático espera-se poder identificar orientações estratégicas, fatores e padrões nas atitudes de internacionalização, assim como possíveis associações a uma maior intensidade e resultados na internacionalização.

Espera-se que os resultados deste trabalho possam constituir uma sólida fonte de informação para as entidades governamentais, no seu contributo aos esforços de desenvolvimento do setor. Ao nível empresarial espera-se que os resultados deste estudo possam constituir fonte de informação para melhorar as estratégias e reduzir os riscos inerentes à internacionalização.

Por fim espera-se que este trabalho possa despertar a curiosidade do meio académico e constituir a base de futuros trabalhos de investigação, que contribuam para o conhecimento completo dos fenómenos que envolvem os processos de internacionalização das empresas.

### **1.6 Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação é composta por 5 Capítulos. No primeiro pretendemos efetuar a introdução e enquadramento da investigação. No segundo Capítulo é efetuado um

enquadramento do setor farmacêutico e é realizada uma revisão da literatura sobre internacionalização de empresas, que servem de suporte teórico a este estudo. O Capítulo terceiro é dedicado à análise empírica. São apresentadas a metodologia adotada nomeadamente os critérios de realização e validação do inquérito utilizado e a validação da representatividade da amostra inquirida. Posteriormente são apresentados os resultados da análise descritiva e dos testes estatísticos aplicados aos resultados obtidos nos inquéritos. No Capítulo quarto efetuamos a análise e discussão dos resultados apresentados nos pontos anteriores. Por fim no Capítulo cinco apresentamos as conclusões desta investigação, bem como as limitações do estudo e algumas linhas para investigação futura.

## 2. ENQUADRAMENTO DO SETOR E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 A Indústria Farmacêutica

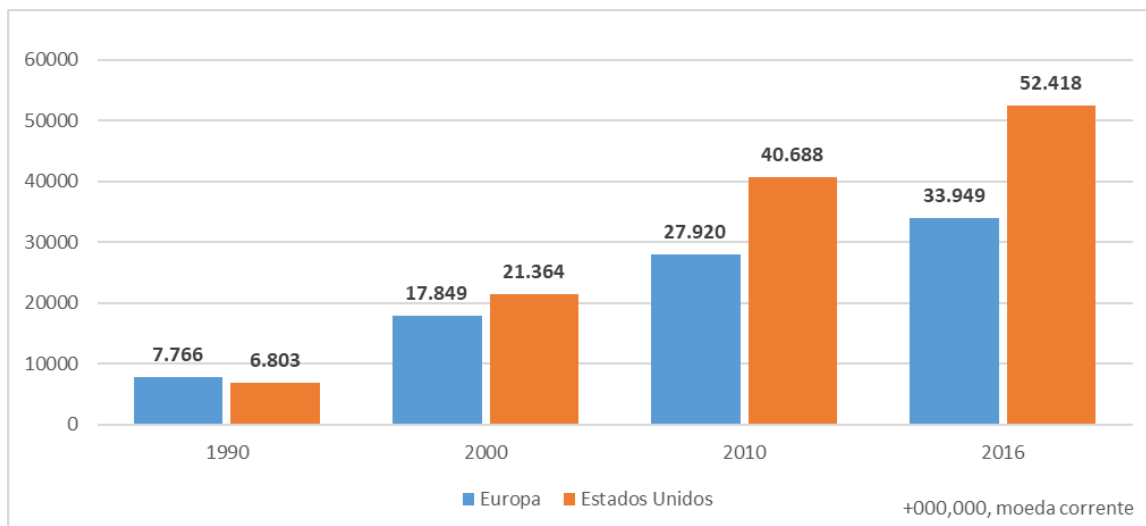
A indústria farmacêutica tem nos nossos dias um papel inegável na melhoria da qualidade de vida das populações (Apifarma, 2014), expresso por indicadores objetivos como o aumento da esperança de vida e melhoria da qualidade de vida nos pacientes afetados por inúmeras patologias (oncológicas, sida, cardiovasculares, entre outros) ou mesmo pelo impacto de alguns medicamentos nos indicadores económicos globais. No último século a esperança de vida da população europeia aumentou em cerca de 30 anos, em consequência dos notáveis avanços na investigação de novos fármacos, hoje acessíveis à população em geral, que permitem debelar patologias que anteriormente eram responsáveis por elevados índices de mortalidade e morbidade (EFPIA, 2018; Karampli, Souliotis, Polyzos, Kyriopoulos, & Chatzaki, 2014). Do ponto de vista económico a indústria farmacêutica é considerada um setor estratégico, que alavanca de forma determinante a economia mundial e a europeia em particular (EFPIA, 2018). A indústria farmacêutica pode ser categorizada em três grupos, em função do grau de inovação: empresas de biotecnologia, as denominadas *big pharma*<sup>2</sup> e, por último, as empresas farmacêuticas de genéricos. Cada um destes três grupos dispõe de diferentes capacidades e especialização. A *big pharma* dominou o mercado farmacêutico durante décadas, mas a recente e rápida progressão das empresas de biotecnologia e de genéricos representam uma importante ameaça ao domínio tradicional do negócio (Bartlett & Ghoshal, 2000). Em qualquer dos casos as empresas farmacêuticas dedicam-se ao desenvolvimento de produtos farmacêuticos, que pretendemos explicar melhor nos pontos seguintes.

#### 2.1.1 O Desenvolvimento de um Novo Medicamento

O desenvolvimento de um novo medicamento é um processo bastante dispendioso e moroso. Implica com frequência investimentos superiores a mil milhões de euros (DiMasi, et al., 2016) e durações médias superiores a 12 anos, desde a fase de identificação das novas identidades farmacêuticas até ao início da comercialização efetiva. Nos últimos 25 anos os custos com I&D triplicaram na Europa e sextuplicaram nos Estados Unidos (EFPIA, 2018).

---

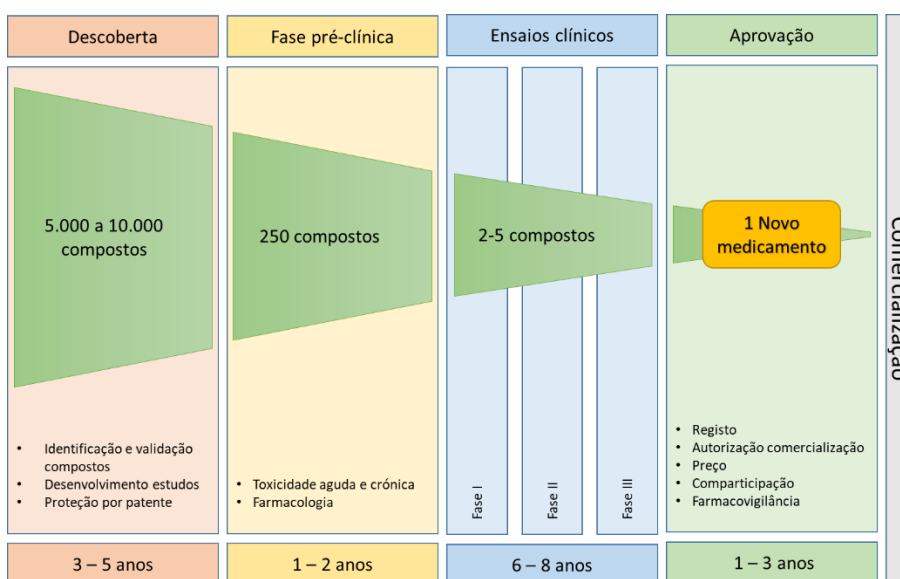
<sup>2</sup> Big pharma: empresas farmacêuticas tradicionais, que dominaram o mercado farmacêutico durante o século XX.



**Figura 1. Investimento em I&D na Indústria Farmacêutica.**

Fonte: EFPIA, 2018

A complexidade do desenvolvimento de um novo medicamento, resumida na figura 2 é decomposta em várias fases, desde a fase laboratorial onde são identificados vários milhares de diferentes compostos químicos, até à fase final de comercialização efetiva do medicamento.



**Figura 2. Fases de desenvolvimento de um novo medicamento.**

Fonte: EFPIA, 2018

Trata-se de um processo bastante exigente e exaustivo, que envolve a identificação dos compostos químicos, a validação do efeito terapêutico pretendido e, sobretudo, a confirmação da ausência de toxicidade e boa tolerabilidade. A maior parte das substâncias candidatas não passa os testes de toxicidade pelo que são abandonadas. Apenas os compostos comprovadamente seguros e não-tóxicos serão eleitos para as fases finais de estudos clínicos

em humanos, onde são confirmadas a segurança, efetividade e resultados globais (Mathews, Hanison & Nirmalan, 2016). A probabilidade de insucesso é muito elevada. Segundo Dimasi et al., (2016), a taxa de sucesso clínico situa-se apenas entre os 8% e os 24%. Por isso a indústria farmacêutica tem procurado novos modelos de sustentabilidade, de forma a poder encarar os elevados riscos decorrentes da investigação de novos medicamentos, nomeadamente fusões e aquisições de empresas, externalização das atividades de investigação, criação de grandes centros de I&D que agreguem todas as competências, deslocação para países com custos mais reduzidos e parcerias com instituições universitárias (Gautam & Pan, 2016).

### 2.1.2 A Cadeia de Valor na Indústria Farmacêutica

O conceito de cadeia de valor sugere que as atividades da empresa, na transformação de matérias-primas e outros elementos em bens e/ou produtos acabados, podem ser vistas como uma sequência de ações em que cada uma delas deverá acrescentar valor ao produto final (Johansson, 2008).



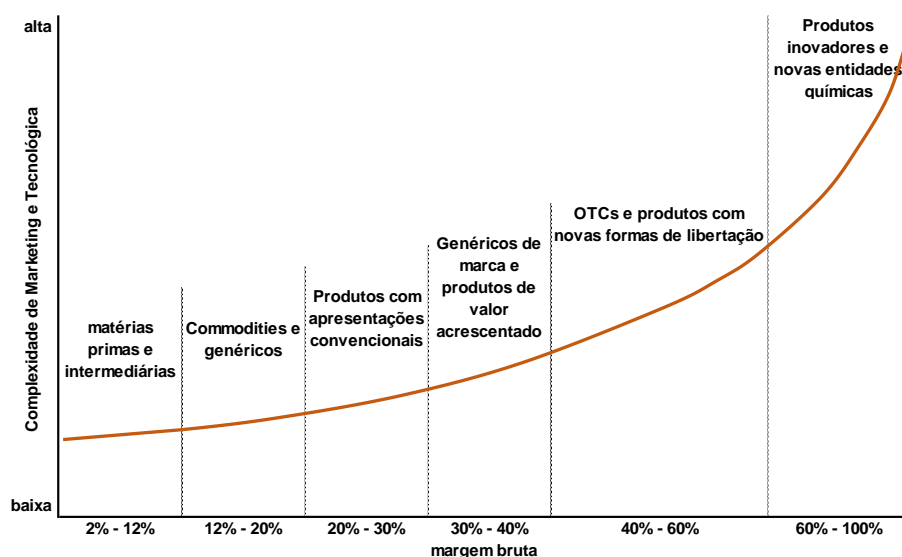
**Figura 3. Cadeia de valor simplificada.**

Fonte: Hollensen, 2011

A gestão da cadeia de valor na empresa pode ser vista como a ligação entre os recursos fundamentais da empresa e a sua posição estratégica no mercado global. Os recursos da empresa são valorizáveis apenas quando são transformados em atividades, as quais permitem gerar para os clientes um custo inferior ou um valor superior que o conseguido pelas empresas concorrentes (Sheehan & Foss, 2009).

Bartlett e Ghoshal (2000) analisaram a cadeia de valor da indústria farmacêutica, comparando as margens de comercialização com o grau de investimento em tecnologia e marketing. Concluíram que as atividades com menor complexidade tecnológica (fabrico de matérias

primas, produtos intermediários e *commodities*<sup>3</sup>) têm margens de comercialização mais reduzidas. Sugerem que as empresas devem evitar manter-se nos segmentos de menor valor e desenvolver a sua atividade de forma a poderem competir em áreas com maior grau de exigência tecnológica mas que permitem igualmente maiores margens de comercialização.



**Figura 4. Cadeia de valor no setor farmacêutico.**

Fonte: Bartlett e Ghoshal, 2000

Concluem que muitas farmacêuticas, sobretudo de países periféricos, entram nos mercados local e internacional com atividades de reduzido valor e que têm muita dificuldade em evoluir para áreas de negócio com maior rentabilidade. Na opinião dos autores esta dificuldade decorre da falta de confiança dos gestores nas capacidades da estrutura que gerem e na reduzida coragem para alocar recursos ao necessário investimento. Estas conclusões são corroboradas por Chittoor e Sougata (2007), no seu estudo de análise da internacionalização das empresas farmacêuticas indianas, onde identificam que as empresas cuja atividade incide no fabrico de princípios ativos e produtos intermédios a granel apresentam menor rentabilidade global.

Esta análise ajuda-nos a entender o posicionamento das empresas farmacêuticas com dimensão global, a razão do contínuo investimento em I&D e em inovação tecnológica, apesar dos custos e risco elevados.

<sup>3</sup> Produtos de características uniformes, com poucas diferenças dos produtos concorrentes, cujo preço é formado no mercado de acordo com a procura e oferta.

### 2.1.3 Os Produtos Farmacêuticos

Segundo a EMA (2019) um medicamento é uma substância ou combinação de substâncias cujo objetivo é tratar, prevenir ou diagnosticar uma doença, ou para restabelecer, corrigir ou modificar funções fisiológicas através de uma ação farmacológica, imunológica ou metabólica. A indústria farmacêutica faz a gestão completa do medicamento ao longo do seu ciclo de vida, desde a identificação da necessidade ou patologia, a consequente fase de investigação e desenvolvimento, até à comercialização efetiva do medicamento. São assim identificadas diversas fases, sendo as principais: investigação e desenvolvimento, fabrico dos princípios ativos (matérias primas farmacêuticas), fabrico e comercialização de produtos acabados (medicamentos). Os medicamentos podem ainda ser divididos em três subgrupos: medicamentos sob patente, medicamentos genéricos e medicamentos não sujeitos a receita médica.

Na fase inicial do desenvolvimento de um novo medicamento, as farmacêuticas registam a respetiva patente de desenvolvimento, por forma a garantir a exclusividade da comercialização e o consequente retorno do investimento efetuado. As patentes têm uma duração média de 20 a 25 anos. A validade das patentes de produto é reconhecida pela maior parte dos países, em particular pelos mais desenvolvidos e pelos grandes blocos económicos a nível mundial (Wrona & Trąpczyński, 2012).

## 2.2 O Mercado Farmacêutico

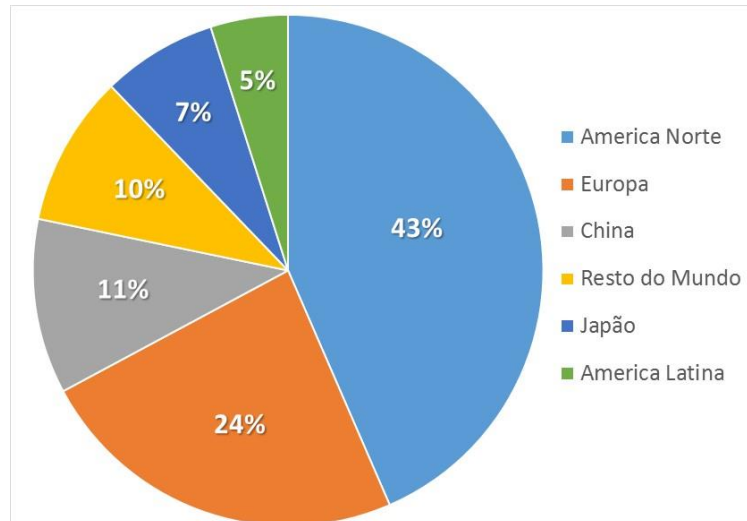
O Mercado Farmacêutico mundial movimentou um valor aproximado de 900.000 milhões de euros (Tabela 1), dos quais a América do Norte (Estados Unidos e Canadá) detém cerca de 43%, a Europa 24%, a China 11%, o Japão 7% e o resto do Mundo apenas 15% (IQVIA, 2018).

**Tabela 1. Mercado Farmacêutico Mundial.**

<i>euros +000.000</i>	2016		2017			2018		
	Vendas	Q.M.%	Vendas	Q.M.%	Evol. %	Vendas	Q.M.%	Evol. %
América Norte	397.010	44%	403.821	42%	2%	418.687	43%	4%
Europa	210.492	23%	218.070	23%	4%	228.213	24%	5%
China	97.442	11%	103.553	11%	6%	106.586	11%	3%
Resto do Mundo	80.325	9%	85.722	9%	7%	92.127	10%	7%
Japão	74.483	8%	69.846	7%	-6%	70.149	7%	0%
América Latina	52.514	6%	77.603	8%	48%	47.271	5%	-39%
Mundo	912.265	100%	958.615	100%	5%	963.034	100%	0%

Fonte: IQVIA, 2018

O mercado farmacêutico concentra-se fundamentalmente nas regiões mais desenvolvidas, conforme podemos observar melhor na Figura 5.



**Figura 5. Vendas Mundiais de Medicamentos.**

Fonte: IQVIA, 2018

Apresentou um crescimento de 6% nos últimos três anos. O mercado farmacêutico não é imune às perturbações no comércio mundial decorrentes dos conflitos entre blocos comerciais, como são exemplo as políticas protecionistas atualmente fomentadas pelo Governo dos Estados Unidos relativamente a importações de produtos da China e Europa (Globaldata, 2019).

Presentemente observamos um forte abrandamento do crescimento económico nos países mais desenvolvidos, sendo que as oportunidades de crescimento mais fortes estão nos países cujas economias são atualmente consideradas emergentes e apresentam maior dinamismo, com destaque particular para o Brasil, Chile, México e Colômbia. Especificamente no caso da indústria farmacêutica as razões do abrandamento observado nos países mais desenvolvidos estão igualmente relacionadas com a recente crise das dívidas soberanas que afetou o Mundo em geral, mas com maior impacto nas economias mais desenvolvidas.

Esta fase de recessão criou fortes políticas de contenção de despesa, com inevitável impacto nos orçamentos da saúde dos respetivos países. Ao nível dos medicamentos as principais medidas de contenção de custos são as seguintes (Ernesto, 2017):

- Aumento do pagamento por parte dos utentes: reduzindo o valor da comparticipação estatal o custo dos tratamentos a cargo do paciente aumenta, pelo que o consumo tende a baixar;
- Medidas de controlo de prescrição médica: o médico passa a ter de gerir um orçamento de medicamentos prescritos e é obrigado a prescrever apenas os medicamentos autorizados num formulário imposto pelas entidades governamentais (como em ambiente hospitalar);
- Promoção de medicamentos genéricos: medicamentos que têm um preço de venda mais baixo que os similares originais;
- Controlo sobre o preço de venda: os Estados impõem preços máximos de venda dos medicamentos financiados e criam tetos máximos anuais para o encargo total com a comparticipação de medicamentos;
- Restrições ao financiamento de novos medicamentos: todos os novos medicamentos que requeiram comparticipação do Estado têm de demonstrar forte benefício fármaco-económico para a sociedade ou seja não basta demonstrar eficácia clínica.

Nas regiões menos desenvolvidas as medidas de contenção de despesas fazem-se sentir com menor intensidade. Daqui resultam oportunidades de negócio interessantes, que importa aproveitar de forma a garantir a sustentabilidade das empresas.

### 2.2.1 A Internacionalização da Indústria Farmacêutica

Ao longo do passado século XX a indústria farmacêutica sofreu grandes mudanças. Há cerca de 100 anos as empresas produziam produtos sem patente, extensamente comercializados diretamente aos consumidores e a inovação não era tida como uma prioridade. Este ambiente mudou rapidamente nos anos 30-50, numa “revolução terapêutica” que transformou a indústria farmacêutica, primeiro com a descoberta das vitaminas e hormonas, mais tarde com a criação dos fundamentos que levaram à descoberta dos primeiros antibióticos.

A penicilina foi comercializada em 1940. Em 1948 foi dado um importante passo no desenvolvimento da indústria farmacêutica moderna com a atribuição da primeira patente de comercialização para o medicamento estreptomina (um antibiótico usado no tratamento da tuberculose), permitindo à empresa responsável pela descoberta ter a exclusividade de comercialização durante 17 anos e recuperar todos os custos despendidos na investigação. Esta

decisão veio criar as condições ideais para aumentar o investimento na investigação de novos medicamentos, dado que estavam criadas as condições para que as empresas pudessem ter o retorno desse esforço financeiro (National Research Council, 1983).

Até ao início dos anos 50 a investigação de medicamentos estava concentrada nos Estados Unidos e, em menor escala, na Suíça. Nesses anos a atividade internacional das empresas americanas resumia-se a exportações, uma estratégia considerada pouco importante e não prioritária. A partir do final dos anos 50 inicia-se a expansão internacional das empresas americanas, a par das empresas suíças.

A indústria farmacêutica nos restantes países era inexistente ou insipiente em consequência da devastação causada pela 2ª Guerra Mundial. Esta expansão internacional deu-se muito rapidamente: em 20 anos a percentagem das vendas das empresas americanas nos mercados internacionais passou de 12% em 1953 para 43% em 1978 (National Research Council, 1983).

Os modos de entrada utilizados nos mercados externos foram fundamentalmente:

- Exportação: produção no país de origem e comercialização nos mercados externos através de distribuidores locais;
- Contratos de licenciamento: produção nos mercados externos com partilha de lucros entre a empresa inovadora e empresa produtora;
- Empresas Subsidiária: produção nos mercados externos efetuada por uma empresa subsidiária.

A partir dos anos 60 os custos com I&D aumentaram substancialmente o que tornou a internacionalização uma prioridade, dado que a possibilidade de comercializar medicamentos em larga escala seria a única forma de cobrir os elevados custos com a investigação e desenvolvimento dos mesmos. Este ponto, em paralelo com a crescente utilização universal de medicamentos e o desenvolvimento dos sistemas de saúde em cada país, que asseguram o pagamento de parte substancial dos custos com saúde e medicamentos, criaram as condições para o desenvolvimento do mercado mundial de medicamentos com a configuração que conhecemos atualmente (National Research Council, 1983).

A internacionalização das empresas tem sido objeto de intenso estudo nos últimos 70 anos, desde a publicação dos estudos de Edith Penrose em 1959, com a definição de diversas teorias

que pretendem explicar o fenómeno sob diferentes vertentes. Os primeiros trabalhos pretenderam explicar a internacionalização e em particular o investimento estrangeiro das empresas multinacionais americanas, nos movimentos pós 2ª Grande Guerra Mundial (Buckley & Chapman, 1997).

No que respeita especificamente à indústria farmacêutica a quantidade de artigos sobre internacionalização é reduzida e pouco uniforme nos seus critérios. A tabela 2 apresenta, de acordo com os nossos melhores esforços de pesquisa, um resumo dos estudos mais representativos que pretendem explicar a internacionalização na indústria farmacêutica, em diferentes vertentes (ver Anexo A-2 para mais detalhes sobre os estudos citados).

**Tabela 2. Estudos sobre internacionalização de farmacêuticas.**

<b>Referência</b>	<b>Tipo de Estudo</b>	<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Dimensão da amostra (empresas)</b>
Fina e Rugman (1996)	Empírico	Empresa Farmacêutica	1
Buckley e Chapman (1997)	Empírico	Estudo do processo de internacionalização	8 farmaceuticas, 2 disp. Médicos
Javalgi e Wright (2003)	Conceptual	Identificação modos de entrada	
Chittoor e Sougata (2007)	Empírico	Empresa Farmacêutica	40
Kuntluru, Muppani e Khan (2012)	Empírico	Empresas Farmacêuticas de capital externo	103
Wrona e Trapezynski (2012)	Empírico	Farmacêuticas exportadoras mercados emergentes	5
Chitour (2013)	Conceptual	Modos entrada	
Mowla, Hoque, Mamun e Uddin (2014)	Empírico	Empresa Farmacêutica	1
Campins (2015)	Empírico	Empresas Farmacêuticas	2
Barbosa, Ayala e Sandoval (2016)	Empírico	Empresas Farmacêuticas	163
Diaz, Lenis e Rizo (2017)	Empírico	Empresa Farmacêutica	1
Pereira e Gomes (2017)	Empírico	Empresas Farmacêuticas	4
Rental, Anand e Shaban (2017)	Empírico	Performance exportação	23 farmacêuticas 17 setor automovel

Fonte: Elaboração própria

A indústria farmacêutica desempenha um papel crítico em qualquer economia dado ser altamente inovadora na sua essência. O aumento generalizado da qualidade de vida da população mundial e conseqüente aumento da incidência de inúmeras doenças contribuíram para um incremento generalizado da procura de medicamentos, em conseqüência do qual a indústria farmacêutica é hoje uma das mais lucrativas no Mundo. Por outro lado o setor farmacêutico é caracterizado por uma série de particularidades com forte impacto nas estratégias de internacionalização: a expansão internacional tornou-se uma prioridade como forma de rentabilizar os elevados custos na investigação de novos fármacos e o período de proteção de patente dura 20 a 25 anos, muito do qual é consumido na fase de investigação pelo que as empresas têm na prática uns 8 a 15 anos de exclusividade que importa rentabilizar no maior número de mercados possível (Wrona & Trajczyński, 2012).

De um modo geral observa-se uma elevada heterogeneidade no desenho, objeto, objetivos, fatores e variáveis em cada um dos estudos selecionados, tornando difícil uma análise global e integrada dos resultados. Wrona e Trajczyński (2012) observaram a mesma dificuldade no seu estudo inovador sobre os determinantes da escolha dos modos de entrada em empresas farmacêuticas europeias.

Pretendeu-se criar uma síntese esquemática das principais características encontradas nos estudos sobre internacionalização da indústria farmacêutica. Foram selecionados 13 estudos, 11 deles respeitam a investigação empírica, sendo os restantes dois artigos conceptuais.

O primeiro estudo que abordou a internacionalização de empresas farmacêuticas foi publicado em 1996 (Fina & Rugman, 1996). Trata-se de um estudo de caso que se debruçou sobre as estratégias de internacionalização adotadas por uma multinacional americana. Os investigadores concluíram que a empresa seguiu um modelo de internacionalização de acordo com a teoria da Internalização, segundo a qual a empresa privilegiou o investimento direto em detrimento de outros modos de entrada (distribuidores ou *joint ventures*) como forma de preservar as suas vantagens competitivas (marketing, *know-how*) adquiridas no mercado local, nos Estados Unidos.

O estudo de Buckley e Chapman (1997), um estudo longitudinal, que analisou o processo de internacionalização de 8 empresas farmacêuticas inglesas e francesas (e ainda duas empresas

de instrumentos científicos) através de entrevistas e ao longo de três anos, apresenta conclusões interessantes e controversas: não é possível definir um padrão comum de internacionalização, esta depende da estratégia principal no mercado de origem, do contexto imediato e da história recente de internacionalização da empresa. Muitas vezes a estratégia parte no departamento, ou apenas ao nível de um gestor. De um modo geral as empresas não seguem uma estratégia pré-definida, “o padrão que emerge é o caos.” Estes resultados estão certamente relacionados com a amostra estudada: empresas de dimensão média, com uma estrutura familiar pouco sensível à necessidade de internacionalização e reduzida experiência em internacionalização. O estudo reflete de forma transparente a opinião dos gestores intermédios, que foram objeto das entrevistas. Em conclusão os autores sugerem que a aprendizagem “dentro da empresa” pode ser complementada com a partilha de experiências com outras empresas, estabelecimento de alianças ou com a contratação de gestores com experiência internacional.

O estudo de Chittoor e Ray (2007), um estudo de análise de *clusters*<sup>4</sup>, envolveu uma amostra de 40 farmacêuticas, concluiu que as empresas cuja estratégia de internacionalização assenta em maior intensidade de I&D, apresentam indicadores de rentabilidade substancialmente melhores que as empresas cujo modelo de internacionalização é sustentado apenas pelo fabrico e exportação de *commodities*.

Kuntluru, Muppani e Khan (2012) realizaram um estudo empírico com uma amostra de 103 farmacêuticas que operam na Índia, mas cujos detentores de capital são não-indianos. O objetivo do estudo consistiu em analisar o impacto do investimento estrangeiro na performance de exportação das respetivas empresas, filiais de capital não-indiano. O estudo conclui que o investimento estrangeiro tem um impacto negativo na performance de exportação das filiais, sugerindo que essas filiais têm maiores preocupações com o mercado local.

O trabalho de Wrona e Trąpczyński (2012), um estudo qualitativo realizado através de entrevistas a gestores de 5 farmacêuticas que expandiram a sua atividade para mercados emergentes, teve como objetivo estudar os determinantes de escolha dos modos de entrada em cada mercado. Como resultado da análise os autores extraem quatro proposições:

---

<sup>4</sup> Técnica estatística usada para classificar elementos em grupos. Todos os elementos dentro de um mesmo *cluster* têm características semelhantes e diferentes dos de outros *clusters*.

- O nível de recursos alocados pela empresa a um determinado modo de entrada, depende do balanço entre o potencial e o risco do mercado;
- A percepção de maior potencial do mercado aumenta com o nível de diferenciação do *portfolio* de produtos;
- A percepção de risco na internacionalização varia na razão inversa da experiência anterior em internacionalização;
- Maior proximidade cultural reduz a percepção de risco num determinado mercado.

Concluem que a seleção do modo de entrada resulta do balanço em cada momento, entre o potencial do mercado e consequentes riscos. Este balanço é moderado por algumas variáveis: produtos diferenciados, experiência prévia de internacionalização e a distância cultural. Desta forma um determinado mercado pode ser objeto de diferentes modos de entrada, em função do resultado do balanço entre as variáveis analisadas.

Em 2016, Barbosa, Ayala e Sandoval analisaram os fatores que afetam a exportação das farmacêuticas colombianas. Analisaram uma amostra de 163 empresas onde através de uma análise de regressão linear identificaram os recursos, capacidades e aspetos institucionais que influenciam a exportação. Concluíram que os elevados custos de fornecimento, elevados custos logísticos, reduzida experiência prévia e baixo apoio institucional influenciam negativamente a performance de exportação das empresas visadas.

Rentalá, Anand, e Shaban (2017) identificaram os determinantes da performance de exportação numa amostra de 23 farmacêuticas e 17 empresas do setor automóvel indiano. No que respeita às empresas do setor farmacêutico concluíram que as exportações estão positivamente e significativamente relacionadas com as vendas totais e com o investimento em I&D. Em contraste as exportações não tiveram impacto na rentabilidade líquida.

De um modo geral, na literatura sobre internacionalização de empresas farmacêuticas verifica-se uma elevada dispersão de critérios, objetos, metodologias e objetivos em estudo. Os enquadramentos teóricos mais frequentes são a teoria de Uppsala e a teoria OLI refletindo a preocupação dos investigadores em avaliar a utilização dos recursos e capacidades internas das empresas para criação das condições necessárias à expansão internacional, mas simultaneamente assinalando o processo de internacionalização incremental, desde o

desenvolvimento da atividade da empresa no mercado local até ao estabelecimento de unidades produtivas nos mercados externos (Ribau, Moreira & Raposo, 2015). A identificação dos modos de entrada parece ser uma preocupação na maioria dos estudos. Entre os motivos para exportar encontram-se com maior frequência as vantagens tecnológicas (produtos exclusivos, I&D), fabrico a custos mais baixos e oportunidades de maiores ganhos financeiros nos mercados-alvo. A barreira à exportação mais citada é a distância psíquica.

No que respeita à realidade da indústria farmacêutica portuguesa, nas pesquisas efetuadas na literatura não foram identificados estudos que caracterizem ou avaliem as estratégias de internacionalização das empresas farmacêuticas portuguesas pelo que parece haver um largo caminho por percorrer de forma a melhor entender os fenómenos que caracterizam a internacionalização da indústria farmacêutica exportadora no nosso país.

#### 2.2.2 Enquadramento Histórico da Indústria Farmacêutica em Portugal

A história da indústria farmacêutica portuguesa inicia-se fundamentalmente no final do século XIX. Há registos anteriores a esta data referentes à produção artesanal nas chamadas oficinas de farmácia, mas é com a fundação da Companhia Portuguesa Higiene, o primeiro investimento de relevo no setor em Portugal, que a produção industrial de produtos farmacêuticos arranca efetivamente em Portugal. Este arranque beneficia da publicação em 1892 de uma pauta aduaneira protecionista que incentivava a produção nacional em detrimento das importações. Nos primeiros anos do século XX são criados vários laboratórios, quase todos a partir de farmácias, à semelhança do que ocorreu um pouco por toda a Europa. Gradualmente foram criadas as bases da produção em série de medicamentos, tornando obsoleta a tradição oficial de preparar fármacos em doses unitárias e de forma personalizada em função de cada doente. O desenvolvimento da indústria local foi igualmente impulsionado durante a 1ª Grande Guerra Mundial em consequência da dificuldade em importar produtos da Alemanha, à época o principal fornecedor de produtos farmacêuticos (Apifarma, 2014).

Os primeiros registos de internacionalização da indústria farmacêutica datam dos anos 1930 com a expansão do Laboratório Sanitas, através das exportações, sobretudo para as províncias ultramarinas portuguesas. Em 1930 abrem a primeira filial no Brasil. É também durante esta década que as primeiras multinacionais iniciam atividade em Portugal. Igualmente nos anos 30 é criada a primeira cooperativa de distribuição de produtos farmacêuticos, a União dos

Farmacêuticos de Portugal, dando os primeiros passos na moderna distribuição de medicamentos (Apifarma, 2014).

Em 1940 é publicada a primeira legislação que regulamenta o setor farmacêutico nomeadamente a atividade económica da indústria farmacêutica e a fiscalização do cumprimento das normas legais em vigor. Esta legislação instituiu pela primeira vez um sistema de preços fixos no setor. Em 1942 é criado o primeiro laboratório com vista a analisar e controlar a qualidade das especialidades farmacêuticas. Durante a década de 40 assiste-se a um novo impulso no desenvolvimento da indústria local, através da importação de *know-how* de tecnologia de fabrico, que permitiu produzir localmente novos fármacos, em especial os antibióticos, que tinham uma procura muito elevada nesses anos devido à 2ª Grande Guerra Mundial. A adesão de Portugal à OECE em 1948 fez cair as medidas protecionistas que até então constituíam barreiras à entrada de empresas multinacionais, criando um surto de criação de sucursais de multinacionais estrangeiras (Apifarma, 2014).

Em 1958 é concedida a primeira aprovação internacional pela FDA a uma unidade fabril portuguesa, a Atral, o que abriu as portas à exportação de medicamentos para os Estados Unidos. Em 1963 uma nova unidade fabril da Cipan (pertencente à Atral), especializada em fabrico de antibióticos, exportava cerca de 30% da sua produção, a granel. Ainda que com algumas debilidades crónicas, nomeadamente a dificuldade de obtenção de patentes, a carência de matérias-primas, a crescente concorrência estrangeira e a falta de adequação às exigências de qualidade, a indústria farmacêutica nacional registou, nos anos 60, uma taxa média anual de expansão de cerca de 13,5%, o que à data representava 1% do PIB. Cerca de 12% da produção total destinava-se a exportação, para os Estados Unidos, Reino Unido, Holanda, entre outros. As maiores barreiras à internacionalização eram a dificuldade na prospeção de novos mercados devido à falta de quadros especializados e de financiamento para o efeito, a dificuldade em obter seguros de crédito à exportação em condições vantajosas, e a fragmentação do tecido empresarial composto por unidades de reduzida dimensão (Apifarma, 2014).

A introdução da comparticipação de medicamentos nos anos 60 e a criação do Serviço Nacional de Saúde em 1979 criaram condições a um crescimento muito rápido do mercado nacional de medicamentos, acelerando o desenvolvimento das unidades produtivas em consequência do aumento do investimento estrangeiro em Portugal. A adesão à CEE nos anos 80 cria um

fenómeno de sinal contrário, com a deslocalização da produção de medicamentos de Portugal para outros países. Este movimento foi incrementado pelo elevado número de fusões e aquisições que caracterizou a indústria farmacêutica mundial a partir dos anos 90. A maioria das unidades produtivas anteriormente na posse de empresas multinacionais foi adquirida por empresas portuguesas (Apifarma, 2014).

O desenvolvimento do mercado de medicamentos genéricos a partir do final dos anos 90, a par da carência de *know-how* em inovação levou a que a indústria farmacêutica nacional se focalizasse fundamentalmente na produção deste tipo de produtos, a maioria dos quais *commodities*, cujos volumes elevados de vendas no mercado nacional e europeu permitiam superar a reduzida inovação e as reduzidas margens. Não obstante mais de um século de existência, o primeiro medicamento de investigação portuguesa, um anti-epiléptico desenvolvido pela farmacêutica Bial, iniciou a sua comercialização apenas em 2009. Hoje está presente em mais de 40 países (Apifarma, 2014).

### 2.2.3 Mercado Farmacêutico Português

O mercado farmacêutico português é avaliado em cerca de 3,7 mil milhões de euros (Apifarma, 2019), 1,7% do valor do mercado europeu e apenas 0,22% do mercado mundial (AICEP, 2018). A sua reduzida dimensão no contexto europeu e mundial implica uma estratégia de desenvolvimento que garanta a sustentabilidade das empresas portuguesas a médio e longo prazo. Esta estratégia passa inevitavelmente pela expansão internacional, dadas as limitações inerentes à reduzida expressão do mercado interno.

**Tabela 3. Faturação total, número de empresas e empregados no setor farmacêutico.**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Faturação Total</b> (milhões euros)	4.295	3.995 -7%	3.635 -9%	3.421 -6%	3.429 0%	3.570 4%	3.667 3%	3.747 2%
<b>Nº Empresas</b>	127	126 -1%	122 -3%	127 4%	131 3%	134 2%	141 5%	149 6%
<b>Nº Empregados</b>	6.084	6.076 0%	6.098 0%	6.089 0%	6.243 3%	6.302 1%	6.752 7%	7.436 10%

Fontes: Apifarma, 2019; INE, 2019

Na evolução da faturação nos últimos 8 anos podemos observar os efeitos no mercado nacional de medicamentos, do período de assistência financeira a Portugal, de 2011 a 2015. O mercado

total perdeu cerca de 900 milhões de euros, 21% do seu valor, em apenas 4 anos. Tem vindo a recuperar lentamente embora esteja bastante longe dos valores anteriores a 2011.

Segundo o INE (2019), em 2017 existiam 149 empresas farmacêuticas, que geravam cerca de 7.400 empregos diretos. Nos últimos 8 anos foram criadas 12 novas empresas e a indústria farmacêutica gerou cerca de 1.460 novos empregos. Estes dados atestam de alguma forma a resiliência do setor farmacêutico a uma fortíssima quebra de valor do mercado local, e a capacidade de sobreviver e de desenvolver a sua atividade numa envolvente claramente desfavorável.

A segregação das empresas pelo número de trabalhadores revela-nos que o setor é maioritariamente constituído por empresas de pequena e média dimensão, sobretudo quando comparado à escala global (ver tabela 4).

**Tabela 4. Empresas no setor farmacêutico por número de trabalhadores em 2016.**

<i>empresas por número de trabalhadores</i>	Nº empresas
< 10 trabalhadores	90
10 - 49 trabalhadores	20
50 - 249 trabalhadores	24
> 250 trabalhadores	7

Fonte: AICEP, 2018

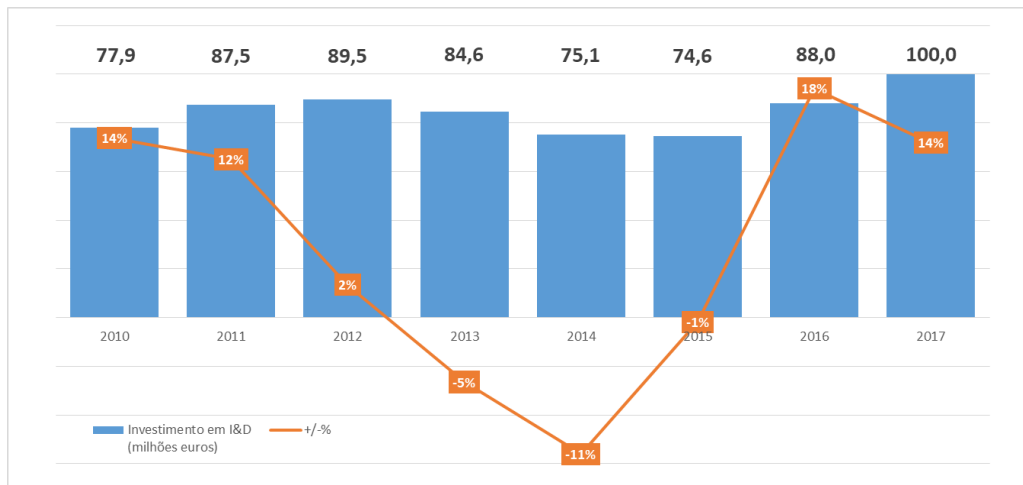
A despesa com medicamentos tem sido objeto de constante controlo governamental, uma vez que parte substancial do custo dos medicamentos é comparticipada pelo Serviço Nacional de Saúde. Nos últimos 8 anos a despesa *per capita* com medicamentos baixou em média 10% e o peso dos encargos com medicamentos na despesa total de saúde baixou 11%. Em percentagem do PIB a despesa com medicamentos baixou 21%, de 2,4% em 2010 para 1,9% em 2017 (ver tabela 5).

**Tabela 5. Indicadores do gasto com medicamentos em Portugal.**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Despesa <i>per capita</i> com medicamentos (euros)	427	398 -7%	364 -9%	345 -5%	347 1%	363 5%	374 3%	383 2%
Peso da despesa com medicamentos na despesa total da saúde (%)	24,3%	23,8% -2%	23,1% -3%	22,1% -4%	22,0% 0%	22,1% 0%	21,8% -1%	21,6% -1%
Despesa com medicamentos em % do PIB	2,4%	2,3% -4%	2,2% -4%	2,0% -9%	2,0% 0%	2,0% 0%	2,0% 0%	1,9% -5%

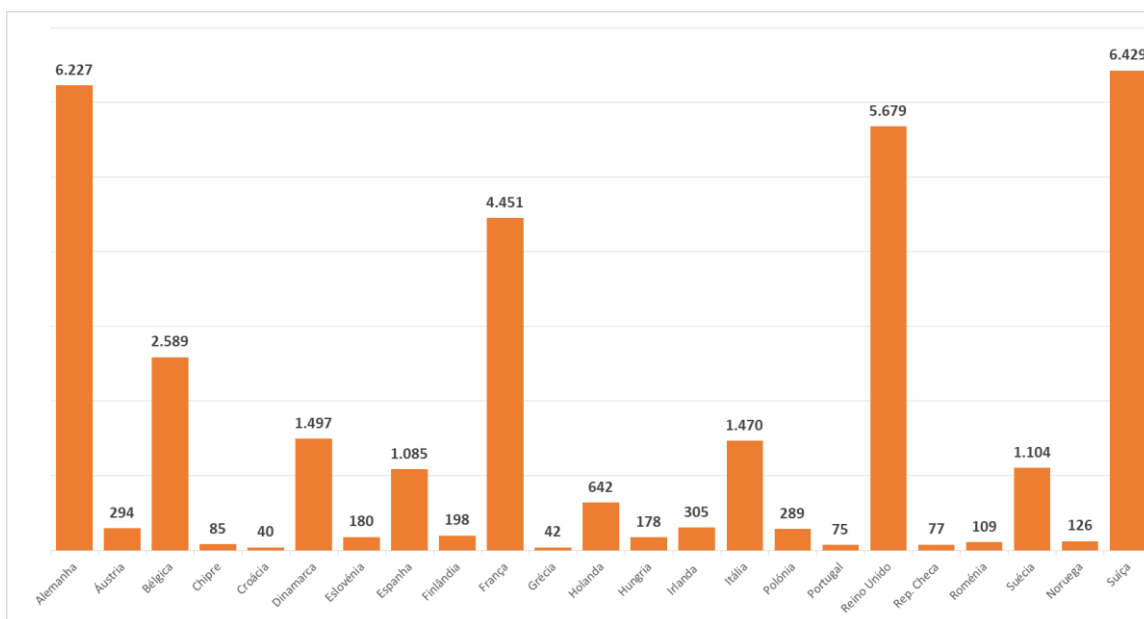
Fonte: Apifarma, 2019

O investimento em I&D sofreu uma retração até 2015, provavelmente em consequência da contração e ajuste do mercado farmacêutico português, retomando o crescimento a partir de 2016 (ver figura 6).



**Figura 6. Investimento em I&D em Portugal setor farmacêutico.**  
Fonte: Apifarma, 2019

No entanto, quando comparamos o investimento nacional em I&D com o dos restantes países europeus verificamos que Portugal é um dos países onde o investimento em inovação tem menor expressão, estando bem abaixo da média europeia (Figura 7).



**Figura 7. Investimento europeu em I&D em 2016 (milhões de euros).**  
Fonte: IFPIA, 2019

Em resumo, no contexto mundial o mercado farmacêutico de Portugal tem uma dimensão bastante reduzida, constituído fundamentalmente por empresas de pequena e média dimensão. O setor sofreu um forte reajuste de 2011 a 2015, devido ao programa de assistência à economia portuguesa, em consequência do qual perdeu 21% do seu valor em 4 anos, tendo vindo a recuperar lentamente, embora o potencial esteja longe dos valores anteriores a 2011. O mercado português, apesar da sua dimensão reduzida, mantém a tendência para contração, dado o forte controlo sobre o aumento da despesa imposto pelo Estado, uma vez que é quem suporta grande parte do custo dos medicamentos através das participações. O investimento em inovação apresenta ligeira tendência para aumentar, mas é muito reduzido e pouco significativo quando comparado com os restantes países europeus, em particular com as economias próximas da portuguesa: Áustria, Chipre, Eslovénia, Espanha, Finlândia, Hungria, Irlanda, Polónia e Roménia, todos com investimentos absolutos muito superiores ao de Portugal. Esta realidade configura bem a situação de relativa debilidade em que se encontra a indústria farmacêutica portuguesa, sobretudo as empresas que dependam fundamentalmente do mercado local.

#### 2.2.4 O Setor Farmacêutico Exportador Português

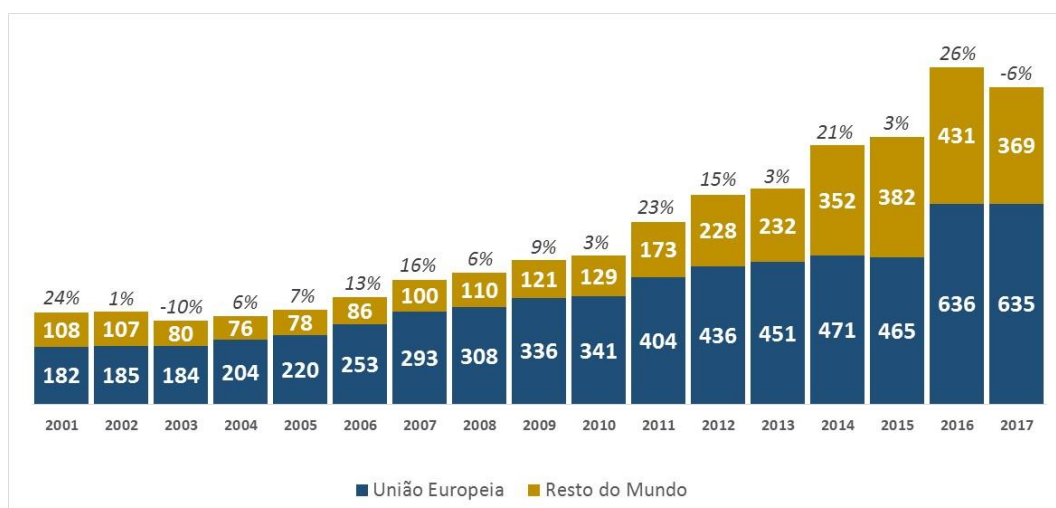
Relativamente à atividade internacional da indústria farmacêutica, esta foi claramente intensificada a partir de 2011. Nos últimos anos a intensidade exportadora da indústria farmacêutica (percentagem da produção que é vendida ao exterior) mais que duplicou em relação aos valores anteriores a 2010, sugerindo que a indústria farmacêutica procurou nos mercados externos compensar a perda de volume de negócios no mercado local, que se retraiu. Da mesma forma a taxa de cobertura das importações pelas exportações no setor farmacêutico duplicou nos últimos anos. Este fenómeno foi significativamente mais evidente no setor farmacêutico que a média nacional. No entanto a taxa de penetração das importações de produtos farmacêuticos no mercado interno (a percentagem da oferta de produtos no mercado português que é importada do exterior) é significativamente mais elevada que a média da economia nacional e agravou-se nos últimos anos, revelando a elevada dependência do setor farmacêutico do exterior em, fundamentalmente, matérias-primas e produtos inovadores (ver tabela 6).

**Tabela 6. Indicadores de performance exportadora da indústria farmacêutica.**

Média anual de cada período, valores em %		1999 - 2001	2002 - 2004	2005 - 2007	2008 - 2010	2011 - 2013	2014 - 2016
<b>Intensidade exportadora</b> (Quanta da produção é vendida ao exterior)	Portugal	12,5	12,7	13,9	14,0	17,9	19,5
	Farmacêuticas	30,2	32,4	34,4	42,8	62,5	85,7
<b>Taxa de cobertura das importações pelas exportações</b> (Que percentagem das compras ao estrangeiro é compensada pelas vendas do país ao estrangeiro)	Portugal	64,4	69,3	70,3	70,9	87,8	90,3
	Farmacêuticas	27,1	22,1	20,9	22,9	31,6	40,6
<b>Taxa de penetração das importações no mercado interno</b> (Quanta da oferta é importada do exterior)	Portugal	18,1	17,3	18,7	18,7	19,9	21,1
	Farmacêuticas	61,5	68,6	71,5	76,5	84,1	93,7

Fonte: Pordata, 2019

Em 2017 as exportações da indústria farmacêutica portuguesa atingiram cerca de mil milhões de euros. Entre 2001 e 2017 o valor das exportações de medicamentos teve um crescimento de 346% (Figura 8) e em 2017 Portugal exportou medicamentos para mais de 150 países. O valor destas exportações representou cerca de 2% do total das exportações portuguesas superando o valor das exportações de vinho e de cortiça (AICEP, 2018). De acordo com o trabalho de Almeida e Oliveira (2014), realizado para o Health Cluster Portugal<sup>5</sup>, o potencial das exportações de produtos de saúde em 2023 foi estimado num intervalo entre 2 e 3,3 mil milhões de euros.



**Figura 8. Exportações portuguesas de produtos farmacêuticos.**

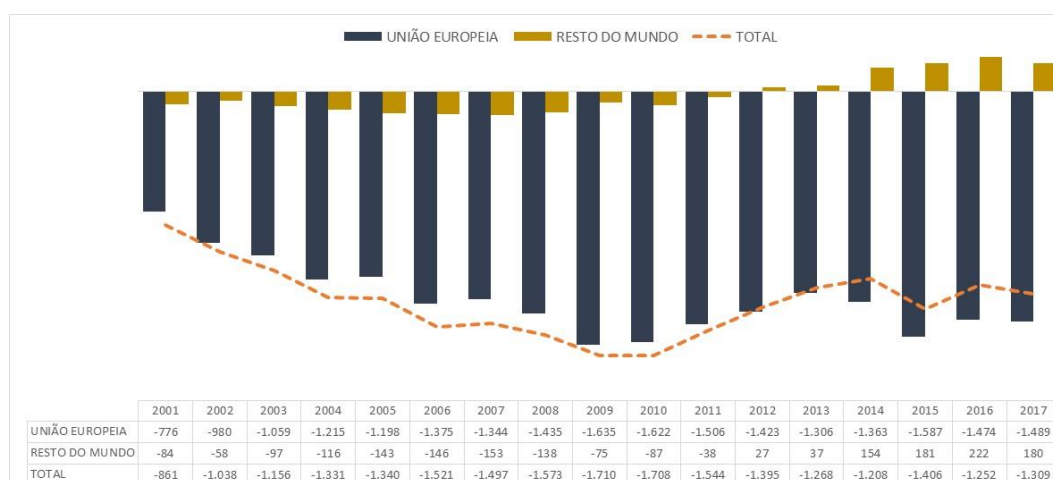
Fonte: INE, 2019

A história da internacionalização da indústria farmacêutica portuguesa é relativamente recente e, como observado atrás, foi alavancada pelas adversidades na conjuntura interna, sobretudo com a progressiva redução nas margens de comercialização em consequência do programa de

<sup>5</sup> Health Cluster Portugal: Polo de Competitividade da Saúde, [www.healthportugal.com](http://www.healthportugal.com)

ajustamento da economia recentemente vivido em Portugal, de 2011 a 2015. Portugal foi o país europeu que mais medidas tomou (22 no total) para conter a despesa com medicamentos, entre 2008 e 2011. A estas medidas juntam-se três anos de programa de ajustamento, em que uma parte da contração na despesa com saúde foi feita à custa dos cortes na despesa com medicamentos (Cardoso, 2015; Ernesto, 2017).

Em consequência nos últimos anos as empresas farmacêuticas portuguesas fizeram um esforço notável na diversificação dos seus mercados potenciais, motivado pela crise dos mercados interno e europeu e consequente crescimento lento da economia, conforme se pode observar na figura 8, pelo incremento das exportações, sobretudo para mercados fora da União Europeia. Apesar do elevado crescimento das exportações dos últimos anos, o saldo da balança comercial portuguesa de produtos farmacêuticos (diferença entre exportações e importações) é fortemente negativo, -1.489 milhões de euros em 2017 (INE, 2019), o que por si só justifica todo o investimento, material ou intelectual, de forma a poder ajudar as farmacêuticas portuguesas a diversificarem estratégias comerciais, reduzirem a dependência do mercado interno e aumentarem a penetração nos mercados externos. Aparentemente parece ser esse o caminho que está a ser seguido pelas empresas uma vez que, como podemos observar na figura 9, a balança comercial de produtos farmacêuticos com países fora da União Europeia (mais afastados de Portugal) é positiva desde 2012.

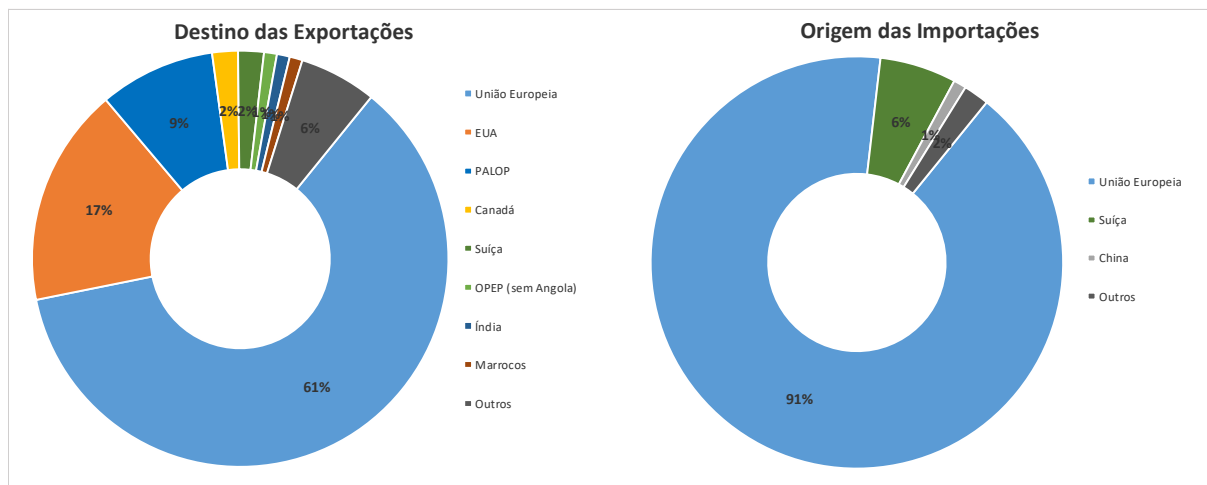


**Figura 9. Balança comercial de produtos farmacêuticos (milhões de euros).**

Fonte: INE, 2019

A União Europeia é, de longe o principal parceiro comercial de Portugal no setor farmacêutico. No que respeita a mercados de exportação fora da União Europeia destacamos os Estados

Unidos e os PALOP. No que respeita a importações, os países da União europeia e a Suíça constituem 97% do total das importações de medicamentos.



**Figura 10. Destino das exportações e origem das importações de medicamentos.**  
 Fonte: Apifarma, 2019

### 2.2.5 As Organizações Institucionais de Apoio ao Setor Farmacêutico Exportador

Os apoios institucionais à internacionalização de empresas têm um impacto muito benéfico na economia pois permitem que as empresas ultrapassem mais rapidamente muitas das debilidades em recursos e capacidades, nomeadamente as empresas de menor dimensão (Cavusgil, 1980), mais carentes de recursos e de experiência internacional.

Em 2002 o Governo Português reconhece o carácter estratégico da indústria farmacêutica no desenvolvimento económico do país e o grande potencial de crescimento das exportações decorrente da sua elevada capacidade competitiva em termos de qualidade, produtividade, qualificação dos recursos humanos, inovação e ao investimento em investigação e desenvolvimento (Apifarma, 2014).

Em 2005 surge o projeto PharmaPortugal (Apifarma, 2019), uma parceria entre três organizações portuguesas: a Apifarma (Associação empresarial do setor), o Infarmed (Autoridade Nacional do Medicamento) e a AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo, tutelada pelo Estado Português). Esta parceria tem como objetivos o desenvolvimento de uma indústria farmacêutica inovadora e competitiva à escala global e reforçar a notoriedade do setor com a promoção da indústria farmacêutica portuguesa e das suas vantagens competitivas nos mercados externos (Infarmed, 2019).

Em 2008 um conjunto de diferentes entidades ligadas ao setor da saúde nas suas diferentes vertentes, desde a área científica e tecnológica, indústria farmacêutica, universitárias e hospitais, decidiram juntar-se num projeto conjunto a que se chamou Health Cluster Portugal – Associação de Pólo de Competitividade em Saúde. Atualmente é constituída por mais de 170 organizações associadas, assumindo uma cada vez maior representatividade na cadeia de valor da saúde em Portugal. Esta associação tem como principais objetivos desenvolver um polo de competitividade e tecnologia nacional, de vocação internacional, tendo como alvo o mercado global, promover o desenvolvimento económico e social em geral, aumentar o volume de negócios, as exportações, o emprego qualificado no setor da saúde e, de um modo geral, contribuir para a melhoria da prestação dos cuidados de saúde (Health Cluster Portugal, 2019).

### **2.3 Revisão Teórica da Internacionalização**

A definição de “internacionalização” é relativamente intuitiva e perceptível e a literatura é bastante rica em definições, apesar de não diferirem significativamente. Meyer (1996) considera que a internacionalização é o meio pelo qual a empresa aumenta as suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem. Oliveira e Teixeira (2011) definem internacionalização como “o processo de aumentar o envolvimento nas operações internacionais”. No seu livro *Global Marketing*, Hollensen (2011) determina que a internacionalização ocorre quando a empresa pretende expandir a sua atividade (vendas, produção, I&D) para mercados internacionais.

#### **2.3.1 Enquadramento Teórico da Internacionalização**

A dinâmica crescente dos mercados a nível global leva à inevitabilidade das organizações terem de encarar a internacionalização como uma necessidade fundamental para a continuidade do seu desenvolvimento (Costa, Añez, Mol, & Damasceno, 2017). Este tema tem sido objeto de extensa investigação, em particular nos últimos 60 anos, com a definição de variadíssimos modelos que tentam explicar o fenómeno sob diversas vertentes e em função dos vários fatores condicionantes, desde a pura visão economicista até à definição de modelos integrativos da realidade da empresa. De entre todos, os estudos de Penrose (1959) são ainda considerados uma referência nos nossos dias e uma alteração no paradigma da organização empresarial, definindo uma abordagem tradicional com o foco da empresa nas suas competências, combinadas com as oportunidades no ambiente externo (Nair, Trendowski, & Judge, 2008). As teorias clássicas

mais convencionais que pretendem explicar a internacionalização das empresas (Ribau et al., 2015) e citadas nos estudos de internacionalização da indústria farmacêutica, são resumidas nos pontos seguintes.

### 2.3.2 As Primeiras Teorias de Internacionalização

O livro “A Riqueza das Nações” de Adam Smith, publicado em 1776, é consensualmente considerado o início do estudo científico dos fenómenos económicos. Precede e coloca em causa as práticas mercantilistas, predominantes na Europa desde os anos 1500 e até final do século XVIII. O mercantilismo é associado a um conjunto de políticas públicas que presumem um forte controlo da economia pelo Estado: criação de barreiras às importações, balança de pagamentos positiva, acumulação das reservas de ouro e prata, estímulo ao aumento da população de forma a aumentar a força de trabalho interna, forte estímulo às exportações através do apoio à produção de bens passíveis de serem exportados e exploração de novos mercados no exterior (Borgucci, 2011). Estas práticas são ainda hoje defendidas, no seu todo ou em parte, como foi recentemente observado em Portugal nos anos 2011 a 2015, nalgumas das medidas implementadas pela “Troika”<sup>6</sup>, em consequência do plano de ajustamento da economia portuguesa (Cardoso, 2015).

A inovadora teoria económica apresentada por Adam Smith é essencialmente uma teoria do crescimento económico, cuja essência é resumida na teoria das vantagens absolutas que rege as relações comerciais entre países: se o país A é absolutamente mais eficiente na produção de um bem que o país B, então o país A tem uma vantagem absoluta na produção desse bem, vai focalizar a sua atividade na produção desse bem e vender ao país B, que deixará de o produzir. Smith foi pioneiro na divisão do trabalho, criou a primeira definição de “valor” criando dois conceitos: “valor de troca” e “valor de uso”. Definiu o trabalho como a verdadeira medida do valor de troca de todos os bens: aquilo que compramos, com dinheiro ou em troca de outros bens, é adquirido com dinheiro ou outros bens, que obtivemos por troca do nosso trabalho. Pela primeira vez identifica a formação do preço em função do resultado entre a oferta e a procura do bem (Smith, 2007).

---

<sup>6</sup> Equipa composta pelo Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia, constituída em consequência do plano de assistência financeira, solicitado por Portugal em 2011.

Em 1817 David Ricardo publica os “Princípios da economia política e tributação” e a teoria das vantagens comparativas, considerada ainda hoje uma das teorias fundamentais do comércio internacional (Svenson, 2015). Ao contrário do que defendia Smith, esta nova teoria refere que, para um país poderá ser interessante produzir e exportar determinado bem para outro país mais eficiente na produção desse bem, desde que em termos relativos as produtividades de cada um sejam diferentes. Assim a especialização internacional pode ser mutuamente vantajosa dado que cada um dos países pode assim canalizar a produção para os bens em que a sua eficiência seja relativamente maior. O custo de oportunidade é o fator-chave na decisão de cada país. Na explicação da sua teoria, David Ricardo baseou-se num estudo em que comparou a produção de dois bens, vinho e tecido, ambos produzidos por Inglaterra e Portugal. Sob a ótica das vantagens absolutas Portugal manteria vantagens na produção de ambos pois apresenta custos de produção mais baixos. Na ótica das vantagens comparativas os preços internos relativos (em trabalho incorporado) assumem importância crucial o que permite concluir que em Inglaterra a produção de tecido é comparativamente mais barata que o fabrico de vinho e em Portugal o inverso (Ricardo, 1997; Svenson, 2015).

Já no século XX, Edith Penrose publica em 1959 o seu livro “Teoria do crescimento da firma”. O seu trabalho teve um enorme impacto no estudo da gestão estratégica, em especial no contexto da gestão dos recursos das organizações, o que ainda hoje influencia a investigação atual na área (Korl, Mahoney, Siemens, & Tan, 2016; Penrose, 1959).

### 2.3.3 Modelo Teórico Baseado nos Recursos da Empresa

Em 1959 Edith Penrose definiu a empresa como um conjunto de recursos, humanos e físicos. O seu pensamento tem como pilares fundamentais do crescimento e da internacionalização, os recursos e capacidades da empresa. Segundo o mesmo, a principal função da empresa consiste em adquirir recursos para a produção de bens e serviços que criam lucro. Entre estes recursos sublinha a necessidade de recursos humanos experientes para a utilização adequada dos recursos disponíveis. Estes recursos podem ser ativos tangíveis ou intangíveis, físicos, tecnológicos, humanos, entre outros. As vantagens competitivas das empresas dependem desses ativos.

Esta corrente de pensamento sugere não apenas que a empresa dispõe de recursos e capacidades heterogêneas, mas que outros benefícios são consequência dessas vantagens competitivas

adquiridas devido a recursos únicos ou de elevado valor e devido ao desenvolvimento de capacidades específicas que permitem à empresa competir com maior rentabilidade (Barbosa et al., 2016; Morgan, Kaleka & Katsikeas, 2004; Penrose, 1959). A teoria baseada em recursos e capacidades tornou-se uma visão teórica central na investigação da internacionalização de empresas, em particular na década de 90 com a investigação de Barney (1991) e a publicação do seu trabalho “Firm resources and sustained competitive advantage”. Este estudo estabeleceu o foco na compreensão dos fatores na origem das vantagens competitivas das empresas. Define vantagem competitiva quando a empresa implementa uma estratégia de valor acrescentado, que não é simultaneamente implementada por nenhuma das empresas concorrentes. Quando nem os benefícios dessa vantagem competitiva podem ser replicados pelas empresas concorrentes refere que estamos perante uma vantagem competitiva sustentada. Este pensamento subscreve a visão de vantagem competitiva já usada anteriormente por Porter (1985).

O foco é colocado nos recursos das empresas e na forma como a empresa adquire, organiza e gere internamente esses recursos. Os diferentes recursos estão disponíveis para as empresas de forma heterogénea. Esta disponibilidade de diferentes recursos não é, no entanto, condição suficiente para desenvolver vantagens competitivas, embora possam estas ser criadas por imitação da estratégia de outras empresas, de curta duração e pouco sustentadas (Ferreira & Simões, 2016). Os recursos mais raros e de maior valor são os que permitem criar vantagens competitivas. Se estes recursos forem valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, podem conferir vantagens sustentadas a longo prazo (Barney, 1991; Penrose, 1959).

De acordo com esta visão, as empresas implicam conjuntos de recursos produtivos, tangíveis e intangíveis, em tarefas produtivas. Os recursos podem ser agrupados em categorias: recursos físicos (tecnologia, fabrico, equipamento, acesso a matérias primas, infraestruturas e outros fatores que podem afetar os custos de produção), recursos financeiros (de fontes internas ou externas) e recursos de capital humano (competências educacionais, experiência profissional, capacidade de adaptação e de tomada de decisão). São ainda de ter em conta os recursos organizacionais, sistemas de planeamento e controlo e cultura organizacional. Penrose (1959) acrescenta que a performance da empresa não depende apenas de manter os seus recursos, mas sobretudo em fazer um melhor uso dos mesmos, ou seja, através das suas capacidades, sendo esta a base para a criação de vantagens competitivas. As capacidades, rotinas da empresa, permitem uma gestão adequada, organizada, integrada e complementada dos recursos

disponíveis. Estas rotinas são processos fundamentais para transformar procedimentos administrativos e operacionais em capacidades efetivas. As capacidades não são apenas competências distintas das empresas, importantes para alcançar os seus objetivos, mas compreendem igualmente diferentes tarefas individuais que muitas vezes exigem a integração de conhecimentos especializados (Barbosa et al., 2016).

De acordo com este modelo, a expansão internacional pode ocorrer quando as empresas dispõem de recursos suficientemente competitivos que permitem superar os custos adicionais devidos em consequência do início de atividade num novo mercado no exterior. A expansão internacional pode ser encarada como um meio de aumentar os rendimentos com a otimização de recursos valiosos, o que contribui para a redução de custos e dos riscos da entrada, no novo mercado e no mercado de origem (Barbosa et al., 2016). As empresas competem nos mercados-alvo com base nos recursos que lideram e dominam. Em consequência os respetivos gestores podem ser, muitas vezes, os recursos mais valiosos e difíceis de copiar. O papel dos gestores assume destaque ainda maior em estruturas mais pequenas e em PMEs, muitas vezes representadas unicamente pelos seus proprietários no papel de gestor, cujas perceções do mercado externo são fundamentais para o comportamento internacional da empresa (Anil, Shoham & Pfajfar, 2016).

Os estudos sobre os modos de entrada em mercados externos focaram-se em diversas teorias nomeadamente nas visões baseadas em imperfeições de mercado ou comportamentos oportunistas, mas é a teoria baseada em recursos que proporciona um enquadramento mais coerente. A escolha de um determinado modo de entrada representa para a empresa a melhor via de aumentar as suas capacidades em internacionalização. Empresas com maiores recursos estratégicos optam por modos de entrada que permitam maior controlo da operação internacional pelo que o investimento direto é o modo de entrada comumente adotado (Andersen, Ahmad & Chan, 2014). A quantidade de recursos disponíveis para a internacionalização reduz significativamente o impacto e percepção das barreiras à exportação (Kahiya, 2018).

Esta teoria tem sido criticada por ser estática, não explicar como um recurso específico pode criar uma vantagem competitiva enquanto a empresa não tem conhecimento suficiente sobre a produtividade de cada ativo e ainda por focar-se nos recursos e capacidades sem explicar as

relações entre eles. As capacidades da empresa podem ser distintas, neutralizar-se entre si e, conseqüentemente, neutralizar as vantagens competitivas. Por outro lado, o conceito de recurso específico é ambíguo e não é simples de operacionalizar e medir (Andersen et al, 2014).

#### 2.3.4 Modelo de Internacionalização baseado nos Custos de Transação

Este modelo de internacionalização foi desenvolvido por Williamson em 1975, baseando-se em fundamentos de teorias anteriores. Tal como outros modelos, tem o foco nos custos de transação e na internalização das atividades. O argumento inicial consiste em que a empresa tende a externalizar atividades para outros mercados até que o custo de uma nova transação dentro da empresa seja igual ao custo de realizar a mesma transação para um mercado externo. É uma teoria que prediz que a empresa internalizará todas as atividades que pode efetuar a um custo mais baixo, implementando um sistema de gestão e controlo hierárquico internos, e terceiriza todas as atividades em fornecedores externos que apresentem custos comparativamente mais baixos: por exemplo em intermediários de exportações, agentes ou distribuidores. A teoria tenta assim explicar porque é que a empresa decide estabelecer-se num mercado externo, com uma estrutura de serviços ou produtiva, em vez de licenciar a produção ou contratar um distribuidor ou agente locais (Andersen et al. 2014; Hollensen, 2011).

A importância dos custos de transação emerge devido à imperfeição dos mercados em regular as transações em ambiente de concorrência perfeita. O custo de operar em tais mercados seria igual a zero e não existiriam barreiras a intercâmbios entre mercados. No entanto o mundo real é substancialmente diferente e existem sempre “atritos” entre comprador e vendedor, dos quais resultam os custos de transação.

O atrito entre comprador e vendedor é explicado por comportamentos oportunistas, de defesa dos interesses de cada um deles (Williamson, 1975). Como salvaguarda as partes podem implementar estruturas e mecanismos de controlo, com o objetivo aumentar a perceção de correção, justiça e equidade na negociação. O objetivo é naturalmente o controlo e obtenção de negócios de forma segura e transparente, com um custo mais baixo. A realização de contratos legais é a forma comum de materializar esse controlo.

Segundo este modelo, a minimização do custo explica as decisões estruturais. A empresa internaliza e integra verticalmente operações, de forma a reduzir os custos de transação.

O principal objetivo na utilização deste modelo é a minimização dos custos pelo que a empresa sempre procurará realizar os contratos que minimizem os custos totais. Williamson (1975) sustentou a sua análise tendo como base os custos de transação em diferentes estruturas de gestão. Identificou duas alternativas fundamentais: externalização e internalização. No caso da externalização as transações são por definição externas à empresa e os mecanismos de preço transportam toda a informação necessária. Na internalização a empresa configura mercados internos e a gestão hierárquica define contratos internos entre eles. Assim a externalização e a internalização das transações são igualizadas com intermediárias e subsidiárias de vendas e os respetivos custos de transação podem ser comparados (Hollensen, 2011).

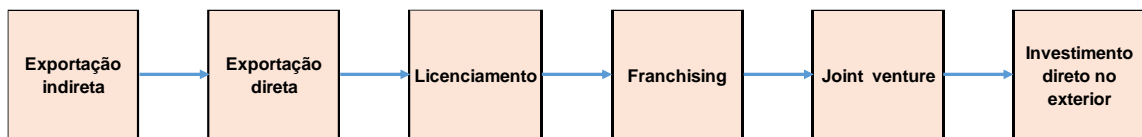
Este modelo privilegia modos de exportação de menor controlo das operações (licenciamentos e *joint ventures* minoritárias) dado que permitem melhor otimização das economias de escala. No entanto quando os custos de transação ou os riscos contratuais aumentam, são preferíveis os modos de exportação que proporcionem maior controlo de operação nomeadamente o investimento direto externo e *joint ventures* maioritárias (Andersen et al., 2014).

Este modelo tem algumas limitações dado reduzir o comportamento humano a situações de oportunismo. Também considera que na internalização não existe atrito, o que não corresponde à verdade uma vez que esse atrito é por vezes considerável, entre a sede da empresa e as suas subsidiárias. É um modelo limitado na sua essência dado que não contempla por exemplo, possíveis negociações favoráveis a ambas as partes e situações em que os distribuidores são transformados em sócios, o que poderia evitar alguns investimentos em subsidiárias (Andersen et al., 2014; Hollensen, 2011).

### 2.3.5 O Modelo da Escola Nórdica de Uppsala

Nas décadas de 70 e 80 do século passado, vários investigadores desenvolveram diversos modelos de internacionalização que assentavam numa lógica sequencial e incremental (por exemplo Cavusgil, 1980). De todos o mais referenciado na literatura internacional é o modelo de Uppsala, desenvolvido pelos investigadores da Universidade de Uppsala, Suécia, que focaram os seus estudos nos processos de internacionalização das empresas suecas e desenvolveram um modelo global de decisão sobre que mercados e quando internacionalizar (Johanson & Vahlne, 1977). Distinguiram quatro modos de entrada em mercados internacionais, onde os sucessivos estádios correspondem a graus mais elevados de

desenvolvimento/envolvimento no processo de internacionalização: sem atividade de exportação regular, exportação através de agentes independentes, estabelecimento de subsidiárias externas e estabelecimento de unidades externas de produção. A evidência foi suportada pela informação recolhida através de estudos de caso em quatro empresas suecas. Segundo este modelo a internacionalização das empresas é um processo incremental e segue um padrão natural de crescimento, que acompanha o desenvolvimento da empresa através de pequenos passos: inicialmente exportações esporádicas; num estágio mais evoluído quando o volume de negócios é considerável, a empresa decide criar uma subsidiária e absorver o negócio anteriormente gerido por distribuidores; quando o conhecimento do mercado e o nível de desenvolvimento do negócio são elevados a empresa decide a instalação de unidades fabris no mercado externo, como forma de minimizar custos logísticos e barreiras alfandegárias.



**Figura 11. O Processo de Internacionalização incremental.**

Fonte: Johanson & Vahlne, 1977

Um dos aspetos mais inovadores neste modelo é a noção de que a empresa, no seu processo de internacionalização incremental, inicia a atividade internacional em mercados com menor distância psíquica (este conceito é abordado no ponto 2.4.6). Johanson e Vahlne procuraram inicialmente enquadrar a internacionalização das empresas suecas nas teorias existentes à data. Desenvolveram o seu modelo original, baseado na teoria da firma (Penrose, 1959). Os pontos-chave do modelo são a incerteza e a cadeia de racionalidade. Determinaram dois mecanismos para a mudança nas empresas:

- 1- A empresa aprende com o processo de internacionalização e, em consequência, altera os seus processos;
- 2- As empresas mudam devido a decisões de compromisso para reforçar a sua posição nos mercados externos. O compromisso é definido como o resultado da multiplicação entre a dimensão do investimento pelo grau de inflexibilidade.

A experiência aumenta o conhecimento no mercado o que leva ao próximo nível de compromisso, que encoraja maior aprendizagem e conhecimento. Assim, o modelo é dinâmico pois foca-se na gradual aquisição, integração e uso do conhecimento dos mercados e operações externas.

O modelo de Uppsala assume que a empresa não procura oportunidades no mercado internacional; o processo de internacionalização é desencadeado apenas quando a empresa recebe uma ordem de compra do exterior. Por isso o modelo não explica o uso de nenhum dos modos de entrada uma vez que são consequência do processo incremental de aprendizagem da empresa, muitas vezes descrito como princípio dos “anéis na água”, mostrando que o processo incremental é faseado, baseado no aumento do conhecimento do mercado e redução da percepção de incerteza e risco e redução da distância psíquica (Ribau et al., 2015).

Este modelo foi revisto pelos autores à luz da nova realidade do mundo globalizado dando ênfase à importância das redes de contactos no mundo dos negócios internacionais e contrariando a visão neoclássica do mercado. Mais que na distância psíquica, colocam o foco na incerteza decorrente da rede de contactos. O modelo revisto inclui novas variáveis: o conceito de “compromisso” foi substituído pelas redes de contactos e as variáveis aprendizagem, confiança e oportunidade assumiram papel fundamental (Johanson & Mattsson, 1988).

Este modelo tem sido objeto de diversas críticas na literatura dado ser considerado um modelo estático que ignora a dinâmica das empresas no processo de internacionalização e não explica quando nem como se inicia o processo de internacionalização, parece ser mais focado na explicação dos exemplos já em curso. Este modelo parece ainda ser baseado na ideia de que a empresa não procura a internacionalização, esta ocorre como consequência de solicitações dos mercados externos. O modelo propõe a internacionalização sequencial, por estádios, mas não explica a realidade nas empresas que, em muitos casos o padrão de internacionalização é diferente (Buckley & Chapman, 1997; Daszkiewicz & Wash, 2012).

### 2.3.6 O Paradigma Eclético

O paradigma eclético, também conhecido por teoria OLI, é uma abordagem originalmente apresentada por Dunning em 1977, que relaciona os custos de transação (vantagens internas), as relações da empresa com os mercados (vantagens competitivas) com elementos macroeconómicos de produção internacional (modelos de ciclo de vida de produto, vantagens competitivas locais). A expressão “eclético” é adotada por Dunning em consequência da junção de diferentes teorias; o “paradigma” resulta da adoção de diferentes pontos de vista numa só teoria (Andersen et al., 2014). Compila aspetos de localização, competição monopolista,

internacionalização e custos de transação (Costa et al., 2017). Sintetiza elementos do modelo baseado nos custos de transação (vantagens de propriedade e de internalização) com teorias de mercado (vantagens competitivas) e com princípios relativos à produção internacional (ciclo de vida do produto e vantagens de localização). Tornou-se uma importante ferramenta analítica das empresas por compreender e permitir testar diferentes ideias e visões teóricas nas empresas multinacionais, fundamentalmente para avaliação de empresas com produção internacional, mais do que para definir padrões de internacionalização, onde o modelo tem pouca capacidade preditiva (Costa et al., 2017; Ribau et al., 2015).

O paradigma eclético constitui uma teoria simples mas robusta que explica a internacionalização da empresa com base na extensão geográfica da sua produção industrial, determinada pela interação de três variáveis (ou sub-paradigmas) independentes (Dunning, 2001; Ribau et al., 2015):

- Propriedade (*ownership*), as vantagens competitivas da empresa, o controlo dos seus ativos tangíveis (tecnologia, equipamentos, estruturas, stocks, etc) e intangíveis (imagens de marca, capacidade de gestão, organização interna). Mais tarde o autor atualizou os seus estudos à nova realidade do comércio mundial e adicionou a esta dimensão a importância do estabelecimento de alianças estratégicas e rede de contactos (*networking*).
- Localização (*location*), as vantagens de localização, relacionadas com possíveis benefícios inerentes a um país em relação a outros (políticos, económicos, estabilidade social, diversidade cultural, custos de produção, nível salarial e acesso ao mercado de trabalho, incentivos governamentais, recursos naturais, infraestrutura instalada, barreiras alfandegárias e dinâmica de mercado). Também esta dimensão foi objeto de atualização nos últimos tempos com o reconhecimento da importância da “geração do conhecimento e partilha” ou a influência das autoridades regionais no estabelecimento de centros regionais de excelência.
- Internalização (*Internalization*), as vantagens que a empresa pode obter por maximizar a utilização dos seus recursos internos, em vez de externalizar processos, nomeadamente em quatro vertentes: risco, controlo, retorno financeiro e gestão de recursos. Também este conceito evoluiu com a adição de novas dimensões mais dinâmicas: ativos estratégicos e a busca da eficiência.

De acordo com este modelo, a empresa decide-se pelo investimento direto num mercado externo se tiver três vantagens-chave: de propriedade, localização e internalização: se os riscos contratuais no país de destino forem elevados a empresa prefere explorar as suas vantagens de propriedade (internalização) através do investimento direto em vez de vender ou licenciar o negócio a parceiros externos (Andersen et al., 2014).

O paradigma eclético assume que a empresa opera, em geral, em setores de elevada intensidade tecnológica. A forma como é efetuado o investimento no exterior depende do país de origem, onde a empresa obtém as suas vantagens de propriedade. Nos mercados externos, imperfeitos a nível de recursos (informação, tecnologia, métodos de gestão) a empresa cria e desenvolve esses recursos. Internalizando esses mercados imperfeitos a empresa contribui para o desenvolvimento local dessas competências, às quais de outra forma os países não teriam acesso ou teriam de adquirir a um custo substancialmente mais elevado. Assim os mercados imperfeitos são um pilar básico neste modelo, sem os quais a empresa não seria motivada a efetuar investimento direto no exterior porque não disporia de nenhuma vantagem competitiva (Andersen et al., 2014). Desenvolvido em plena fase de expansão internacional das grandes multinacionais americanas o paradigma eclético é particularmente adaptado a empresas produtivas e de grande dimensão (Daskiewicz & Wach, 2012).

É um modelo muitas vezes considerado redundante na distinção das três dimensões. É igualmente considerado um modelo estático, não explica a natureza das inter-relações entre vários fatores, nem a escolha do modo de entrada das empresas nos diversos mercados nem as alterações das condições ambientais. Tal como na teoria de Uppsala analisada no ponto anterior, este modelo parece ter reduzida aplicação a empresas de pequena dimensão (Ribau et al., 2015).

### 2.3.7 A Internacionalização em Redes de Contactos

As redes profissionais são uma forma de gestão das interdependências entre os diversos atores numa atividade profissional. Enquanto nos modelos focados no mercado as interdependências são reguladas fundamentalmente por mecanismos de preços, segundo a teoria das redes os atores estão interligados através de relações de troca e as suas necessidades e capacidades são mediadas através das interações entre eles (Cunningham & Culligan, 1988). Observamos assim uma clara mudança na lógica negocial, do modelo clássico de transações baseado em poder para um modelo baseado em relações de cooperação multipolar. Esta teoria pretende analisar e entender os sistemas industriais através de três variáveis:

- Atores (indivíduos, empresas ou grupos),
- Atividades,
- Recursos (físicos, equipamento, construções, recursos financeiros, humanos, recursos intangíveis).

Quando os atores combinam, usam, desenvolvem, trocam ou criam recursos, estabelecem atividades (Ribau et al., 2015). Segundo esta teoria o foco de análise deixa de ser a empresa para ser a relação entre os atores na rede. Este modelo é baseado no modelo de Uppsala mas dá-nos uma melhor explicação para a internacionalização de empresas de pequena e média dimensão, como redes de pequenas empresas. Baseia-se no conceito de que as empresas são dependentes de determinados recursos que estão na posse de outras empresas e desenvolvem-se num contexto baseado nas relações que estabelecem com outros atores (Ahokangas, 1998). Tendo em conta o princípio básico da sobrevivência, o processo de internacionalização segundo este modelo é uma forma de aumentar as hipóteses de sobrevivência. Ao contrário do defendido nos modelos tradicionais, a empresa pode internacionalizar-se de forma mais rápida. O processo de internacionalização assume formas mais complexas e menos estruturadas que no modelo de Uppsala devido à natureza colaborativa dos modelos de negócio. As vantagens competitivas dependem, não apenas dos recursos internos, mas da interação e relacionamento com outras empresas. As empresas criam redes de contactos e de relacionamento que facilitam a realização de tarefas complementares com sinergia de ação e de recursos. Os ativos de outras empresas tornam-se recursos próprios da empresa. Podem assim superar carências ou debilidades internas de recursos. Na realidade as redes de contactos no país de origem estão na génese da internacionalização da empresa (Andersen et al., 2014).

Tal como os anteriores, este modelo tem algumas debilidades dado o carácter não planeado e, por vezes, informal das relações entre atores. Por isso não é possível estabelecer um modelo preditivo. O modelo não explica a internacionalização das empresas que não dispõem de redes de contactos. A debilidade deste modelo verifica-se igualmente pela ausência de explicação do carácter efémero de muitas destas relações, sobretudo em ambiente de instabilidade e incerteza, onde muitas vezes é difícil determinar a fiabilidade das relações e da informação partilhada (Andersen et al., 2014).

### 2.3.8 Apontamentos Finais sobre Modelos de Internacionalização

O entendimento dos fenómenos que explicam a internacionalização das empresas tem sofrido enorme evolução desde a década de 60. Inicialmente eram predominantes as abordagens sobre a perspetiva económica, influenciadas pelo ambiente pós 2ª Guerra Mundial e pelo forte movimento da internacionalização da indústria produtiva americana. No final da década de 70 surgem novas abordagens, de perspetiva comportamental. Mais tarde surgem vários modelos ecléticos e as novas perspetivas que evidenciam as redes de contactos. Nos nossos dias, surge um novo fenómeno decorrente da globalização em consequência do qual muitas empresas nascidas já no século XXI, não obstante a sua reduzida dimensão, tempo de existência e limitação de recursos próprios, têm já uma considerável expressão internacional, que adquirem com relativa rapidez e sem sequer desenvolverem vantagens competitivas significativas nos mercados locais, o que de certa forma torna obsoletas as teorias clássicas de internacionalização e faz emergir a necessidade de um novo modelo que explique este fenómeno (McDougall & Oviatt, 2000). Têm características particulares tais como uma visão global do negócio, forte inovação, forte cariz tecnológico, altamente especializadas e elevada predisposição para assumir riscos. Apesar de menores recursos que empresas de dimensão muito superior, tiram partido do seu significativo *know-how* nos seus setores de atuação, resultante da forte abertura para aprender no exterior e da elevada disponibilidade para desenvolver fortes alianças dentro das redes de contactos (Tanev, 2012).

Neste capítulo pretendeu-se dar uma perspetiva evolutiva das correntes de pensamento que explicam a internacionalização das empresas, dando especial relevância às teorias mais citadas no âmbito deste estudo, apresentadas nos pontos anteriores e cujos pontos-chave são resumidas na tabela 7.

**Tabela 7. Aspectos-chave dos Modelos de Internacionalização.**

Corrente de pensamento	Ano	Referência	Teoria	Aspectos-Chave
Modelos económicos	1959	Penrose, 1959 Barney, 1991	Teoria baseada em recursos	Recursos internos, capacidades e serviços produtivos, vantagens competitivas da empresa
	1975	Williamson	Custos de Transação	Mercados competitivos, Minimização dos custos de transação, Economias de escala, Integração vertical noutros países
	1977 - 2001	Dunning	Paradigma eclético	Vantagens propriedade, localização e internalização como razão para internacionalização
Modelos comportamentais	1977	Johanson & Vahlne	Uppsala	Internacionalização incremental, Distância psíquica
	1986	Johanson & Mattson	Networking	Conhecimento e compromisso, forte rede de contactos

Fonte: Elaboração própria

Apesar do elevado número de teorias e modelos experimentais, não existe ainda um modelo que explique a internacionalização de forma global. Parece ser difícil transpor as conclusões dos modelos teóricos para realidade operacional das organizações nas suas decisões estratégicas. Andersen et al. (2014) sugerem uma nova abordagem, que pretende agrupar os fatores-chave das principais teorias num só modelo (ver figura



**Figura 12. Modelo global de internacionalização.**

Fonte: Andersen et al., 2014

Diversos autores defendem a necessidade de uma nova abordagem de concepção holística, transversalmente aceite, mais integradora, que contemple os diversos fatores encontrados na realidade quotidiana das empresas. Esta abordagem deve ser realista, mas integradora dos diversos contributos das teorias já conhecidas, que foram sendo construídas ao longo dos anos (Andersen et al., 2014; Ribau et al., 2015).

## **2.4 Principais Variáveis na Internacionalização**

### **2.4.1 A Orientação Estratégica da Empresa para a Internacionalização**

No passado as empresas prestavam pouca atenção ao negócio internacional. Era visto como complemento do comércio no mercado local, de grande dimensão e menor risco. O mundo atual é substancialmente diferente, muito por força da evolução tecnológica ao nível das comunicações, transportes e fluxos financeiros. Produtos desenvolvidos num país, rapidamente encontram clientes potenciais noutros países. Assim o negócio internacional sofreu um forte crescimento nos últimos quarenta anos pelo que hoje todas as empresas de um modo geral devem encarar as estratégias de internacionalização como forma de desenvolvimento da sua atividade (Porter, 1990).

No entanto, a perceção pela empresa e seus gestores, da extensão e profundidade da estratégia de internacionalização, pode afetar a construção e consecução da internacionalização da empresa (Wind, Douglas, & Perlmutter, 1973). Por exemplo Cavusgil e Nevin (1981) identificaram que a relutância das empresas à internacionalização podia ser largamente atribuída à reduzida determinação dos gestores de topo e que os gestores seriam determinantes para compreender a importância de expandir a atividade para mercados externos e a necessidade de alocar os necessários recursos a uma estratégia de internacionalização bem-sucedida.

A atitude dos seus gestores relativamente à orientação internacional da empresa assume um papel determinante na definição da estratégia internacional e, sobretudo, na forma como as oportunidades nos mercados externos são encaradas e aproveitadas de forma sinérgica (Cavusgil, Bilkey & Tesar, 1979). Perlmutter (1969) conceptualizou o modelo EPRG (etnocentrismo, policentrismo, regiocentrismo e geocentrismo), que permite captar a orientação da empresa para a internacionalização, usando uma amostra de 500 gestores de 20 empresas em 17 países. Segundo este modelo, a estratégia pode ser orientada de diferentes formas com

diferentes impactos na produtividade e rentabilidade da empresa. Custos e proveitos podem ser gerados de diferentes formas em função da orientação estratégica. Por exemplo é desejável que as diferentes atividades da organização sejam consistentes com os diferentes estádios de desenvolvimento. Igualmente a cultura organizacional e estratégia de marketing deverão ser orientadas de forma a aproveitar com eficiência todas as oportunidades e sinergias decorrentes do processo de internacionalização (Drachal, 2014).

O modelo EPRG foi revisto e atualizado em 1973 (Perlmutter, 1969; Wind et al., 1973) e define quatro dimensões estratégicas: etnocentrismo, policentrismo, regionalismo e geocentrismo.

Etnocentrismo: muito comum em empresas que iniciaram recentemente a atividade internacional. As empresas concentram os seus esforços na produção e vendas no mercado local. A atividade internacional não é percebida como fundamental e, muitas vezes, é gerida como uma estratégia complementar e temporária. Os determinantes do comportamento do mercado global são definidos em função do conhecimento e experiência adquiridos no mercado local e não são modificados para satisfazer particularidades e/ou necessidades nos mercados externos. A organização funcional da empresa e as estratégias de negócio são pensadas em função do mercado local. Segundo esta orientação as estratégias domésticas são as melhores e superiores a possíveis propostas emanadas do exterior, uma vez que foram testadas no mercado local e a empresa teve sucesso com elas. Os gestores das filiais têm origem na casa-mãe e a organização hierárquica é centralizada e diretamente subordinada à casa-mãe. Esta atitude gera custos significativos devido aos encargos extra com a deslocação de expatriados mas tem algumas vantagens na gestão das filiais nomeadamente na melhoria dos fluxos de informação entre a filial e a casa-mãe, e a implementação da estratégia de negócio e *know-how* podem ser substancialmente mais rápidos. Nalgumas situações a imposição de uma estratégia no mercado externo por sentimentos de “superioridade” pode ter um impacto negativo na aceitação e implementação. De um modo geral esta visão inelástica e de reduzida abertura a novas ideias tende a incrementar custos e reduzir a eficiência global da empresa.

Policentrismo: Requer atividade em diferentes países e, em cada um deles, a atividade é individualizada. O policentrismo está relacionado com a especialização em cada mercado onde a empresa opera. Por exemplo os aspetos culturais, preferências e expectativas dos clientes em cada um dos mercados externos, são tidas em conta na definição da estratégia de marketing. Uma empresa de orientação policêntrica estuda as especificidades de cada um dos mercados

externos onde opera e foca-se nesses aspetos que os individualizam. A ideia geral subjacente a esta orientação é que é melhor lidar com soluções locais para problemas locais, que “importar” nesses mercados estratégias externas da casa-mãe. Assume que o mercado é entendido apenas pelos gestores que operam nesse mercado. A partilha de informação e *know-how* com a casa-mãe não tem utilidade.

**Regiocentrismo:** Semelhante ao policentrismo mas neste caso a empresa reconhece, mais que a natureza específica de cada mercado, a semelhança entre vários em determinadas regiões, o que permite a criação de uma estratégia de carácter regional, comum a todos os países incluídos nessa região. Por exemplo a criação da União Europeia permitiu desenvolver uma região de comércio com características semelhantes a nível cultural, regulamentar e fiscal, o que proporciona às empresas assumir com frequência estratégias de marketing comuns para toda esta região. A empresa está menos focada na estratégia local e procura satisfazer as necessidades da região e dos mercados que a compõem. Esta estratégia tem significativas vantagens do ponto de vista de economias de escala, otimização de procedimentos e de estratégias de desenvolvimento de produtos e de produção, entre outras.

**Geocentrismo:** Esta orientação está presente quando a empresa trata todos os mercados onde opera como um só mercado global e da mesma forma. O mercado global é entendido como um só, sociologicamente e economicamente uniformes. Esta uniformização é, naturalmente, muito simplificada, focalizando a estratégia nas características comuns fundamentais, as restantes são deliberadamente desprezadas. Permite criar estratégias globais, que tiram máximo partido das economias de escala, levam ao aumento da qualidade global nos produtos e serviços e na melhoria da eficiência da gestão dos recursos globais. Não obstante podem ser efetuadas pequenas adaptações nos mercados locais, que respeitam a estratégia global. Por outro lado, há elevados custos associados a recursos humanos, gestão de pessoal, decorrentes das necessidades em treino, estabelecimento de canais de comunicação efetivos, custos de transporte, entre outros. O geocentrismo não distingue o mercado local dos restantes, as estratégias são baseadas nas oportunidades disponibilizadas globalmente e aproveitadas da melhor maneira possível. Os gestores são escolhidos segundo o princípio de que a pessoa deve ser a melhor para o cargo, sem quaisquer preferências geográficas ou culturais. O geocentrismo é característico das grandes empresas transnacionais.

**Tabela 8. Características das diferentes orientações estratégicas do modelo EPRG.**

Etnocentrismo	Policentrismo	Regiocentrismo	Geocentrismo
Estratégia decidida na casa-mãe	Casa-mãe tem reduzido poder de decisão	Estratégias decididas a nível regional	Filiais colaboram na estratégia global
Standards do mercado local aplicados em todos os mercados externos	Cada mercado tem os seus standards	Standards comuns em cada região	Aplicação universal de standards
Foco nos objetivos do mercado local	Foco nos objetivos de cada mercado	Foco nos objetivos da região	Objetivos globais
Identificação com a nacionalidade do proprietário	Identificação com a nacionalidade de cada país	Identificação com a região	Visão global
Gestão de topo assumida pelos gestores da casa-mãe	Gestão de topo assumida pelos gestores locais	Gestão de topo assumida pelos gestores regionais	A experiência em diversos países é um aspeto fundamental para assumir a gestão de topo

Fonte: Drachal 2014

Em contraste com o etnocentrismo e policentrismo, o regiocentrismo e geocentrismo procuram organizar e integrar a produção e estratégia numa escala regional ou global. Cada unidade internacional é uma parte da rede global de marketing e há menor verticalização e hierarquização de procedimentos e da comunicação entre casas-mãe e filiais que no etnocentrismo.

Uma estratégia baseada em I&D é predominantemente geocêntrica e menos etnocêntrica que a estratégia financeira. Os gestores financeiros tendem a impor as suas decisões de acordo com a orientação etnocêntrica. Da mesma forma as relações com filiais em países em desenvolvimento tendem a ser fundamentalmente etnocêntricas. As estratégias de marketing tendem a ser policêntricas. As estratégias policêntricas caracterizam empresas que comercializam bens de consumo; nas empresas industriais o etnocentrismo assume maior predominância (Perlmutter, 1969).

De acordo com esta orientação estratégica Hollensen (2011) define marketing global como o compromisso da empresa em coordenar as atividades de marketing transversalmente entre todos os mercados, de forma a encontrar e satisfazer as necessidades dos consumidores melhor que as empresas concorrentes. Implica que a empresa seja capaz de:

- Desenvolver uma estratégia de marketing global, baseada nas semelhanças e diferenças entre mercados;

- Difundir o conhecimento da casa-mãe por todos os mercados externos e permitir as necessárias adaptações;
- Transferir o conhecimento e as melhores práticas de quaisquer dos seus mercados e fomentar a sua aplicação noutros mercados internacionais.

Na mesma corrente de pensamento Kotler e Armstrong (2012) definem a empresa global como aquela que, por operar em mais que um país, dispõe de mais vantagens de marketing, produção, I&D e financeiras, do que as empresas com a sua atividade confinada ao mercado local. A empresa global vê o mundo como um único mercado, minimiza a importância das especificidades do mercado local e desenvolve estratégias, produtos e marcas globais.

De uma forma geral a estratégia geocêntrica é a que apresenta maiores vantagens para a empresa. As visões policêntrica e regiocêntrica podem ser importantes em contextos nos quais a resposta e diversificação locais sejam importantes (Caligiuri & Stroh, 1995).

Perlmutter (1969) concluiu que o aspeto fundamental na definição da estratégia internacional da empresa é a atitude dos gestores de topo porque, demasiadas vezes, a suposta “visão multinacional” nas empresas não passa de, na realidade, atitudes etnocêntricas mascaradas.

#### 2.4.2 Os Motivos para Internacionalizar

De acordo com Hollensen (2011), na maioria das empresas a razão fundamental para exportar é “fazer dinheiro”. No entanto, em situação real os motivos que influenciam a decisão da empresa seguir a estratégia de internacionalização são variados e constituem um conjunto de passos que convergem numa determinada direção. Os motivos para exportar podem ser identificados como uma determinante do desenvolvimento internacional da empresa. Podem ainda ser usados como forma de estimar a importância dada pela empresa à estratégia internacional nos seus planos de negócio (Bilkey & Tesar, 1977).

Os motivos que levam as empresas a internacionalizar-se podem estar relacionados com os recursos disponíveis. Por exemplo uma elevada capacidade de fabrico de um determinado produto constitui um recurso disponível que outra empresa pode não ter.

Os motivos para internacionalizar podem ser agrupados em internos e externos, consoante a sua origem esteja na empresa ou fora dela. Podem ainda ser classificados como pró-ativos ou reativos, dependendo se a empresa inicia a internacionalização como base numa estratégia de desenvolvimento ou reage a uma determinada conjuntura que se configurou no mercado. Os motivos pró-ativos representam estímulos à escolha de novas estratégias, baseados nos interesses da empresa em explorar competências específicas (por exemplo uma determinada vantagem tecnológica exclusiva) ou oportunidades identificadas no mercado. Os motivos reativos são consequência de uma reação da empresa a pressões ou ameaças no mercado local ou externo e da adoção da estratégia a essas pressões/ameaças (Anil et al., 2016; Hollensen, 2011).

**Tabela 9. Principais Motivos para Internacionalizar.**

Razões Pró-ativas	Razões Reativas
Objetivos de crescimento e lucro	Pressões concorrenciais
Necessidades de gestão	Perda de rentabilidade no mercado doméstico
Vantagens tecnológicas (produtos exclusivos)	Sobreprodução/excesso de capacidade
Oportunidades no mercado de destino	Encomendas não planeadas do mercado de destino
Economias de escala	Extensão das vendas ou sazonalidade
Benefícios fiscais (taxas e outros)	Distância psíquica

Fonte: Hollensen, 2011

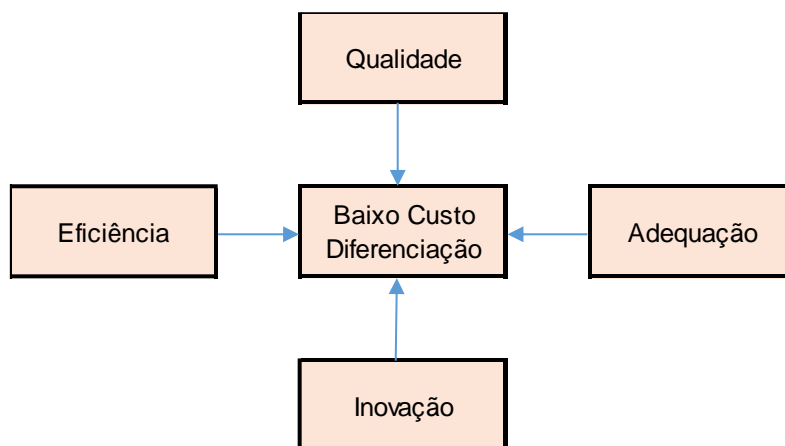
#### 2.4.3 As Vantagens competitivas na internacionalização

A essência das vantagens competitivas entre países transporta-nos de regresso ao século XVIII, às teorias de Adam Smith e David Ricardo (Smith, 2007; Ricardo, 1996) e aos princípios das vantagens absolutas e vantagens comparativas. O objetivo fundamental de uma estratégia de negócio é criar e manter vantagens competitivas. A rentabilidade das empresas é proporcional à sua capacidade para construir e explorar vantagens nos mercados onde opera (Johansson, 2008). Porter (1985) consagra o emprego do termo na literatura internacional, que passa a ser usado mundialmente, quer por gestores quer no meio académico. As vantagens competitivas passam a ser empregues com um significado genérico, muitas vezes associado a um conceito indefinido de valor e/ou desempenho financeiro (Brito & Brito, 2012). As vantagens competitivas surgem fundamentalmente do valor que uma empresa pode criar para os clientes, que excede o custo da empresa em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar. Valor superior resulta de oferta de preços inferiores aos dos concorrentes (para benefícios equivalentes) ou de benefícios únicos que compensam um preço superior (Porter, 1985). As

vantagens competitivas sustentadas no tempo resultam da implementação por parte das empresas, de estratégias de criação de valor totalmente distintas das empresas concorrentes, quando os concorrentes não podem replicar essas mesmas estratégias ou os seus benefícios (Barney, 1991).

Podendo ser definidas como a criação de valor superior aos concorrentes diretos, as vantagens competitivas podem ser compreendidas entre o valor que o cliente está disposto a pagar e o custo de oportunidade para a empresa. Uma vantagem num produto reflete o conjunto de atributos de qualidade, embalagem, *design* e inovação, percebidos pelo cliente, que diferenciam o valor da oferta desse produto, do valor das ofertas dos concorrentes (Brito & Brito, 2012).

As diversas fontes de vantagens competitivas de diferenciação ou de custos podem ser agrupadas em quatro fatores gerais, que refletem a capacidade da empresa de aplicar os seus recursos melhor que as empresas concorrentes, na criação de valor para os clientes (Freire, 2003).



**Figura 13. Fontes de vantagens competitivas.**  
Fonte: Freire, 2003, p. 228

Na indústria farmacêutica as estratégias de vantagens competitivas baseadas em custos baixos são predominantes em empresas originárias de mercados emergentes, focadas fundamentalmente no fabrico de produtos *commodities*, de reduzida rentabilidade (Bartlett & Ghoshal, 2000).

Ferreira e Simões (2016) estudaram a inter-relação entre recursos, capacidades, vantagens competitivas e performance de exportação numa amostra de 52 empresas. Testaram um

conjunto de vantagens competitivas que agruparam em três conjuntos: vantagens de custo, vantagens de serviço e vantagens de produto (ver tabela 10).

**Tabela 10. Tipos de vantagens competitivas.**

Custo	Serviço	Produto
Custo das matéria-primas	Disponibilidade do produto	Dimensão da gama
Custos de produção	Suporte técnico / serviço pós-venda	Qualidade
Custo das vendas	Rapidez da distribuição e confiança	Características inovadoras
Preço de venda a consumidores finais		Imagem e notoriedade da marca
		Design e estilo
		Embalagem

Fonte: Ferreira e Simões, 2016

Uma das questões centrais na investigação de gestão e estratégia internacional é o porquê de algumas empresas terem sucesso e outras não. Dos inúmeros fatores que podem contribuir para a performance e sustentabilidade das empresas a longo prazo, um ponto fundamental é a capacidade de criar vantagens competitivas a partir dos seus recursos e capacidades.

#### 2.4.4 As Barreiras no processo de Internacionalização

É consensualmente aceite que todas as empresas internacionalizadas ou que pretendam iniciar um processo de internacionalização, vão ser confrontadas com barreiras ao desenvolvimento da sua estratégia. Leonidou (citado por Kahiya, 2018) refere que essas barreiras ao processo de internacionalização são definidas como os obstáculos, de atitude, estruturais, operacionais, legais ou outros, que limitam ou impedem as empresas de iniciar, desenvolver ou manter a atividade internacional. Afetam a empresa de várias formas: desencorajam as empresas não-exportadoras de iniciar negócios em mercados externos, inibem a atitude exportadora, podem induzir atitudes de desinvestimento externo e dissuadem empresas ex-exportadoras a retomar estratégias de internacionalização (Anil et al., 2016).

Um bom conhecimento e interpretação do fenómeno, assim como uma boa preparação dos gestores permitem que a empresa tenha maiores probabilidades de superar esses obstáculos e conduzir com sucesso um processo de internacionalização. Nem todas as empresas têm a mesma capacidade de superar barreiras no processo de internacionalização, o fenómeno parece

ter maior impacto nas PMEs. A envolvente global atual de crescente competitividade, a par com uma relativa debilidade ao nível de recursos internos, cria situações de elevada complexidade às PMEs quando desenvolvem estratégias de internacionalização (Silva, Franco, & Magrinho, 2016).

O processo de aprendizagem pelo qual as empresas passam à medida que incrementam a sua experiência internacional, contribui para a redução da perceção de incerteza e de risco nos mercados internacionais e a influência das barreiras à internacionalização tem tendência a perder impacto com a experiência internacional. Esta perceção é bem sustentada no âmbito das teorias incrementais de internacionalização, tal como bem enquadrado na teoria de Uppsala (Anil et al., 2016).

A existência de uma boa rede de contactos no mercado externo pode ser determinante para gerir ou minimizar consequências de algumas barreiras à internacionalização. Pode constituir uma importante vantagem para a empresa em presença de situações difíceis de solucionar à distância, por exemplo dificuldades administrativas, dificuldades de interpretação da legislação local, gestão dos canais logísticos, etc. Trata-se de uma visão que se enquadra nos conceitos da teoria de internacionalização baseada nas redes de contactos (Kahiya, 2018).

Empresas de reduzida dimensão têm mais dificuldade em gerir o processo de internacionalização em consequência da maior debilidade ao nível dos recursos. Maiores recursos disponíveis reduzem a perceção de risco e proporcionam maior capacidade de gestão das barreiras da internacionalização. Esta visão enquadra-se na teoria de internacionalização baseada em recursos (Kahiya, 2018).

A experiência profissional das empresas permite identificar inúmeras barreiras ao processo de internacionalização, o que dificulta a sua caracterização. Do ponto de vista conceptual podemos dividir as barreiras em internas e externas (Anil et al., 2016).

Barreiras internas (inerentes à empresa, relativamente à definição estratégica e alocação de recursos): ausência de informação sobre os mercados, deficiente controlo da atividade internacional, reduzida experiência de internacionalização, constrangimentos de ordem financeira, dificuldades de comunicação com as estruturas nos mercados externos, dificuldades

de gestão administrativa, dificuldades ao nível da logística (embalagem e transporte) e problemas com serviços de apoio;

Barreiras externas (relativas à envolvente do mercado e contexto externos): taxas alfandegárias, comportamentos culturais no mercado externo, barreiras legais criadas pelo Governo do mercado-alvo, insuficientes estruturas de apoio no mercado externo, risco do mercado externo mais elevado que no mercado local.

A perceção das barreiras à internacionalização é maior em empresas não-exportadoras, talvez devido a inexperiência ou inercia resultante de operarem apenas no mercado local. A influência de barreiras à internacionalização é significativamente maior em setores mais competitivos, mais regulados ou de maior sofisticação tecnológica. As empresas familiares são igualmente mais sensíveis às barreiras da internacionalização devido a que o envolvimento pessoal e risco de perda são maiores quando o proprietário está diretamente envolvido nas operações de internacionalização. As redes de contactos contribuem para reduzir ou mesmo eliminar algumas barreiras devido a um melhor acesso à informação que permite um melhor conhecimento, entendimento e forma de superar essas barreiras. A distância psíquica apresenta na literatura resultados paradoxais: de um modo geral contribui para aumentar a perceção das barreiras mas os resultados estão longe de ser consensuais (Kahiya, 2018). Os autores da teoria de Uppsala confirmaram esta ideia na versão revista do modelo, quando afirmam que é possível superar as limitações em consequência da distância psíquica, permitindo acelerar o processo de internacionalização através das redes de contactos. Afirmam que a maior barreira à internacionalização resulta do facto da empresa estar fora da rede de contactos no país de destino (Johannson & Vahle, 2009; Wasowska, 2016).

No caso específico da indústria farmacêutica, Wrona e Trapezyński (2012) identificaram os procedimentos de registo de novos medicamentos, comparticipação e de proteção de patentes, como as principais barreiras institucionais à internacionalização de empresas farmacêuticas.

De um modo geral podemos assumir que as barreiras percebidas por empresas não-exportadoras são fundamentalmente de causa estratégica, relacionadas com as debilidades de recursos, de estrutura de marketing e de experiência, muitas vezes são apenas perceções devido à inexperiência internacional. No caso de empresas com experiência internacional as barreiras são de causa operacional, relacionadas com a atividade e obstáculos efetivamente sentidos

(Shaw & Darroch, (2004). A possibilidade de uma empresa se internacionalizar está significativamente relacionada com a sua capacidade para superar os riscos percebidos das barreiras externas.

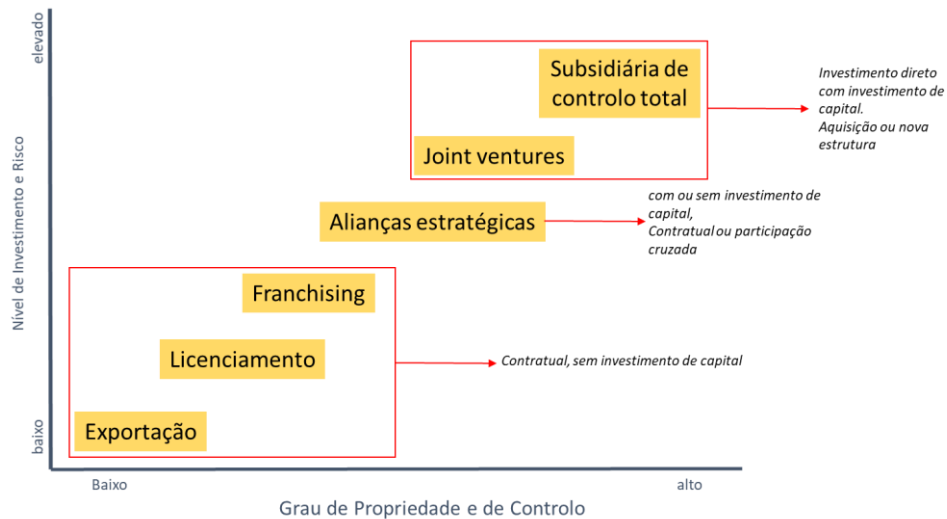
#### 2.4.5 Os Modos de entrada

Modos de entrada ou modos de exportação podem ser definidos como as organizações institucionais necessárias à comercialização de produtos, tecnologia e capital humano num mercado externo (Hollensen, 2011). A escolha do modo de entrada, o canal de vendas ou a forma de iniciar atividade comercial num mercado externo, representam uma das decisões estratégicas mais importantes num processo de internacionalização. Esta escolha representa sempre o dispêndio de importantes recursos da empresa e muitas vezes é uma decisão que não é fácil de reverter. O modo de entrada tem um impacto direto na performance da internacionalização pelo que uma escolha pouco acertada pode, por vezes, condicionar toda a estratégia e decisões futuras (Li, He & Sousa, 2016).

A escolha dos modos de entrada nos mercados externos deve ter em conta os fatores internos (características do produto e comprometimento financeiro da empresa) e externos à empresa (ambiente de negócio, produção, distribuição, regulamentar e legal, entre outros). Os diferentes modos de entrada podem ser agrupados em função da necessidade de investimento em capital próprio (Hollensen, 2011; Root, 1994):

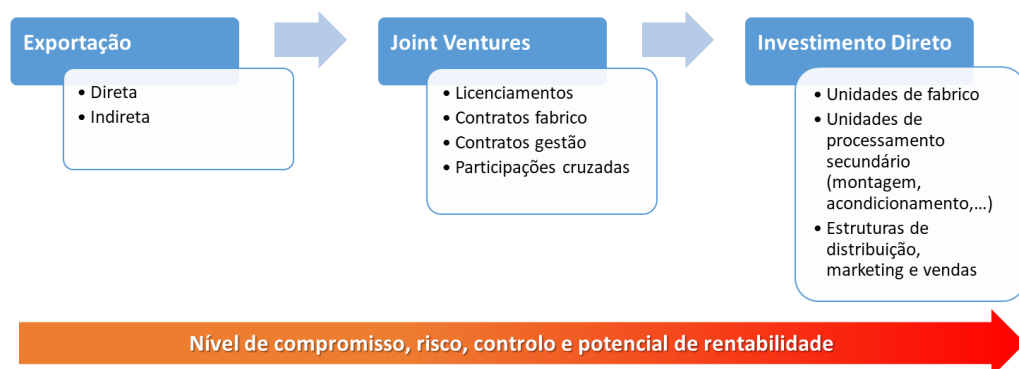
- Sem investimento: exportação, contratos de licenciamento, *franchising*,
- Com ou sem investimento: alianças estratégicas,
- Com investimento: *joint-ventures*, aquisições e estabelecimento de subsidiárias

Não existem modos de entrada ideais ou melhores que outros. Uma empresa pode utilizar com frequência diferentes modos de entrada, em mercados diferentes ou até no mesmo mercado, por exemplo quando uma empresa adquire um distribuidor ou fabricante dos seus produtos no mercado-alvo. Estas escolhas estão relacionadas, entre outros aspetos, com os níveis de investimento, risco, flexibilidade e grau de controlo, que se pretendem ter no mercado-alvo (Hollensen, 2011; Root, 1994).



**Figura 14. Modos de entrada de acordo com o grau de controlo e de risco.**  
 Fonte: Root, 1994

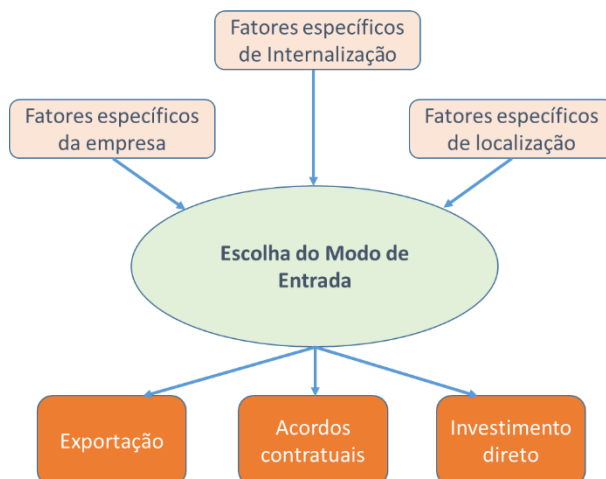
Na sua essência o enquadramento teórico dos modos de entrada situa-se nas abordagens de custos de transação e de recursos e capacidades (Li et al., 2016), embora estas teorias não possam ser extrapoladas para a generalidade das situações dada a elevada dispersão e pouca homogeneidade da investigação sobre o tema. Por exemplo Kotler e Armstrong (2012) propõem um esquema clássico de seleção de modos de entrada, certamente influenciado pelas teorias de internacionalização incremental (da escola nórdica de Uppsala em particular), que sugere uma evolução incremental, desde os modos menos complexos e que envolvem um grau de risco menor, até ao estabelecimento de unidades produtivas no mercado-alvo com um nível de investimento e grau de risco substancialmente maiores, mas que permitem ter um controlo da operação muito superior (figura 15).



**Figura 15. Evolução da escolha dos modos de entrada.**  
 Fonte: Kotler & Armstrong, 2012, p.563

Wrona e Trąpczyński (2012), ao estudar os modos de entrada de cinco empresas farmacêuticas internacionais, concluem que a escolha é influenciada em função do balanço entre as vantagens

específicas da empresa, aspetos de localização relevantes no setor farmacêutico e os fatores relativos à internalização de operações dentro da empresa (Figura 16). Esta orientação enquadra-se no pensamento teórico do paradigma eclético.



**Figura 16. Seleção de modos de entrada em empresas farmacêuticas.**  
Fonte: Wrona et al., 2012

Como conclusão podemos referir que a escolha do modo de entrada no mercado-alvo é um processo bastante heterogêneo, dado ser consequência da análise de um conjunto de fatores, específicos da empresa e da envolvente externa, da sua interação e avaliação. A avaliação dos modos de entrada é um processo dinâmico, que nunca se deve dar como concluído, que deverá acompanhar a internacionalização da empresa, inclusivamente em mercados mais maduros e em empresas com maior grau de internacionalização, dada a grande dinâmica e volatilidade dos negócios internacionais nos nossos dias (Hollensen, 2011; Wrona & Trąpczyński, 2012).

#### 2.4.6 A Distância psíquica

Johanson e Vahlne (1977) colocaram este conceito no centro da investigação em internacionalização. A distância psíquica pode ser definida como os fatores que condicionam os fluxos de informação e comunicação entre comprador e vendedor, que afetam a compreensão e entendimento da negociação (Ciszewska-Mlinaric & Trąpczyński, 2016; Costa et al., 2017). Evans e Mavondo (2002) definem ainda distância psíquica como a distância entre o mercado de origem e o mercado exterior em resultado da perceção das diferenças culturais, de idioma, culturais, políticos, religiosos, nível de educação, desenvolvimento industrial, de marketing e linguagem de negócios.

A distância psíquica tem sido frequentemente usada como fator explicativo do grau de adaptação nas estratégias de marketing, sequências de investimento internacional, da escolha dos modos de entrada e da performance internacional das empresas. Muitas vezes confundida com distância cultural (diferenças de valores culturais entre países), a distância psíquica é bem menos objetiva que esta e está fundamentalmente relacionada com a percepção dos gestores sobre as barreiras e dificuldades em comunicar e interpretar a informação dos mercados externos. Deve ser analisada em função da apreciação e interpretação individuais de cada gestor pois varia em função da sensibilidade de cada um (Sousa & Bradley, 2006).

A distância psíquica tem sido objeto de estudo intenso desde 1977, em particular. Diversos estudos procuraram demonstrar a correlação entre a distância psíquica e os diversos fatores da internacionalização de empresas. Os resultados conhecidos são controversos, muitas vezes paradoxais (Evans & Mavondo, 2002), não havendo uma conclusão definitiva sobre o impacto desta variável sobre os diferentes fatores da internacionalização. Este é um ponto ainda em aberto para futura investigação. A distância psíquica parece ser, mais que um determinante, um moderador de outros fatores nomeadamente das barreiras à internacionalização (cuja percepção aumenta com a distância psíquica) e dos modos de entrada em mercados externos (Ciszewska-Mlinaric & Trafczyński, 2016; Sousa & Lages, 2011).

## **2.5 Síntese do Enquadramento Teórico e da Revisão Bibliográfica**

A indústria farmacêutica portuguesa tem uma história relativamente recente, pouco mais de 100 anos. Apesar da sua reduzida dimensão no contexto mundial as empresas que a constituem têm demonstrado uma notável resiliência e capacidade de superação. O Mundo globalizado atual configura uma realidade bastante complexa, desenvolve novas ameaças no mercado local, já de si de pequena dimensão, mas também abre novas oportunidades às farmacêuticas portuguesas noutros mercados no exterior.

A informação sumarizada nos pontos anteriores permitiu-nos atingir alguns dos objetivos estabelecidos no nosso estudo. Confirmámos a reduzida dimensão do mercado farmacêutico português, a perda de margens no mercado local e o imperativo de procurar novos mercados que sustentem as políticas de expansão ou, no mínimo, garantam a sobrevivência das empresas. Contudo confirmámos a crescente importância do setor farmacêutico exportador no contexto das exportações nacionais. Não obstante, estas exportações são ainda muito dependentes de

importação de matérias primas e medicamentos inovadores, revelando a carência de inovação e reduzido investimento em I&D, em comparação com as congéneres de outros países nomeadamente europeus.

De seguida procedemos à identificação dos trabalhos mais relevantes que pretenderam explicar o processo de internacionalização das empresas farmacêuticas. Estudámos o enquadramento teórico da internacionalização através da identificação dos modelos de internacionalização mais referenciados em estudos no setor farmacêutico.

Por último identificámos as variáveis mais relevantes na internacionalização das empresas: a orientação estratégica para a internacionalização, as vantagens competitivas, as motivações e as barreiras para a internacionalização, os modos de entrada e, por último, a distância psíquica.

A revisão teórica deu-nos elementos e bases que nos permitem passar à fase empírica do nosso estudo, apresentada no capítulo seguinte, com a qual pretendemos aplicar o conhecimento já adquirido e identificar quais as orientações estratégicas internacionais predominantes no setor farmacêutico português, verificar as variáveis relevantes, registar os motivos e barreiras no processo de internacionalização assim como possíveis associações entre estas variáveis. Pretendemos assim compreender e enquadrar o processo de internacionalização do setor farmacêutico português, produtor e exportador de produtos farmacêuticos.



### **3. ANÁLISE EMPÍRICA**

#### **3.1 Metodologia da Investigação**

##### **3.1.1 Opções Metodológicas Adotadas**

Este estudo corresponde a um desenho quantitativo e por consequência baseia-se na medição, análise e interpretação de dados numéricos. Consideramos preferível a utilização do termo análise de dados quantitativos em vez da designação análise estatística porque a ênfase está na compreensão e análise dos dados, mais do que na natureza das técnicas estatísticas propriamente ditas (Bryman & Cramer, 2003).

Este estudo foi dividido em duas grandes partes, em que a primeira, abordada no capítulo anterior, consistiu no enquadramento económico do setor em estudo, na revisão da literatura científica de forma a identificar os modelos de internacionalização, os trabalhos mais relevantes que estudaram a internacionalização na indústria farmacêutica e, por último, a identificação das variáveis mais relevantes para a internacionalização. A segunda parte consistiu na componente empírica do presente trabalho, tendo sido decidido efetuar um estudo de natureza quantitativa, com a recolha da informação através de um questionário estruturado.

O estudo teve por objeto de análise as empresas farmacêuticas portuguesas, fabricantes e exportadoras de produtos farmacêuticos (matérias primas ou medicamentos na forma acabada). A seleção de empresas foi efetuada com recurso à base de dados da Iberinform. Foram pesquisadas as empresas com os códigos CAE 21100 (fabricação de produtos farmacêuticos de base) e 21201 (fabricação de medicamentos). A pesquisa foi realizada em 18/09/2019. Identificámos 82 empresas com estes critérios. Foi efetuada uma validação posterior com recurso à informação disponível na Pharmaportugal, nos sites das respetivas empresas e contacto telefónico e/ou por email, para confirmar as empresas com atividade de exportação efetiva. Foram excluídas 66 empresas devido a serem filiais ou subsidiárias de outras empresas (34 empresas) ou porque a sua atividade efetiva não se enquadrava no âmbito do nosso trabalho (32 empresas). Assim o universo final é composto por 16 empresas que correspondem aos critérios elegíveis para este estudo: empresa farmacêutica, produtora, exportadora de produtos farmacêuticos e com o centro decisão da atividade internacional em Portugal.

### 3.1.2 Elaboração do Questionário e Escalas utilizadas no Estudo

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005) a utilização de um questionário como ferramenta de recolha de informação é especialmente adequado quando se pretende analisar um fenómeno social a partir de informações de indivíduos da população em questão, e oferece a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e proceder à sua análise quantitativa. Para além disso possibilita o conhecimento momentâneo de um universo de elementos, numa perspetiva descritiva e quantificada (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

O desenho de um questionário pode afetar a confiabilidade e validade da informação recolhida (Saunders et al., 2009). Por isso a nossa opção para a recolha da informação quantitativa a usar neste estudo foi a construção do questionário recorrendo a escalas de avaliação previamente validadas na literatura científica. O questionário foi construído com recurso à plataforma Google Forms<sup>7</sup>.

A revisão e enquadramento teóricos fornecem o contexto adequado e permitem configurar um conjunto de questões devidamente validadas, passíveis de estudar na nossa investigação (Saunders et al., 2009). A revisão de literatura permitiu-nos identificar e enquadrar o problema, estabelecer os objetivos deste estudo, e identificar as variáveis descritas no ponto 2.4. Permitiu-nos igualmente identificar escalas previamente validadas, para poder inquirir a população estudada e recolher as perceções desejadas em cada variável.

Orientação estratégica para a internacionalização: utilizámos a escala validada por Shoham, Rose e Albaum (1995) para captar a orientação estratégica dos gestores para a internacionalização. Procurámos identificar se, nas farmacêuticas portuguesas, a definição da estratégia de internacionalização é condicionada pelos resultados e constrangimentos do mercado português (visão etnocêntrica) ou se é focada nos mercados-alvo (visão policêntrica, regiocêntrica ou geocêntrica) configurando, segundo os mesmos autores, estádios mais avançados do desenvolvimento internacional das organizações.

---

<sup>7</sup> <https://www.google.com/forms/about/>.

---

Que países mais influenciam e/ou condicionam a definição da estratégia de internacionalização da sua empresa?

---

- a) O mercado português, o nosso mercado principal
  - b) Criamos uma estratégia específica para cada um dos mercados onde operamos; (apenas uma das
  - c) Estabelecemos estratégias específicas para determinadas regiões do planeta      quatro opções)
  - d) Definimos uma estratégia global, comum para a maioria dos países
- 

**Figura 17. Itens da Escala Orientação Estratégica Internacional.**

Fonte: Shoham et al., 1995

Modos de entrada: a classificação dos modos de entrada (ou modos de exportação) nos mercados-alvo seguiu a caracterização efetuada por outros autores em trabalhos previamente publicados (Hollensen, 2011; Oliveira et al., 2018; Wrona & Trąpczyński, 2012). Recorremos a uma escala validada por Oliveira et al. (2018) adaptada aos objetivos do nosso estudo, que consistiu em solicitar que os inquiridos indicassem a preferência da respetiva empresa por cada um de quatro modos de entrada nos mercados externos: sem investimento no país de destino (exportação a partir de Portugal ou através de acordos com agentes locais) e com investimento no país de destino (alianças/*joint ventures* ou sucursais e/ou unidades produtivas).

---

Indique a percentagem da atividade internacional, correspondente a cada uma das opções

---

- a) Gestão total a partir do escritório em Portugal (sem investimento)
  - b) Acordos de distribuição com agentes locais (sem investimento)
  - c) Acordos de distribuição com agentes locais; Alianças / joint-ventures com partilha de investimento
  - d) Sucursais com estrutura comercial e/ou unidades de produção no país de destino
- (o total deve ser igual a 100)
- 

**Figura 18. Itens da escala Modos de Entrada.**

Fonte: Oliveira et al., 2018

A distância psíquica: esta variável, sendo vastamente estudada na literatura sobre internacionalização, apresenta-se muito desafiadora dado os resultados muitas vezes contraditórios, sobretudo na sua correlação com outras variáveis da internacionalização. Pretende medir a perceção dos gestores para as diferenças entre Portugal e os países de internacionalização no que respeita a diferenças linguísticas, religiosas, culturais, regulamentares, de linguagem de negócios, económicas e políticas. Foi captada com recurso a uma escala e metodologia previamente validadas por Shoham et al (1995).

	Muito Diferente				Nada Diferente		
	1	2	3	4	5	6	7
Como caracteriza as diferenças entre Portugal e os países em que opera, nomeadamente as diferenças linguísticas, religiosas, culturais, regulamentares, de linguagem de negócios, económicas e políticas?							

**Figura 19. Item da Escala Distância Psíquica.**

Fonte: Shoham et al., 1995

As vantagens competitivas na internacionalização: a escala previamente validada por Kaleka e Morgan (2017) utilizada no nosso questionário, permitiu recolher a perceção dos inquiridos sobre as vantagens competitivas relevantes no processo de internacionalização, divididas em três dimensões distintas: vantagens de preço (custos de produção mais reduzidos, preços de venda competitivos no mercado internacional), vantagens no serviço ao cliente (prazos de entrega, apoio regulamentar, apoio e suporte às vendas nos mercados de destino) e vantagens de produto (inovação, exclusividade, qualidade e dimensão da oferta).

	Discordo totalmente				Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
Relativamente ao portfolio de produtos comercializado internacionalmente, indique o seu grau de concordância para cada uma das frases seguintes:							
a) Os nossos custos de fabrico são muito competitivos, em geral mais baixos que os dos nossos concorrentes.							
b) Os preços de venda que oferecemos aos nossos clientes internacionais são muito competitivos, em geral mais baixos que os apresentados pelos nossos concorrentes.							
c) Os nossos prazos de entrega a clientes, desde a encomenda até ao envio efetivo do produto, são em geral baixos e melhores que os praticados pelos nossos concorrentes.							
d) O suporte técnico e regulamentar que proporcionamos aos clientes internacionais é, em geral, superior ao das empresas concorrentes.							
e) Nos mercados de destino, os utentes (doentes/consumidores) valorizam muito os nossos produtos.							
f) A acessibilidade dos clientes aos nossos produtos / portfolio é superior à da dos nossos concorrentes.							
g) Os nossos clientes estão muito satisfeitos com a qualidade global do serviço que prestamos.							
h) A dimensão da nossa oferta de produtos nos mercados internacionais é, em geral, superior à dos nossos concorrentes.							
i) A qualidade dos nossos produtos é muito elevada, em média superior à oferecida pelos nossos							
j) O portfolio de produtos que comercializamos no mercado internacional é predominantemente inovador e exclusivo, o que é uma grande vantagem face aos nossos concorrentes.							

**Figura 20. Itens da Escala Vantagens Competitivas.**

Fonte: Kaleka e Morgan, 2017

Motivos para a internacionalização: ao estudar as dinâmicas de internacionalização de um setor é importante perceber o que leva as empresas a expandir a sua atividade para mercados externos e se essas motivações são de natureza pró-ativa: se partem da empresa, se assentam numa estratégia planeada de expansão ou em vantagens competitivas desenvolvidas internamente ou se, pelo contrário são reativas: quando a expansão internacional decorre de consequências conjunturais ou do mercado local, externas à própria empresa. A escala que utilizámos,

igualmente validada na literatura (Anil et al., 2016; Shoham et al., 1995), divide os motivos para a internacionalização nestas duas dimensões: reativas e proactivas.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
Considera que as seguintes situações influenciam/fomentam a internacionalização da empresa?							
a)							
b)							
c)							
d)							
e)							
f)							
g)							
h)							
i)							
j)							

**Figura 21. Itens da Escala Motivos para a Internacionalização.**

Fonte: Anil et al., 2016

As barreiras à internacionalização: tal como para os motivos para internacionalizar considerámos ser relevante estudar as barreiras que as empresas enfrentam no processo de internacionalização e a forma como as evidenciam. No nosso estudo esta variável foi captada com recurso à escala validada por Shoham et al. (1995), composta por duas dimensões: barreiras internas (fatores da empresa) e barreiras externas (fatores externos, conjunturais ou do mercado-alvo).

	Discordo totalmente				Concordo totalmente		
	1	2	3	4	5	6	7
Considera que as seguintes situações condicionam ou constituem barreiras à atividade internacional?							
a)							
b)							
c)							
d)							
e)							
f)							
g)							
h)							
i)							
j)							
k)							
l)							

**Figura 22. Itens da Escala Barreiras à internacionalização.**

Fonte: Shoham et al., 1995

As variáveis de controlo: Por fim foram incluídas oito variáveis de controlo (experiência internacional, mercados de exportação, contributo do negócio internacional na faturação global da empresa, número de colaboradores alocados à atividade internacional, faturação total, número total de colaboradores da empresa, investimento em I&D e atividade principal de exportação) de forma a completar a caracterização do setor farmacêutico. Apesar de secundárias, estas variáveis aportam um elevado valor ao nosso estudo, não apenas ao nível da caracterização da amostra inquirida e do setor em análise, mas como veremos adiante, porque contribuem de forma determinante para entender as diferenças entre as distintas orientações estratégicas e os fatores da internacionalização. O questionário completo usado neste estudo pode ser consultado no Anexo A-1.

Seguindo o espírito das conclusões de Altuna & Arslan (2016), que demonstraram a equivalência de resultados entre escalas Likert de 5 e 7 pontos, com ligeira vantagem para esta última no que respeita à confiabilidade dos resultados, optámos pela utilização de escalas Likert de 7 pontos em todos os itens do questionário relativos às variáveis em estudo. A tabela 11 apresenta um sumário das variáveis, escalas utilizadas para medição das mesmas, dimensões, itens e respetivas referências bibliográficas.

**Tabela 11. Variáveis, dimensões e tipo de escala utilizada.**

Variável	Dimensões	Itens	Significado	Escala Utilizada
<b>Orientação estratégica para a Internacionalização</b> Shoham et al., 1995; Daszkiewicz & Wach, 2014		1	Permite perceber se os gestores têm um "mindset internacional" efetivo ou se apenas replicam a visão estratégica "local" nos mercados internacionais	Nominal 1 de 2 opções
<b>Modos de Entrada</b> Oliveira et al., 2018		1	Modos de entrada nos mercados externos: sem investimento de capital (exportação e licenciamento) ou com investimento de capital (Joint ventures, investimento direto)	Nominal 1 de 4 opções
<b>Distância Psíquica</b> Shoham et al., 1995		1	Permite perceber se a "distância psíquica" é fator condicionante e/ou moderador da internacionalização	Ordinal, Likert 7 pontos
<b>Vantagens Competitivas</b> Ferreira & Sousa, 2016; Kaleka & Morgan, 2017	Custo	2	Capta das diferentes vantagens competitivas e a sua importância na atividade internacional	Ordinal, Likert 7 pontos
	Serviço	5		
	Produto	3		
<b>Motivos para Internacionalizar</b> Anil et al. 2016	Reativos	4	Identifica os principais motivos na gênese da internacionalização e, em particular, se os motivos são de natureza "pró-ativa" ou "reativa"	Ordinal, Likert 7 pontos
	Proativos	6		
<b>Barreiras à Internacionalização</b> Shoham et al., 1995	Internas	6	Capta as principais barreiras/obstáculos à internacionalização e se estessão de origem interna ou externa à empresa	Ordinal, Likert 7 pontos
	Externas	6		
<b>Experiência Internacional</b> Ferreira & Sousa, 2016; Oliveira et al., 2018		1	Há quantos anos a empresa tem atividade internacional	Ordinal 1 de 7 opções
<b>Dispersão Geografica</b> Ferreira & Sousa, 2016; Oliveira et al., 2018		1	Com quantos países tem atividade internacional	Ordinal 1 de 7 opções
<b>Faturação anual</b> Zou et al., 2003		1	Faturação anual da sua empresa	Ordinal 1 de 7 opções
<b>Faturação Internacional</b> Ferreira & Sousa, 2016; Zou et al., 2003		1	Que percentagem da faturação total tem origem no negócio internacional	Ordinal 1 de 7 opções
<b>Número colaboradores</b> Zou et al., 2003		1	Total de colaboradores da empresa	Ordinal 1 de 7 opções
<b>Colabor. Area Internacional</b> Ferreira & Sousa, 2016; Oliveira et al., 2018		1	Do número total de funcionários que percentagem está alocada ao negócio internacional?	Ordinal 1 de 7 opções
<b>Investimento em I&amp;D</b> Chittoor & Sougata (2007)		1	Que percentagem da faturação total é alocada a atividades de I&D	Ordinal 1 de 7 opções
<b>Atividade principal de exportação</b>		1	Produto/atividade principal na atividade internacional	Nominal 1 de 7 opções

Fonte: Elaboração própria

### 3.1.3 Consistência Interna e Confiabilidade das Escalas Utilizadas

Conforme referido anteriormente, as escalas utilizadas no nosso inquérito foram previamente validadas na literatura científica. Contudo decidimos efetuar uma análise de confiabilidade ao nosso questionário de forma a confirmar a consistência interna do mesmo. Segundo Field (2011) o cálculo do alfa de Cronbach é um dos testes mais utilizados para confirmar a consistência interna de um conjunto de itens dentro de uma variável. Recorremos, por isso, ao

cálculo do alfa de Cronbach, ao qual submetemos todas as escalas de carácter ordinal. Segundo Pestana e Gageiro (2014) a consistência interna de uma escala é tanto maior quanto o valor do alfa de Cronbach. Assim, os valores podem ser interpretados segundo a tabela 12.

**Tabela 12. Interpretação do alfa de Cronbach.**

Consistência da escala	valores do alfa de Cronbach
Muito boa	$\alpha > 0,9$
Boa	$0,8 < \alpha < 0,9$
Razoável	$0,7 < \alpha < 0,8$
Fraca	$0,6 < \alpha < 0,7$
Inadmissível	$\alpha < 0,6$

Fonte: Pestana e Gageiro, 2014

De seguida procedemos ao cálculo do alfa de Cronbach nas escalas do nosso estudo. De um modo geral todos os itens do nosso questionário têm a mesma orientação de perceção, a que valores inferiores correspondem a perceções de menor intensidade ou menos positivas e valores superiores correspondem a perceções de maior intensidade ou mais positivas. Existe, contudo, uma exceção na escala que mede a distância psíquica, em que sucede o oposto. Por isso, de acordo com Field (2009) efetuámos a inversão desta escala, de forma a poder realizar corretamente o teste de confiabilidade.

**Tabela 13. Consistência interna do questionário.**

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Itens	$\alpha$ Cronbach	Consistência interna
Distância Psíquica	2,6	1,58	1	- - -	
Vantagens Competitivas de Custo	8,3	1,89	2	0,974	Muito boa
Vantagens Competitivas de Serviço	23,1	4,12	5	0,817	Boa
Vantagens Competitivas de Produto	12,1	1,91	3	0,748	Razoável
Motivos Internacionalização Reativos	17,6	4,50	4	0,653	Fraca
Motivos Internacionalização Proativos	36,4	4,60	6	0,823	Boa
Barreiras Internacionalização Internas	23,9	7,17	6	0,795	Razoável

Barreiras Internacionalização Externas	28,9	5,51	6	0,710	Razoável
Questionário completo	155,7	13,58	33	0,691	Razoável

Fonte: Elaboração própria

O alfa de Cronbach obtido na escala dos “Motivos Reativos” foi de 0,653, considerado fraco. Por isso entendemos realizar a esta escala um teste de consistência complementar. Segundo Field (2009) podemos encontrar com frequência valores de alfa bastante baixos quando o número de itens de uma escala é reduzido. É o caso da nossa escala, que tem apenas quatro itens. Nestes casos é recomendável efetuar um segundo teste, que consiste na análise da “Correlação item-total corrigida”, aos itens que constituem a escala em análise. São as correlações entre cada item e o score total da escala. Para que a escala seja considerada consistente, os valores das correlações devem ser superiores a 0,3 em cada um dos itens que compõe a escala. Procedemos então ao cálculo da correlação item-total corrigida, na escala “Motivos Reativos”.

**Tabela 14. Correlações item-total corrigida na escala Motivos Internacionalização Reativos.**

Item	Correlação item- total corrigida
Competitividade no mercado português	0,332
Pedidos de clientes não planeados	0,389
Escoar/otimizar capacidade de produção	0,361
Declínio do mercado local	0,682

Fonte: Elaboração própria

Todos os valores obtidos nas correlações item-total de cada item são superiores a 0,3 pelo que consideramos validada a consistência desta escala.

Calculámos ainda o alfa de Cronbach para totalidade do questionário como forma de verificar a consistência interna do mesmo. Obtivemos um valor de  $\alpha=0,691$ , no limiar da razoabilidade. Verificámos que nenhum item, sendo eliminado, melhoraria significativamente a confiabilidade da escala. Em conclusão consideramos o questionário com consistência interna global razoável, mas suficiente.

### 3.1.4 Universo da Investigação e Processo de Amostragem

Segundo Vicente, Reis & Ferrão (2001), conceber o plano amostral é tomar um conjunto de decisões conducentes à seleção da amostra. A seleção propriamente dita não deve ser feita sem que antes se definam alguns conceitos considerados chave, nomeadamente, a definição da população alvo, a organização da base de sondagem, a definição do processo de amostragem, a determinação da dimensão da amostra e seleção dos elementos para posterior recolha de informação.

A população alvo da presente investigação é composta por 16 empresas. A literatura que aborda especificamente as dimensões de amostras refere que quando estamos perante universos reduzidos, devemos proceder à inquirição da sua totalidade (por exemplo Krejcie & Morgan, 1970). Tendo seguido esse procedimento, e apesar de termos efetuado diversas diligências junto dos inquiridos, obtivemos 10 respostas representando 63% do universo deste estudo, o que nos surge como um valor extremamente importante e significativo. No entanto, uma vez que não obtivemos respostas de 100% do Universo, conforme referimos no parágrafo anterior, decidimos efetuar uma análise à representatividade da nossa amostra. Para esse efeito, utilizámos de forma independente, 3 variáveis de estratificação diferenciadas na nossa população-alvo, escolhidas com base em critérios referenciados na literatura sobre a indústria farmacêutica, de forma a verificarmos se obtínhamos boa representatividade em todos os estratos, nomeadamente: dimensão das empresas, avaliado através do volume de negócios anual, experiência internacional, medida através do número de anos de atividade internacional e, por último, a atividade principal de exportação, medida através do tipo de produtos que constituem o objeto principal da exportação.

**Tabela 15. Critérios de estratificação do universo do estudo.**

	Atividade Principal Exportação			Experiência Internacional (anos)			Faturação Total (milhões de euros)			Universo
	Prod. Inovadores	Prod. não inovadores	Outros	< 20	Entre 20 e 30	> 30	< 50	Entre 51 e 100	> 100	
<b>População</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>16</b>
%	13%	63%	25%	56%	31%	13%	19%	50%	31%	100%
<b>Amostra</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
%	20%	60%	20%	50%	30%	20%	10%	40%	50%	100%
% s/ população	100%	60%	50%	56%	60%	100%	33%	50%	100%	63%

Fonte: Elaboração própria

Conforme se pode verificar pelos resultados obtidos na Tabela 15, a nossa amostra obtém elevados níveis de representatividade em todos os nove estratos, independentemente da variável de estratificação utilizada.

É importante ter em conta de que estamos a estudar um setor muito específico. Todos os estudos realizados em empresas farmacêuticas exportadoras, têm em comum amostras de dimensões muito reduzidas (ver tabela 2 na revisão de literatura). O primeiro estudo de relevo no setor farmacêutico (Fina & Rugman, 1996) tratou-se de um estudo de caso de uma farmacêutica americana. O estudo de Buckley e Chapman (1997) foi efetuado com uma amostra de 8 empresas farmacêuticas. O trabalho de Wrona e Trapczynsy (2012), um estudo qualitativo, foi efetuado com uma amostra de 5 empresas. Reis e Forte (2016), ao estudarem as características do setor industrial exportador português, reuniram uma amostra de 1425 empresas de todos os setores, das quais apenas quatro pertenciam ao setor farmacêutico.

Desta forma, considerando Saunders et al. (2009, p. 228), mas seguindo a prudência sugerida por Kruskal e Mosteller (1979) na utilização do termo “representatividade”, tendo em conta que a nossa amostra tem uma elevada homogeneidade e é altamente representativa do universo de empresas estudado, parece-nos adequado considerar que a amostra analisada é representativa do sector em estudo.

### 3.1.5 Pré-teste e Processo de Tratamento e Recolha de Dados

O pré-teste do questionário consiste num estudo preliminar, de grande utilidade, que permite perceber se as questões estão devidamente formuladas e se são corretamente entendidas pelos inquiridos. Conforme referido no ponto 3.1.2 utilizámos questionários previamente validados na literatura mas, apesar disso, efetuámos um pré-teste ao nosso questionário, com a realização de dois inquéritos na forma presencial, nos quais foi recolhida a opinião e validada a perceção dos participantes para cada uma das questões, o que nos permitiu confirmar que cada questão era corretamente entendida pelos inquiridos e que permitia captar a perceção desejada nos questionários originais.

Todas as empresas objeto deste estudo foram contactadas no período compreendido entre 1/12/2019 e 29/2/2020. Foram contactados os diretores gerais, administradores ou diretores responsáveis pela gestão da atividade internacional. O contacto foi efetuado por *email*, através do qual foi explicado o racional deste estudo e disponibilizado o link para acesso direto ao

questionário. A todos foi solicitado que, nas respostas a cada uma das questões fosse considerado o último ano de atividade completo, o ano de 2018. O tratamento das respostas aos inquéritos foi efetuado com recurso a duas aplicações informáticas: IBM® SPSS® 25 e MS Excel® 2018, cuja aplicabilidade a estes fins está extensamente validada.

### 3.2 Análise Descritiva

A tabela 16 apresenta o resumo da análise descritiva nas variáveis principais, secundárias e respetivas dimensões, estudadas nos seus parâmetros mais relevantes.

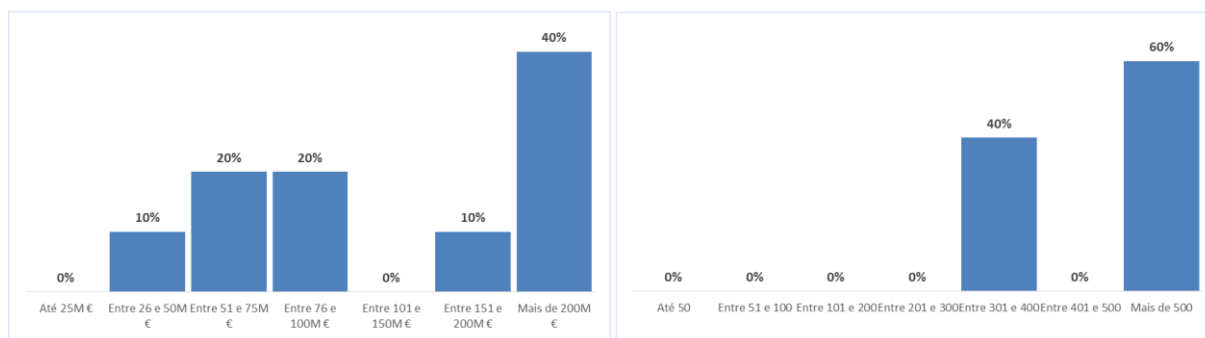
**Tabela 16. Estatística Descritiva para as Variáveis do Estudo.**

Variável	Mediana	Moda	Percentil	
			25	75
Orientação Estratégica Internacional	---	2,0	---	---
Modos de Entrada	---	1,0	---	---
Distância Psíquica	2,0	1,0	1,0	4,3
Vantagens Competitivas	4,0	4,0	4,0	5,0
Vantagens Competitivas Custo	4,0	4,0	3,8	5,0
Vantagens Competitiva Serviço	4,5	4,0	4,0	5,0
Vantagens Competitivas Produto	4,0	4,0	3,0	4,3
Motivos Internacionalização	5,0	5,0	5,0	6,0
Motivos Reativos	5,0	5,0	3,8	5,3
Motivos Pró-ativos	6,0	7,0	5,0	7,0
Barreiras Internacionalização	4,5	5,0	3,8	5,0
Barreiras Internas	4,0	4,0	3,8	5,0
Barreiras Externas	5,0	4,0	4,0	5,3
Experiência Internacional	4,5	4,0	4,0	6,3
Países com Activ. Internacional	7,0	7,0	5,0	7,0
Faturação Total Anual	5,0	7,0	3,0	7,0
Faturação Internacional	4,5	2,0	2,8	6,3
Investimento I&D	4,0	2,0	2,0	7,0
Colaboradores	7,0	7,0	5,0	7,0
Colaboradores Área Internacional	1,5	1,0	1,0	2,5
Atividade internacional principal	---	2,0	---	---

Fonte: Elaboração própria.

### 3.2.1 Caracterização da Amostra

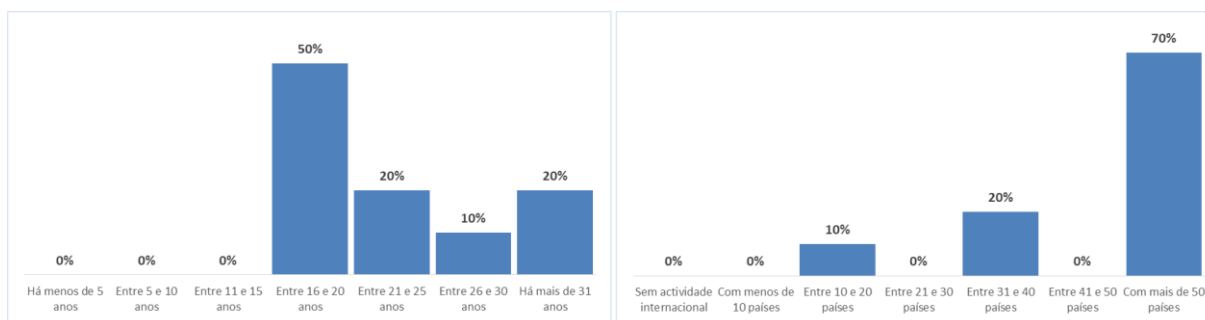
Cerca de 50% das empresas inquiridas teve em 2018 um volume anual de faturação superior a 150 milhões de euros e todas tinham mais de 300 colaboradores (ver figura 23). Na revisão do setor (ver ponto 2.2.3) identificámos que as farmacêuticas têm um volume de faturação médio de 25 milhões de euros e em média 49 trabalhadores. O nosso estudo demonstrou que especificamente as farmacêuticas exportadoras apresentam uma dimensão substancialmente superior à da média do setor.



**Figura 23. Faturação anual e número colaboradores.**

Fonte: Elaboração própria

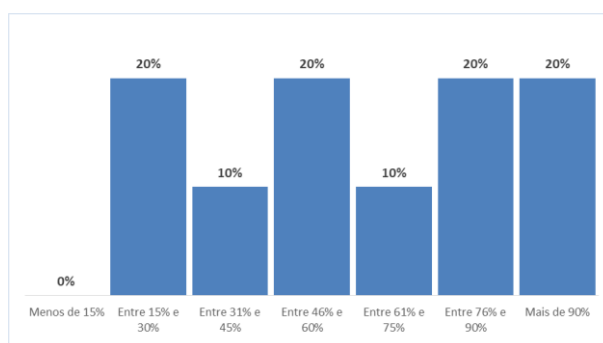
Da amostra estudada, cerca de 50% das empresas tem atividade internacional há mais de 20 anos e cerca de 70% dos inquiridos tem atividade internacional com mais de 50 países (ver figura 24).



**Figura 24. Experiência Internacional e mercados de exportação.**

Fonte: Elaboração própria

Em cerca de 70% das empresas a faturação gerada pelo negócio internacional é superior a 45% do total (ver figura 25). Estes dados sugerem uma atividade internacional consolidada na indústria farmacêutica portuguesa, produtora e exportadora de produtos farmacêuticos.

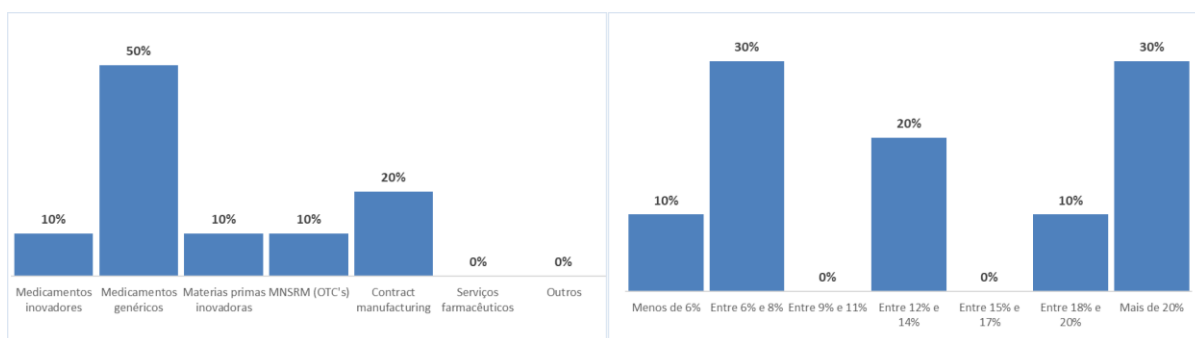


**Figura 25. Faturação Internacional.**

Fonte: Elaboração própria

Apenas 20% dos inquiridos tem os produtos inovadores como objeto principal da internacionalização. Cerca de 50% dos inquiridos exporta medicamentos genéricos e os restantes dedicam-se ao fabrico para terceiros ou à exportação de outros produtos. Em cerca de 60% das empresas visadas o investimento em I&D é relativamente moderado, inferior a 15% do total de faturação, sendo que em cerca de 40% é inferior a 9% (ver figura 26). Reis e Forte (2016) ao estudar a internacionalização das empresas industriais portuguesas, constataram um investimento médio em I&D de 9% no setor farmacêutico, semelhante ao valor por nós apurado.

Verificaram ainda que o investimento médio nacional do setor industrial em I&D é inferior a 1%. Estes resultados confirmam o reduzido investimento em inovação no setor farmacêutico exportador português, quando comparado com a média do setor a nível internacional (IFPIA, 2018), apesar de ser superior à média do setor industrial português.



**Figura 26. Atividade principal de exportação e investimento em I&D.**

Fonte: Elaboração própria

### 3.2.2 Análise Descritiva das Principais Variáveis do Estudo

#### 3.2.2.1 A Orientação Estratégica para a Internacionalização

Verificámos que em 80% das empresas estudadas a definição da estratégia internacional não é condicionada pelo mercado local, sugerindo estádios mais desenvolvidos de internacionalização. Este dado sugere que as farmacêuticas portuguesas definem estratégias de internacionalização com o foco da mesma no mercado-alvo (moda=2,0). Verificámos igualmente que as empresas cuja orientação estratégica é focada nos mercados externos evidenciam mais vantagens competitivas e os motivos que as levam a internacionalizar são tendencialmente pró-ativos.

**Tabela 17. Tabelas de contingência para a Orientação Estratégica Internacional.**

	Orientação Estratégica	Portugal	Exterior	Total
Vantagens	Menor	10%		10%
Competitivas	Maior	10%	80%	90%
Motivos	Menor			
Internacionalização	Maior	20%	80%	100%
Experiência	Menor			
Internacional	Maior	20%	80%	100%
Faturação Anual	Menor	20%	10%	30%
	Maior		70%	70%
Faturação	Menor	20%	10%	30%
Internacional	Maior		70%	70%
Investimento I&D	Menor	20%	20%	40%
	Maior		60%	60%
Colaboradores	Menor			
	Maior	20%	80%	100%

Fonte: Elaboração própria

Estas empresas apresentam maior experiência internacional e maiores volumes de faturação. São igualmente estas empresas que apresentam tendência para maior investimento em I&D e em recursos humanos (ver tabela 17). Wind et al. (1973) definiram o modelo EPRG em que a orientação estratégica internacional estava relacionada com empresas industrializadas, com maior volume de vendas e maior número de mercados externos. Shoham et al. (1995) observaram que as empresas cuja orientação estratégica é predominantemente focada nos mercados externos tinham maiores resultados nestas variáveis. Os resultados do nosso estudo são concordantes com estas conclusões.

### 3.2.2.2 Os Modos de Entrada

No que respeita aos modos de entrada verificámos que as empresas recorrem a vários modos de entrada, em função das características e oportunidades em cada um dos mercados-alvo. Mas foi confirmada uma preferência clara por modos de exportação sem necessidade de investimento em 80% dos casos, seja com a atividade de exportação gerida desde Portugal seja através de acordos com distribuidores locais (moda=1). Nenhum dos inquiridos tem como modo de exportação preferencial o investimento direto nos mercados-alvo através de sucursais e/ou unidades produtivas.

**Tabela 18. Tabelas de Contingência para os Modos de Entrada.**

	Modo Entrada	Sem Invest.	Com Invest.	Total
Vantagens	Menor	10%		10%
Competitivas	Maior	70%	20%	90%
Barreiras	Menor	10%	10%	20%
Internacionalização	Maior	70%	10%	80%
Países de	Menor	10%		10%
Exportação	Maior	70%	20%	90%
Colaboradores Ativ.	Menor	80%		80%
Internacional	Maior		20%	20%
Orientação	Portugal	20%		20%
Estratégica	Exterior	60%	20%	80%
Atividade	Inovadores		20%	20%
Exportação	Outros	80%		80%

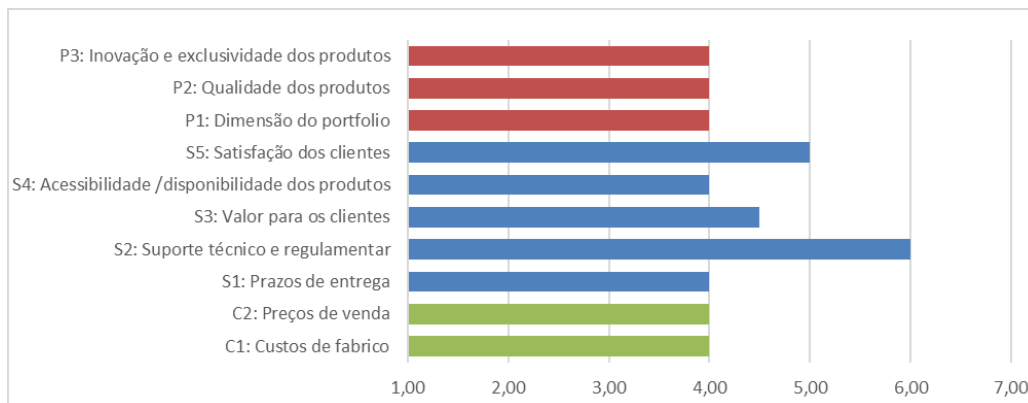
Fonte: Elaboração própria

No nosso estudo observámos ainda que as empresas que preferem modos de internacionalização com investimento parecem ter mais vantagens competitivas, menor perceção de barreiras à internacionalização e maior grau de internacionalização. As empresas inovadoras escolhem modos de entrada com investimento e maior grau de complexidade (ver tabela 18), em concordância com Andersen et al. (2014), que concluem que as empresas com maiores recursos estratégicos optam por modos de entrada que permitam maior controlo da operação internacional.

### 3.2.2.3 As Vantagens Competitivas

O nosso objetivo foi perceber se as empresas visadas consideram que estão a gerar vantagens competitivas relevantes no contexto competitivo internacional nomeadamente ao nível da estrutura de custos (custos de produção e de comercialização), de serviço (distribuição, apoio

regulamentar, serviço após venda) e dos produtos comercializados (exclusividade, inovação, dimensão da gama).

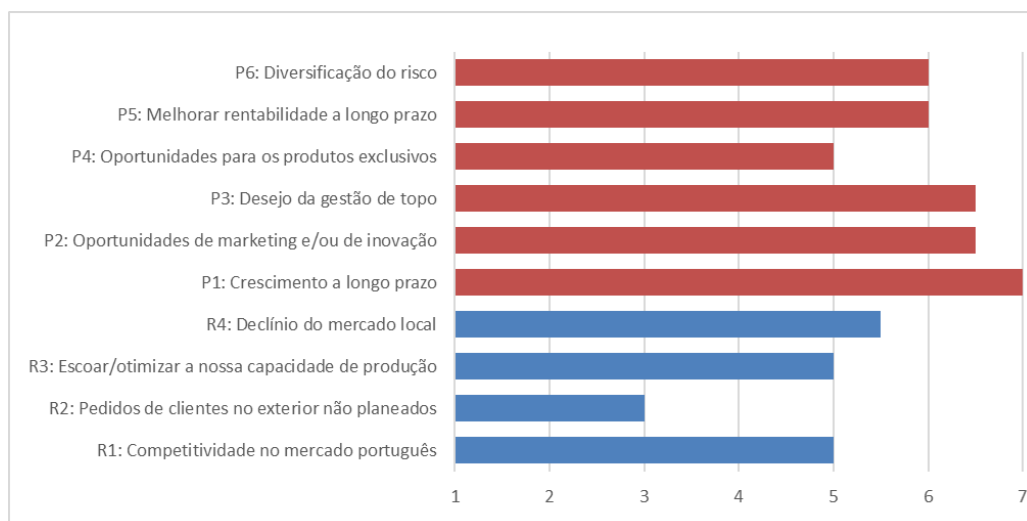


**Figura 27. Valores de mediana por item da escala Vantagens Competitivas.**  
Vantagens de Custo: verde; Serviço: azul; Produto: vermelho. Fonte: Elaboração própria

De acordo com a análise descritiva os valores da mediana e moda para as Vantagens Competitivas são 4,0, no ponto central da escala, sugerindo que a amostra inquirida não deu um destaque claro às vantagens competitivas das respetivas empresas como alavanca do negócio internacional. Na observação de cada uma das dimensões que compõem esta variável, parece haver uma tendência para maior destaque nas vantagens competitivas relacionadas com o serviço ao cliente, em particular nos itens relativos à satisfação e suporte técnico e regulamentar prestado a clientes. Mas não houve destaque nas vantagens competitivas ao nível dos produtos comercializados (valores de mediana=4, no centro da escala).

#### 3.2.2.4 Os Motivos para a Internacionalização

Com a análise desta variável pretendemos estudar o que leva as farmacêuticas portuguesas a internacionalizar a sua atividade e, mais profundamente, se essas motivações são de natureza pró-ativa ou reativa.



**Figura 28. Valores de mediana por item das escalas Motivos para internacionalização.**  
Motivos Pró-ativos: vermelho; Reativos: azul. Fonte: Elaboração própria

Os valores verificados nesta variável apontam para uma valorização pelos inquiridos dos motivos para internacionalizar, com scores bastante superiores aos encontrados nas vantagens competitivas (mediana de 5,0 vs mediana de 4,0). Das duas dimensões que compõem esta variável, foi dado um significativo destaque aos motivos pró-ativos (mediana=6,0) com uma valorização geral em todos os itens, em particular para a perspetiva de crescimento a longo prazo. Em sentido contrário foi dado menor destaque aos motivos reativos (mediana=5,0), em particular no item “pedidos recebidos e não planeados”.

**Tabela 19. Tabelas de Contingência para os Motivos para Internacionalizar.**

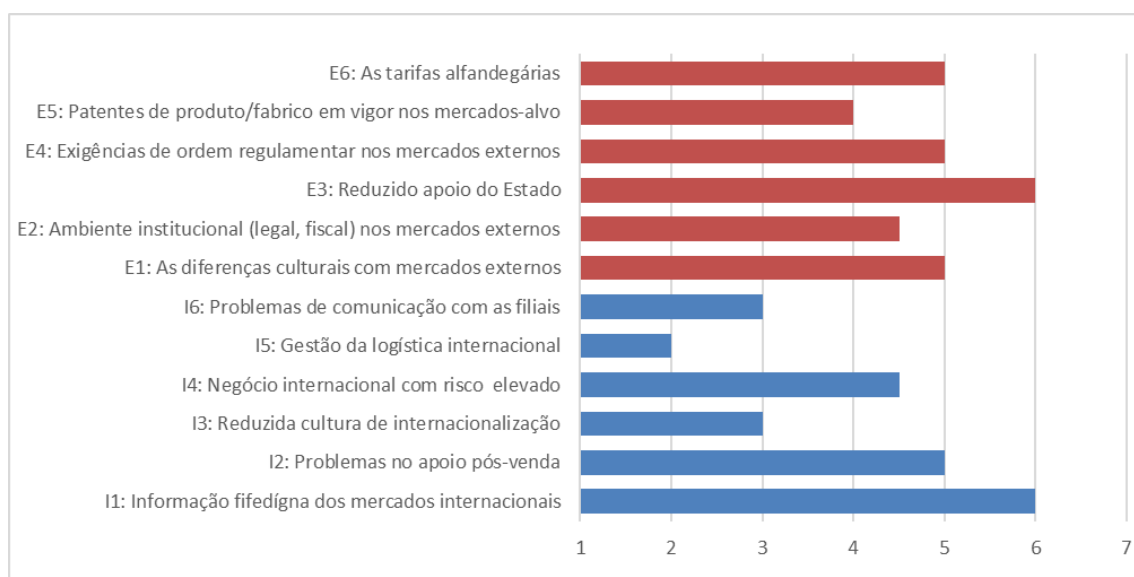
		Motivos Internacionalização		
		menos	mais	Total
Faturação Total	menos	0%	30%	30%
	mais	0%	70%	70%
	Total	0%	100%	100%
Mercados de exportação	menos	0%	10%	10%
	mais	0%	90%	90%
	Total	0%	100%	100%
Vantagens competitivas	menos	0%	10%	10%
	mais	0%	90%	90%
	Total	0%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria

O motivo reativo com maior evidência é o declínio do mercado local. Anil et al. (2016) demonstraram uma correlação positiva entre os motivos de internacionalização e a performance internacional. A análise descritiva sugere uma tendência de sentido idêntico (ver tabela 19), embora as variáveis sejam distintas. Os resultados que verificamos nesta variável na análise de correlação não são significativos (ver tabela 21 da análise de correlação).

### 3.2.2.5 As Barreiras à Internacionalização

A análise a esta variável permitiu perceber melhor com que barreiras se deparam as farmacêuticas portuguesas na atividade internacional e a sua natureza. Os resultados desagregados podem ser analisados na figura seguinte.



**Figura 29. Valores de mediana por item das escalas Barreiras à internacionalização.**  
Barreiras Internas: azul; Externas: vermelho. Fonte: Elaboração própria

Verificou-se uma tendência ligeira para maior valorização das barreiras externas (mediana=5,0 vs mediana=4,0 nas barreiras internas) como maior obstáculo à internacionalização. Em 2016, Barbosa et al. observaram que o reduzido apoio institucional influenciava negativamente a performance de exportação. O nosso estudo é concordante com estas conclusões.

Na análise a cada uma das questões colocadas aos inquiridos observamos que as barreiras mais evidenciadas são o reduzido apoio do Estado Português à internacionalização e as dificuldades em receber informação fidedigna dos mercados-alvo.

São ainda evidenciadas as tarifas alfandegárias, as exigências regulamentares e as diferenças culturais nos mercados-alvo. No sentido contrário parecem não existir problemas ao nível logístico, evidenciando que os circuitos de distribuição do medicamento estão bem consolidados a nível internacional.

### 3.2.2.6 A Distância Psíquica

Cerca de 60% dos inquiridos consideraram os mercados de internacionalização “muito diferentes” ou “bastante diferentes” do mercado português (scores 1 e 2 da pergunta, mediana=2,0 e moda =1,0). A perceção da distância psíquica é maior em empresas com orientação estratégica focada no exterior. Shoham et al. (1995) observaram a mesma tendência, mas no nosso estudo a intensidade foi bastante superior.

Johanson e Vahlne (1977) na génese do modelo de Uppsala associam a distância psíquica ao grau de internacionalização. Wrona e Trapczynski (2012) ao estudar a internacionalização de empresas farmacêuticas concluíram que a perceção do risco nos mercados-alvo é menor em países culturalmente mais próximos (com menor distância psíquica), no mesmo sentido do modelo de Uppsala.

**Tabela 20. Tabelas de Contingência para a Distância Psíquica.**

	Distância Psíquica	Menor	Maior	Total
Orientação Estratégica	Portugal	10%	10%	20%
	Outros	60%	20%	80%
Modo Entrada	Sem Invest.	60%	20%	80%
	Com Invest.	10%	10%	20%
Atividade Exportação	Inovadores	10%	10%	20%
	Outros	60%	20%	80%
Barreiras Internacionalização	Menor	10%	10%	20%
	Maior	60%	20%	80%

Fonte: Elaboração própria.

Verificámos no nosso estudo que a distância psíquica foi mais percecionada nas empresas que optam por modos de entrada sem investimento, o que contraria as conclusões dos estudos citados anteriormente. Verificámos ainda que a perceção da distância psíquica parece estar relacionada com menor grau de inovação e com maior perceção de barreiras à internacionalização (ver tabela 20), neste caso de acordo com os estudos anteriores. Dada esta

controvérsia, os nossos resultados vão no sentido de Evans e Mavondo (2002), que referem os resultados apurados na distância psíquica como, muitas vezes, controversos e paradoxais, provavelmente por ser uma variável que deriva da percepção e interpretação individuais do gestor sobre determinado mercado (Sousa & Bradley, 2006).

### **3.3 Associações e Dependências entre as principais variáveis do estudo**

Segundo Martins (2011) os testes estatísticos permitem-nos identificar associações e/ou diferenças e concluir da probabilidade da sua presença no universo em estudo. No nosso estudo pretendemos encontrar associações, dependências, correlações e diferenças entre as variáveis analisadas. Recorremos a testes estatísticos de associação e de diferenças, de forma a extrair resultados dos questionários efetuados, consubstanciar as nossas conclusões e procurar respostas às nossas questões de investigação.

Para cada um dos testes realizados definimos duas hipóteses estatísticas: a hipótese nula  $H_0$ : não existem diferenças ou associações entre as variáveis testadas; a hipótese a testar  $H_1$ : existem diferenças ou associações entre as variáveis testadas. Todos os testes que efetuámos e que discriminamos nos pontos seguintes foram efetuados com o nível de significância de 5%.

#### **3.3.1 Estudo das Correlações entre as Variáveis do Estudo**

Quando realizamos testes de correlação, o nosso objetivo é avaliar se duas (ou mais) variáveis têm alguma relação entre si. Estes testes permitem-nos investigar se a variação de uma variável está associada à variação de outra. O coeficiente de correlação de *Spearman* é adequado quando pretendemos estudar as possíveis correlações entre variáveis ordinais pelo que foi este o teste que aplicámos às variáveis do nosso estudo com estas características (Martins, 2011).

**Tabela 21. Resultados dos testes de correlação de Spearman.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Vantagens Competitivas	1. Var. agregada	1																	
	2. Vant. Custo	0,662 <sup>*</sup>	1																
	3. Vant. Serviço	0,902 <sup>**</sup>	0,434	1															
	4. Vant. Produto	0,548	0,481	0,347	1														
Motivos Internacionaliz	5. Var. agregada	0,480	0,425	0,326	-0,004	1													
	6. Mot. Reactivos	-0,123	-0,020	-0,111	-0,475	0,375	1												
	7. Mot. Proactivos	0,702 <sup>*</sup>	0,690 <sup>*</sup>	0,661 <sup>*</sup>	0,349	0,650 <sup>*</sup>	-0,190	1											
Barreras Internacionaliz	8. Var. agregada	-0,605	-0,321	-0,502	-0,524	0,022	0,479	-0,337	1										
	9. Bar. Internas	-0,758 <sup>*</sup>	-0,240	-0,785 <sup>**</sup>	-0,507	-0,015	0,485	-0,419	0,878 <sup>**</sup>	1									
	10. Bar. Externas	-0,407	-0,258	-0,360	-0,239	0,045	0,404	-0,364	0,864 <sup>**</sup>	0,667 <sup>*</sup>	1								
11. Distância Psíquica	-0,256	-0,325	-0,236	0,189	-0,678 <sup>*</sup>	-0,518	-0,436	-0,428	-0,264	-0,280	1								
12. Experiência Internac.	0,218	-0,038	0,448	0,131	-0,510	-0,155	-0,066	-0,017	-0,293	-0,063	-0,047	1							
13. Países com Ativ. Int.	0,583	0,628	0,372	0,464	0,514	-0,023	0,619	-0,141	-0,132	-0,241	-0,612	0,133	1						
14. Faturação Anual	0,313	0,534	0,067	0,465	-0,061	-0,235	0,017	-0,215	-0,195	0,034	-0,058	0,085	0,245	1					
15. Faturação Internac.	0,504	0,540	0,367	0,693 <sup>*</sup>	-0,018	-0,299	0,458	-0,717 <sup>*</sup>	-0,525	-0,749 <sup>*</sup>	0,139	0,168	0,535	0,143	1				
16. Investimento I&D	0,519	0,445	0,279	0,846 <sup>**</sup>	0,089	-0,589	0,406	-0,480	-0,444	-0,367	-0,026	0,147	0,716 <sup>*</sup>	0,489	0,650 <sup>*</sup>	1			
17. Colaboradores	0,384	0,420	0,190	0,772 <sup>**</sup>	0,122	-0,517	0,339	-0,335	-0,380	0,000	0,037	-0,115	0,264	0,701 <sup>*</sup>	0,288	0,694 <sup>*</sup>	1		
18. Colaboradores A. Int.	0,518	0,711 <sup>*</sup>	0,385	0,299	0,180	-0,388	0,556	-0,234	-0,288	-0,267	-0,371	0,254	0,608	0,667 <sup>*</sup>	0,292	0,560	0,461	1	

\*. Correlação significativa ao nível de 0,05    \*\*. Correlação significativa ao nível de 0,01

Fonte: Elaboração própria

Em conformidade com as expectativas que desenvolvemos na revisão bibliográfica os testes de correlação permitiram identificar diversas associações com elevada intensidade (valores absolutos da correlação superiores a 0,6). Uma vez que o valor da probabilidade  $p < 0,05$ , permitiu-nos rejeitar a hipótese nula  $H_0$  e aceitar a hipótese alternativa  $H_1$  nas variáveis descritas de seguida e, conseqüentemente, afirmar que existem associações entre as variáveis assinaladas.

### 3.3.1.1 As Vantagens Competitivas na Internacionalização

Observámos uma correlação fortemente positiva entre as vantagens competitivas e os motivos pró-ativos para internacionalizar ( $r_s=0,702$ ;  $p<0,05$ ). Esta correlação foi evidente nas vantagens competitivas de custo e de serviço ( $r_s=0,690$  e  $0,691$  respetivamente;  $p<0,05$ ), mas não nas vantagens de produto. Kaleka e Morgan (2017) observaram resultados semelhantes com estas variáveis e respetiva correlação com a performance internacional. As vantagens de produto apresentam uma correlação fortemente positiva com a faturação da atividade internacional ( $r_s=0,693$ ;  $p<0,05$ ), com o investimento em I&D ( $r_s=0,846$ ;  $p<0,01$ ) e com o número de colaboradores ( $r_s=0,772$ ;  $p<0,01$ ). As vantagens competitivas de custo têm igualmente uma

correlação fortemente positiva com o número de colaboradores na área internacional ( $r_s=0,711$ ;  $p<0,05$ ). Ferreira e Simões (2016) encontraram correlações marginais entre as vantagens competitivas de custos, de produto e a performance de internacionalização. O objeto do nosso estudo é distinto mas os nossos resultados indicam correlações mais fortes sobretudo ao nível das vantagens competitivas de produto, talvez devido a que esta variável possa ter maior importância competitiva no setor farmacêutico.

O nosso estudo revelou ainda uma forte correlação negativa entre as vantagens competitivas e as barreiras internas à internacionalização ( $r_s = -0,758$ ;  $p<0,05$ ), em particular nas vantagens de serviço ( $r_s=-0,785$ ;  $p<0,01$ ).

### 3.3.1.2 As Barreiras à Internacionalização

Esta variável foi identificada e validada na revisão bibliográfica devido ao potencial impacto negativo que pode ter no processo de internacionalização das empresas. Identificámos uma correlação fortemente negativa entre a perceção de barreiras à internacionalização e a faturação do negócio internacional ( $r_s = -0,717$ ;  $p<0,05$ ), em particular nas barreiras externas à empresa ( $r_s=-0,749$ ;  $p<0,05$ ). Anil et al. (2015) identificaram um impacto positivo das barreiras externas na performance de internacionalização, na opinião dos autores, um resultado surpreendente e inesperado. Os resultados por nós encontrados são mais consensuais mas no entanto divergentes dos encontrados por Anil et al. (2015). Recordando que utilizámos no nosso estudo a mesma escala previamente validada por estes autores é recomendável confirmar melhor o impacto desta variável, em particular a sua interação com outras variáveis da internacionalização.

### 3.3.1.3 A Distância Psíquica

Recordamos que a leitura desta escala é inversa às das restantes pelo que valores inferiores correspondem na realidade a maior intensidade e, por consequência, maior perceção da distância psíquica entre Portugal e os mercados-alvo. Os resultados da análise de correlação com esta variável devem, portanto, ser analisados em sinal contrário. Foi encontrada apenas uma correlação fortemente positiva entre maior distância psíquica e maiores motivações para internacionalizar ( $r_s=-0,678$ ;  $p<0,05$ ). Estes resultados de alguma forma subscrevem as conclusões de outros trabalhos, por exemplo Evans e Mavondo (2002) referem os resultados apurados na distância psíquica como, muitas vezes, controversos e paradoxais, confirmando o

reduzido consenso em relação ao impacto da distância psíquica noutras variáveis da internacionalização.

#### 3.3.1.4 Correlações entre as Variáveis de Controlo

O nosso estudo permitiu identificar ainda algumas correlações interessantes, quer pela intensidade quer pela significância, nas variáveis secundárias ou de controlo. Identificámos correlações fortemente positivas entre o investimento em I&D e as empresas mais internacionalizadas ( $r_s=0,716$ ;  $p<0,05$ ) e com maior faturação internacional ( $r_s=0,650$ ;  $p<0,05$ ), confirmando as conclusões de Chittoor e Sougata (2007) e de Rentala et al. (2017). Observámos ainda que as empresas com maior volume de faturação e investimento em I&D apresentam maior investimento em colaboradores ( $r_s=0,701$  e  $0,694$  respetivamente;  $p<0,05$ ), o que parece fazer todo o sentido. Reis e Forte (2016) verificaram que diversas características das empresas (a orientação internacional e a dimensão, entre outras) são importantes determinantes da intensidade de exportação. As correlações que encontrámos parecem confirmar estas conclusões. Por outro lado, não encontrámos nenhuma associação entre a experiência internacional e a faturação global, em contraste com muitas citações encontradas na revisão bibliográfica, que referem uma correlação positiva entre estas variáveis (por exemplo Ferreira & Simões, 2016).

#### 3.3.2 Estudo das Dependências e Diferenças entre as Variáveis da Internacionalização

Procurámos estudar e encontrar dependências e diferenças entre algumas das variáveis do nosso estudo. No que respeita ao estudo das dependências entre variáveis, tendo em conta as suas características, nominais e ordinais, recorreremos ao teste do qui-quadrado ( $\chi^2$ ). Dado que não era possível respeitar os critérios de aceitabilidade deste teste nomeadamente uma percentagem inferior a 20% de células da tabela de contingência com frequência esperada inferior a 5, foi necessário transformar as variáveis de sete em duas categorias, a cada uma das quais corresponde menor e maior intensidade, obter tabelas de contingência de 2x2 de forma a cumprir com os critérios do teste exato de Fisher e poder executar corretamente o teste de dependência do  $\chi^2$  a estas variáveis (Martins, 2011).

Por outro lado, no domínio do estudo das diferenças o nosso objetivo foi a exploração das diferenças entre grupos independentes dentro das nossas variáveis. Após analisar as

características das mesmas, foi decidida a utilização do teste não-paramétrico de Mann-Whitney (Martins, 2011).

### 3.3.2.1 A Orientação Internacional das Farmacêuticas Exportadoras Portuguesas

De forma a analisar corretamente as associações entre a orientação estratégica internacional das empresas e restantes variáveis recorreremos aos testes do  $\chi^2$  e teste exato de Fisher que permitem analisar a dependência entre variáveis nominais e ordinais. Observámos uma associação significativa entre a orientação estratégica internacional e as vantagens competitivas de custos (teste de Fisher,  $p=0,02$ ).

**Tabela 22. Resultados do teste do  $\chi^2$  para as variáveis Orientação Estratégica e Vantagens Competitivas de Custos.**

	Valor	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	10,000 <sup>a</sup>	0,002	0,022
Teste Exato de Fisher			0,022

a. 3 células (75,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,40.

Fonte: Elaboração própria

Recorrendo à respetiva tabela de contingência (ver tabela 24) verificamos que as vantagens competitivas de custos são evidenciadas por empresas cuja orientação estratégica está nos mercados externos. No sentido oposto, as empresas focadas no mercado português têm significativamente menos vantagens competitivas de custos.

Quisemos ainda estudar se o grau de perceção das variáveis da internacionalização variava em função da orientação estratégica internacional das empresas. Recorrendo ao teste de Mann-Whitney porque pretendemos analisar diferenças entre dois grupos de indivíduos e devido à natureza das variáveis analisadas (Martins, 2011), foram identificadas diferenças significativas nas vantagens competitivas de custo, de produto e na faturação das empresas, no que respeita à orientação estratégica internacional ( $p<0,05$ ).

**Tabela 23. Resultados do teste de Mann-Whitney para as variáveis Vantagens Competitivas de Custos, de Produto e Faturação Anual no que respeita a diferenças entre a Orientação Estratégica Internacional.**

Variável de Agrupamento:	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (bilateral)
Orientação Estratégica Internacional				
Vantagens Competitivas Custo	0,000	3,000	-2,244	0,025
Vantagens Competitivas Produto	1,000	4,000	-1,984	0,047
Faturação Total Anual	0,500	3,500	-2,034	0,042

Fonte: Elaboração própria

As vantagens competitivas são significativamente superiores em empresas cuja orientação estratégica está focada nos mercados internacionais. No mesmo sentido, as empresas com maior foco nos mercados internacionais têm maiores níveis de faturação, quer total quer decorrente da atividade internacional. No sentido oposto empresas cuja orientação estratégica internacional é condicionada pelo mercado português têm significativamente menos vantagens competitivas e menores níveis de faturação.

**Tabela 24. Tabelas de contingência para as variáveis Orientação Estratégica Internacional, Vantagens Competitivas de Custos, de Produto e Faturação Anual.**

		Orientação Estratégica		
		Portugal	Exterior	Total
Vantagens Custos	menos	20%	0%	20%
	mais	0%	80%	80%
	Total	20%	80%	100%
Vantagens Produto	menos	20%	0%	20%
	mais	10%	70%	80%
	Total	30%	70%	100%
Faturação Anual	menos	20%	0%	20%
	mais	10%	70%	80%
	Total	30%	70%	100%

Fonte: elaboração própria

O mercado doméstico é a prioridade em empresas com orientação estratégica focada em Portugal. Nesta orientação os mercados internacionais atuam apenas como uma extensão da estratégia do mercado local (Crnjak-Karanovic, 2002). Verificámos que as farmacêuticas com orientação estratégica em Portugal são menos competitivas em custos, em produtos e em faturação total. Não nos é possível apurar a causa, mas demonstrámos que nas farmacêuticas portuguesas, a uma orientação estratégica focada nos mercados externos correspondem maiores índices de inovação, de vantagens competitivas e de faturação.

### 3.3.2.2 A Inovação como Atividade Principal de Internacionalização

Relativamente à atividade principal de exportação, esta variável foi transformada em dicotómica (produtos inovadores e outros produtos) para permitir cumprir com os requisitos do

teste do  $\chi^2$  e teste exato de Fisher e permitir identificar as associações entre as empresas mais inovadoras e as restantes variáveis da internacionalização. Verificou-se uma associação significativa entre a inovação, os motivos reativos para internacionalizar e os colaboradores na área internacional (teste de Fisher,  $p=0,02$ ).

**Tabela 25. Resultados do teste do  $\chi^2$  para as variáveis Atividade Exportação, Motivos Internacionalização Reativos e Recursos Humanos na Área Internacional.**

		Valor	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)
Motivos Reativos	Qui-quadrado de Pearson	10,000 <sup>a</sup>	0,007	0,022
	Teste Exato de Fisher			0,022
Colabor. Área Int.	Qui-quadrado de Pearson	10,000 <sup>a</sup>	0,007	0,022
	Teste Exato de Fisher			0,022

a. 6 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,40.

Fonte: Elaboração própria

Esta associação foi corroborada com a realização do teste de Mann-Whitney, através do qual verificámos existirem diferenças significativas nas duas variáveis mencionadas relativamente ao grau de inovação das empresas ( $p<0,05$ ). Chittoor e Ray (2007) observaram que as farmacêuticas inovadoras apresentam melhores indicadores de rentabilidade do negócio internacional. Rentala et al. (2017) confirmaram um impacto positivo da inovação na faturação internacional. Os resultados do nosso estudo sugerem que empresas com maior inovação na atividade internacional têm menos motivações reativas para internacionalizar e investem mais em recursos humanos na área internacional (ver tabela 27).

**Tabela 26. Resultados do teste de Mann-Whitney para as variáveis Motivos Reativos, Colaboradores Área Internacional e Modos de Entrada no que respeita à Inovação na Internacionalização.**

Variável de Agrupamento:	U de Mann-Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (bilateral)
Atividade Exportação				
Motivos Reactivos	0,000	3,000	-2,169	0,030
Colaboradores área Internacional	0,000	36,000	-2,260	0,024
Modos de Entrada	0,000	36,000	-2,236	0,025

Fonte: Elaboração própria

Foram ainda encontradas diferenças significativas ao nível dos modos de entrada no que respeita à inovação ( $p=0,025$ ) confirmando que empresas com maior grau de inovação recorrem

igualmente a modos de entrada com maior sofisticação e investimento. Apesar de do nosso estudo ser distinto, os resultados convergem no sentido de que a inovação tem um impacto positivo na internacionalização das empresas.

**Tabela 27. Tabelas de contingência para as variáveis Atividade de Exportação, Motivos Internacionalização Reativos e Colaboradores na Área Internacional.**

		Atividade de Exportação		
		Inovação	Outros	Total
Motivos Reativos	menos	20%		20%
	mais		80%	80%
	Total	20%	80%	100%
Colabor. Área Internacional	menos		80%	80%
	mais	20%		20%
	Total	20%	80%	100%

Fonte: Elaboração própria

### 3.3.2.3 Os Modos de Entrada

No que respeita aos Modos de Entrada, recorrendo de novo ao teste do  $\chi^2$  e teste exato de Fisher, verificámos existir uma associação significativa entre esta variável e os Motivos de Internacionalização Reativos, os Colaboradores Área Internacional e a Atividade Exportadora (teste de Fisher,  $p=0,02$ ).

**Tabela 28. Resultados do teste do  $\chi^2$  para as variáveis Modos Entrada, Motivos Reativos, Colaboradores Área Internacional e Atividade Principal Exportação.**

		Valor	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)
Motivos Reativos	Qui-quadrado de Pearson	10,000 <sup>a</sup>	0,002	0,022
	Teste Exato de Fisher			0,022
Colabor. Área Int.	Qui-quadrado de Pearson	10,000 <sup>a</sup>	0,002	0,022
	Teste Exato de Fisher			0,022
Ativ. Exportação	Qui-quadrado de Pearson	10,000 <sup>b</sup>	0,007	0,022
	Teste Exato de Fisher			0,022

a. 3 células (75,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,40.

b. 6 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,40.

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 29. Tabelas de contingência para as variáveis Modos Entrada, Motivos Reativos, Colaboradores Área Internacional e Atividade Exportação.**

		Modos Entrada (S/C Investimento)		
		Sem	Com	Total
Motivos Reativos	menos	0%	20%	20%
	mais	80%	0%	80%
	Total	80%	20%	100%
Colabor. Área Internacional	menos	80%	0%	80%
	mais	0%	20%	20%
	Total	80%	20%	100%
Atividade Exportação	Inovação		20%	20%
	Outros	80%		80%
	Total	80%	20%	100%

Fonte: Elaboração própria

Esta associação foi corroborada com a realização do teste de Mann-Whitney, através do qual verificamos existirem diferenças significativas nas três variáveis mencionadas, no que respeita aos modos de entrada ( $p < 0,05$ ).

**Tabela 30. Resultados do teste de Mann-Whitney para as variáveis Motivo reativos, Colaboradores Área internacional e Atividade Exportação no que respeita aos Modos de Entrada.**

Variável de Agrupamento: Modos de Entrada	U de Mann- Whitney	Wilcoxon W	Z	Significância Sig. (bilateral)
Motivos Reactivos	0,000	3,000	-2,169	0,030
Colaboradores área Int.	0,000	36,000	-2,260	0,024
Atividade Principal Exportação	0,000	3,000	-3,000	0,003

Fonte: Elaboração própria

Wrona e Trapczynski (2012), no seu estudo sobre a internacionalização de farmacêuticas, verificaram que a escolha do modo de entrada é resultado do balanço entre o risco e o potencial dos mercados-alvo. O desenho do nosso estudo é substancialmente diferente, mas os resultados convergem no mesmo sentido dado que verificamos que os modos de entrada com investimento estão significativamente associados a menos motivações reativas para internacionalização, mais colaboradores nas áreas internacionais e maior grau de inovação na atividade exportadora.

### 3.3.2.4 Os Colaboradores na Área Internacional

De novo com recurso ao teste do  $\chi^2$  e teste exato de Fisher, identificámos uma associação significativa entre o número de colaboradores na área internacional e os motivos reativos (teste de Fisher,  $p=0,02$ ).

**Tabela 31. Resultados do teste do  $\chi^2$  para as variáveis Colaboradores Área Internacional e Motivos Reativos.**

	Valor	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	10,000 <sup>a</sup>	0,002	0,022
Teste Exato de Fisher			0,022

a. 3 células (75,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,40.

Fonte: Elaboração própria

As empresas com menos colaboradores dedicados ao negócio internacional suportam a atitude de internacionalização em motivações fundamentalmente reativas.

**Tabela 32. Tabelas de contingência para as variáveis Colaboradores Área Internacional e Motivos Reativos.**

		Colaboradores Area Internacional		
		menos	mais	Total
Motivos Reativos	menos	0%	20%	20%
	mais	80%	0%	80%
	Total	80%	20%	100%

Fonte: Elaboração própria

#### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Com este estudo pretendemos identificar os fatores determinantes no processo de internacionalização e perceber que estratégias seguem as empresas farmacêuticas portuguesas, produtoras e exportadoras de medicamentos. Pretendemos ainda perceber porque se internacionalizam, as vantagens competitivas e as dificuldades que este setor enfrenta ao procurar novos mercados e ainda identificar fatores de diferenciação entre empresas com diferentes graus de internacionalização, de forma a estabelecer padrões e identificar caminhos que contribuam para aumentar a intensidade de internacionalização no setor farmacêutico português.

A indústria farmacêutica exportadora portuguesa é constituída por empresas de grande dimensão, na faturação anual, no número de colaboradores e na experiência internacional, com uma dimensão globalmente superior à média do setor farmacêutico português. A experiência internacional está bem consolidada, as empresas exportam há mais de 15 anos, em média para mais de 50 países e os seus resultados globais estão substancialmente dependentes do negócio internacional. No seu recente estudo do setor industrial português em que avaliaram uma amostra de 1.425 empresas de todos os setores, Reis e Forte (2016) demonstraram que a dimensão das empresas, medida pelo número de colaboradores, é um importante determinante da intensidade de exportação nas empresas industriais. No nosso estudo identificámos igualmente uma forte correlação entre o número de colaboradores e a faturação total. No entanto não se confirmou nenhuma associação significativa entre a experiência internacional e as restantes variáveis do estudo pelo que neste setor a experiência internacional não tem impacto na internacionalização, em contraste com muitas citações encontradas na revisão bibliográfica, que referem uma correlação positiva entre estas variáveis (por exemplo Ferreira & Simões, 2016). Fina e Rugman (1986) no seu estudo das estratégias de internacionalização de uma multinacional farmacêutica americana, concluíram que a experiência internacional e o grau de internacionalização são igualmente importantes determinantes dos resultados globais da empresa. Barbosa et al. (2016) confirmaram igualmente a experiência internacional como um importante determinante da internacionalização em farmacêuticas colombianas. Os nossos resultados no setor farmacêutico exportador português não confirmaram estas conclusões. Tendo em conta a dimensão das empresas estudadas seria de esperar resultados inequívocos e consentâneos com outros constatados por outros autores. Buckley e Chapman (1997) ao estudar a internacionalização de farmacêuticas inglesas de média dimensão, verificaram que as atitudes

de internacionalização derivam da estratégia global da empresa mas são condicionadas pelo contexto imediato e experiências anteriores de internacionalização. Observam ainda uma interessante tendência em que os passos de internacionalização são, muitas vezes definidos ao nível da gestão intermédia, com estratégias operacionais aí definidas, criando constrangimentos nos resultados globais no processo de internacionalização. É possível que a realidade estratégica na indústria farmacêutica exportadora portuguesa seja semelhante mas não nos é possível fazer esta associação pelo que entendemos que este ponto deverá ser bastante mais aprofundado em investigação futura.

O setor farmacêutico exportador português segue um modelo de internacionalização focado no desenvolvimento dos recursos e capacidades próprios de cada empresa. Assenta no desenvolvimento de recursos internos, na aquisição de capacidades e criação de vantagens competitivas que, por sua vez, têm um impacto positivo no grau de internacionalização. Estas características aproximam-se das do modelo de internacionalização da escola de Uppsala dado termos identificado uma forte perceção da distância psíquica nas farmacêuticas portuguesas, uma das ideias-chave deste modelo (Johanson & Vahlne, 1977). Identificámos ainda uma tendência para menor perceção da distância psíquica em empresas menos internacionalizadas, outro dos pressupostos deste modelo, mas também uma tendência para uma internacionalização de forma incremental, desde os modos de exportação menos complexos e sem investimento (exportação gerida a partir de Portugal) predominantes em empresas com menor profundidade de internacionalização, até aos modos usados por empresas mais internacionalizadas, com maior grau de compromisso e investimento. No entanto não nos é possível afirmar de forma inequívoca que o modelo de internacionalização das empresas farmacêuticas portuguesas segue um padrão incremental.

Verificámos que a orientação estratégica da indústria farmacêutica portuguesa é predominantemente focada nos mercados externos. Demonstrámos igualmente que as empresas com orientação estratégica nos mercados internacionais têm significativamente maior número de vantagens competitivas e maior volume de faturação, tanto global como especificamente no negócio internacional, confirmando a revisão da literatura efetuada previamente (Wind et al., 1973). No sentido inverso observámos que a orientação estratégica focada no mercado português condiciona o desenvolvimento internacional, com implicações na intensidade e nos resultados na internacionalização.

O nosso estudo revelou de forma inequívoca que a percepção da distância psíquica é uma variável relevante no setor farmacêutico exportador. Contudo não foram identificadas diferenças ou associações estatisticamente significativas no que respeita às diferentes orientações estratégicas. Porém, recorrendo à análise descritiva (ver ponto 3.2.2.6) foi possível identificar uma tendência para maior sensibilidade a esta variável em empresas com orientação estratégica focada nos mercados externos, empresas com menor investimento na internacionalização e menor grau de inovação. A percepção de barreiras à internacionalização foi maior em empresas com maior percepção de distância psíquica, confirmando a revisão bibliográfica efetuada a esta variável (Sousa & Lages, 2011; Wrona & Trapczynski, 2012). Neste estudo não foi possível esclarecer devidamente a relação entre a distância psíquica e as restantes variáveis. Outros autores, por exemplo Evans e Mavondo (2002), citam os resultados obtidos com a análise a esta variável como controversos e paradoxais. De forma a superar este problema Sousa e Lages (2011) desenvolveram uma nova escala para melhorar a captação da percepção nesta variável, porque identificaram imprecisões na construção e avaliação da distância psíquica nomeadamente a confusão com a distância cultural, uma outra variável de características distintas. Parece-nos recomendável estudar melhor o comportamento desta variável no universo objeto deste estudo, no que respeita à forma como a distância psíquica pode influenciar ou interagir com as restantes variáveis da internacionalização, em particular com a orientação estratégica internacional e eventual impacto na faturação e produtividade global das empresas farmacêuticas.

Empresas com mais vantagens competitivas, sobretudo se são sustentáveis, estão associadas a maior performance internacional (Bartlett & Ghoshal, 2000). O nosso estudo demonstrou uma forte correlação entre as vantagens competitivas e as motivações pró-ativas que levam à internacionalização, em particular as vantagens ao nível dos custos e de serviço prestado a clientes. Confirmámos igualmente que, à existência de vantagens competitivas corresponde menor percepção de barreiras à internacionalização. Confirmámos ainda uma interessante correlação positiva entre o desenvolvimento de vantagens competitivas nos produtos e a faturação internacional e o investimento em I&D. Contudo, as vantagens competitivas foram globalmente pouco evidenciadas, em especial no que respeitam aos atributos relacionados com a inovação e exclusividade nos medicamentos comercializados, sugerindo alguma carência de competitividade do setor no contexto internacional. Diversos autores, por exemplo Chittour e Sougata (2007) e Wrona e Trapczynski (2012) encontraram uma forte associação entre as

vantagens competitivas relacionadas com inovação, a I&D, o desenvolvimento de produtos inovadores e a maior performance e grau de internacionalização. A menor perceção de vantagens competitivas ao nível dos produtos revela uma debilidade do setor que pode condicionar os resultados globais da internacionalização. Esta afirmação é corroborada pelos resultados que verificámos nos índices de inovação, bastante reduzidos dado que, por um lado apenas 20% das empresas inquiridas tem como objeto principal da internacionalização os produtos inovadores (medicamentos ou matérias primas farmacêuticas inovadoras) e, por outro, os recursos alocados à I&D são substancialmente mais reduzidos que noutros países. Contudo, constatámos que as empresas mais inovadoras são mais pró-ativas e investem mais em recursos humanos para a área internacional, o que parece ser um indicador positivo e sugerir um caminho de sucesso para o setor farmacêutico exportador português.

A nossa investigação revelou que a indústria farmacêutica segue estratégias de internacionalização predominantemente pró-ativas, ou seja, enquadradas numa estratégia de desenvolvimento global da organização e com uma visão de longo prazo. Um dos principais motivos para internacionalizar a atividade está relacionado com o declínio e perda de rentabilidade no mercado português, o que é compatível com as conclusões do enquadramento do setor que efetuámos. Empresas que destacaram mais os motivos para a internacionalização apresentam melhores resultados globais, resultados que confirmam a investigação prévia de Anil et al. (2016) sobre o impacto dos motivos de exportação na performance de internacionalização.

Foi igualmente possível identificar que as empresas percecionaram significativamente as barreiras à internacionalização, sejam internas ou externas. Apesar de Anil et al. (2015) terem encontrado uma relação positiva entre esta variável e a performance da internacionalização, na opinião dos autores uma conclusão inesperada, os nossos resultados vão em sentido contrário, mais consentâneos com a revisão da literatura internacional efetuada a esta variável (Silva et al., 2016). As barreiras mais evidenciadas são o reduzido apoio do Estado Português e as dificuldades em receber informação fidedigna dos mercados-alvo. São dados importantes que sugerem que as instituições governamentais podem ter aqui um importante papel de catalisador da internacionalização através de maior ajuda institucional ao setor.

Ao expandir a atividade para outros países, uma farmacêutica pode recorrer a diferentes modos de entrada em função das características do mercado-alvo. Contudo as farmacêuticas portuguesas recorrem predominantemente a modos de entrada sem risco e sem investimento. Nenhuma das inquiridas tem como principal modo de entrada o investimento direto no mercado externo que, na opinião de Root (1994), corresponde ao grau mais elevado do desenvolvimento internacional. Esta limitação pode ser devida a um estágio ainda reduzido do desenvolvimento internacional do setor ou, talvez, a maior limitação esteja na relativa falta de competitividade à escala global. No nosso estudo observámos ainda que as empresas que escolhem modos de internacionalização com maior grau de investimento parecem ter mais vantagens competitivas, menor perceção de barreiras à internacionalização e maior grau de internacionalização; as empresas inovadoras escolhem modos de entrada com investimento e maior grau de complexidade, em concordância com Andersen et al. (2014), que concluem que as empresas com maiores recursos estratégicos optam por modos de entrada que permitam maior controlo da operação internacional.

O nosso estudo confirmou que as empresas com maior investimento em I&D correspondem igualmente às empresas mais internacionalizadas; identificámos uma correlação fortemente positiva entre estas duas variáveis. Verificámos igualmente uma forte correlação positiva entre o investimento em I&D e a faturação internacional, confirmando as conclusões de Chittoor e Sougata (2007) e de Rentala et al. (2017). Confirmámos ainda correlações fortemente positivas entre o volume de faturação e investimento em I&D e o investimento em colaboradores. Reis e Forte (2016) verificaram que diversas características das empresas (a orientação internacional e a dimensão, entre outras) são importantes determinantes da intensidade de exportação. As correlações que encontrámos parecem confirmar estas conclusões.



## **5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA**

### **5.1 Conclusões**

A indústria farmacêutica exportadora portuguesa enfrenta hoje os desafios que decorrem da elevada competitividade e complexidade que caracterizam o mercado farmacêutico numa escala global. Enfrenta igualmente a perda de rentabilidade do mercado português, que ainda hoje é o principal mercado de faturação para a maioria das empresas do setor.

Este estudo empírico pretendeu contextualizar o setor farmacêutico português, produtor e exportador de produtos farmacêuticos, e identificar os fatores determinantes no processo de internacionalização das farmacêuticas portuguesas. Pretendeu-se ainda identificar a orientação estratégica, os fatores adjuvantes e condicionantes da internacionalização, como as farmacêuticas portuguesas se internacionalizam e entram nos mercados externos e, por fim, estabelecer padrões de internacionalização que correspondam a maior intensidade, maior profundidade e maior probabilidade de sucesso.

Efetuámos um profundo enquadramento teórico, com o qual contextualizámos o setor farmacêutico português no mercado local e a nível internacional. Efetuámos uma seleção e revisão dos trabalhos encontrados na literatura internacional, que pretenderam estudar a internacionalização de empresas farmacêuticas. Efetuámos ainda uma revisão dos modelos de internacionalização e das variáveis com maior preponderância no processo de internacionalização das empresas farmacêuticas. Por fim procedemos ao estudo empírico, com a aplicação de questionários a uma amostra de empresas representativa do setor farmacêutico português, produtor e exportador de produtos farmacêuticos.

Este setor é caracterizado por empresas de grande dimensão e elevada experiência internacional. No entanto concluímos que esta aparente maturidade no negócio internacional não se traduz em melhores resultados na faturação das empresas nem em melhores indicadores de internacionalização das empresas analisadas.

O setor tem uma orientação estratégica predominantemente focada nos mercados externos. A esta orientação estratégica correspondem melhores resultados no negócio internacional (Wind et al., 1973). As nossas conclusões seguem esta visão dado que as empresas mais focadas nos

mercados internacionais apresentam maior grau de inovação e de investimento em I&D, maior faturação global e internacional, maior percepção de vantagens competitivas e maior pró-atividade nas estratégias de internacionalização. No entanto, concluímos igualmente que a orientação estratégica focada nos mercados externos, *per si* não é suficiente para garantir os bons resultados que se esperam na internacionalização, tal como se verificou com os resultados inconclusivos com a experiência internacional. Buckley e Chapman (1997) identificaram disfunções dentro das empresas, na operacionalização das estratégias de internacionalização, que condicionam os resultados das mesmas. Dado que este ponto não ficou totalmente esclarecido no nosso estudo e a importância do seu cabal esclarecimento para melhorar a performance da internacionalização das empresas, sugerimos fortemente uma nova investigação que permita estudar, analisar e concluir da forma como as farmacêuticas portuguesas produtoras e exportadoras de produtos farmacêuticos, definem e operacionalizam as estratégias de internacionalização.

Concluímos igualmente que o setor farmacêutico exportador português tem um reduzido índice de inovação. Cerca de 80% das exportações do setor assentam em produtos/atividades com reduzida ou nenhuma inovação e esta é, talvez, uma das conclusões do nosso estudo que gera maior preocupação dado que as atividades com menor grau de inovação estão limitadas ao comércio de produtos com reduzida diferenciação, associadas a menores margens comerciais (Bartlett & Ghoshal, 2000) e, conforme confirmámos, menor investimento, sofisticação e atitudes menos pró-ativas na definição das estratégias de internacionalização. Concluímos igualmente a reduzida evidência de vantagens competitivas no setor, sobretudo ao nível dos produtos comercializados no mercado internacional, o que é concordante com a carência de inovação, igualmente confirmada neste estudo. Mas verificámos que as empresas com maior grau de inovação são mais pró-ativas e investem mais em recursos humanos para a área internacional, o que nos permite concluir que o investimento em inovação pode ser uma via de desenvolvimento e de sucesso para o setor farmacêutico exportador português.

As nossas conclusões reforçam a necessidade global de um maior investimento em atividades com maior grau de inovação, que criem vantagens competitivas sustentadas, sobretudo ao nível dos produtos comercializados, que permitam a criação de estratégias de internacionalização inovadoras e sustentáveis a longo prazo, permitam ainda aumentar o grau de internacionalização, o número de mercados de operação, reduzir a dependência do mercado

português e aumentar os resultados globais. Este estudo confirma claramente esta necessidade uma vez que demonstrámos que as empresas com maior faturação internacional são as que apresentam mais vantagens competitivas ao nível da inovação, exclusividade e dimensão do *portfolio* de produtos.

Uma outra conclusão bastante importante do nosso estudo foi a confirmação do reduzido apoio do Estado às iniciativas de internacionalização do setor. Consideramos este ponto de grande importância para as instituições que tutelam o setor, para que igualmente efetuem um esforço no sentido de melhor compreenderem as barreiras e dificuldades que o setor enfrenta e orientem as suas estratégias de cooperação e auxílio à expansão internacional das farmacêuticas portuguesas.

Os resultados do enquadramento teórico e do estudo empírico permitem concluir que a indústria farmacêutica portuguesa segue um modelo de internacionalização com base no desenvolvimento dos recursos e capacidades próprias de cada empresa, de forma tendencialmente incremental, assente em modos de exportação predominantemente sem risco e sem investimento. A maioria das farmacêuticas portuguesas tem origem em empresas de estrutura predominantemente familiar, que se foram desenvolvendo ao longo dos anos no mercado local e, paulatinamente, nos mercados internacionais. As limitações identificadas ao nível da inovação dos produtos comercializados e do investimento em I&D podem ter origem na estrutura do setor e nas debilidades de recursos que historicamente o caracterizam.

Este estudo permitiu realizar a primeira caracterização do setor farmacêutico português, produtor e exportador de produtos farmacêuticos, devidamente enquadrada na literatura internacional mais relevante. Foi possível identificar e estabelecer um sólido perfil de fatores com maior grau de associação à inovação, a maiores vantagens competitivas, a modelos de internacionalização mais sofisticados e a orientações estratégicas de maior sucesso. Foi igualmente possível identificar as debilidades, mas igualmente algumas oportunidades para o setor farmacêutico português, produtor e exportador de produtos farmacêuticos.

Este setor é responsável por cerca de 2% do total das exportações do nosso país (AICEP, 2018), apresenta uma intensidade exportadora bastante superior à média das indústrias nacionais (Pordata, 2019) e o volume das exportações pode duplicar nos próximos 3 a 5 anos (Almeida

& Oliveira, 2014). A indústria farmacêutica nacional assume assim uma relevância estratégica no contexto da economia portuguesa e as conclusões deste estudo podem ter importantes implicações para melhorar os rácios de rentabilidade do setor.

Os resultados da nossa investigação representam um importante contributo para os *players* do setor farmacêutico. As conclusões deste estudo oferecem linhas de conduta para a orientação das estratégias de internacionalização das respetivas empresas, aumentando ainda mais o foco nos mercados-alvo, desenvolvendo estratégias de internacionalização pró-ativas assentes em vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo, sobretudo para os mercados internacionais, aumentando ou focalizando o investimento em produtos inovadores e reduzindo a ainda elevada dependência estratégica e financeira dos resultados obtidos no mercado português, que ainda caracterizam muitas das empresas deste setor.

As nossas conclusões são igualmente importantes para os responsáveis das instituições governamentais, nas necessidades de apoio ao setor identificadas no nosso estudo, dado que foram bem evidentes as carências manifestadas ao nível das necessidades de investimento e de maior e melhor informação sobre os mercados-alvo.

No meio académico este estudo constitui um avanço no conhecimento sobre os fatores e determinantes da internacionalização de empresas. Pretende ser um modesto contributo para despertar a curiosidade sobre o setor farmacêutico exportador e estimular novas investigações que expliquem as relações e interações entre as variáveis da internacionalização e a forma como cada uma delas pode influenciar a performance, aumentando assim o conhecimento global sobre os modelos de internacionalização das empresas.

## **5.2 Limitações do Estudo**

Este estudo empírico apresenta algumas limitações que é importante ter em conta aquando da interpretação dos seus resultados.

Universo de estudo: Este estudo pretendeu estudar um setor muito específico, a indústria farmacêutica e, dentro dele, apenas as empresas farmacêuticas portuguesas produtoras e exportadoras de produtos farmacêuticos. A dimensão do universo é muito reduzida, apenas 16

empresas. É importante ter em conta esta especificidade numa eventual extrapolação dos resultados encontrados e respetivas conclusões para outros setores de atividade.

A dimensão da amostra: Não obstante a elevada representatividade da amostra inquirida, 63% do universo, corroborada através de três variáveis de estratificação independentes, trata-se de uma amostra de 10 empresas, igualmente muito reduzida. Este facto condicionou a utilização de alguns testes estatísticos limitando a escolha aos que foram apresentados no capítulo 3.3.

### **5.3 Sugestões para Investigação Futura**

Os resultados do nosso estudo não se esgotam nas suas conclusões. Estamos em crer que se abrem novas e interessantes linhas para investigação futura.

Uma das conclusões desta investigação foi a confirmação da ausência de efeito da experiência internacional nos resultados globais da internacionalização das farmacêuticas exportadoras portuguesas nomeadamente na faturação global, em contraste com a revisão bibliográfica efetuada. O desenho do nosso estudo não permite esclarecer as causas para os resultados encontrados. Tendo em conta as possíveis implicações para a performance da internacionalização do setor, parece-nos muito pertinente desenvolver um novo estudo que permita esclarecer cabalmente este importante ponto.

Outro aspeto não esclarecido neste trabalho foi a interação da distância psíquica com as outras variáveis da internacionalização nomeadamente o seu impacto ao nível da faturação, da inovação, da seleção dos modos de internacionalização, das motivações e da perceção das barreiras à internacionalização. Dado que ficou demonstrada a relevância da perceção desta variável no setor estudado, parece-nos ser muito pertinente desenvolver um novo estudo, que permita estudar a relação e eventual impacto da distância psíquica nas variáveis da internacionalização e, em particular, o impacto na definição das estratégias e rentabilidade da internacionalização do setor farmacêutico produtor e exportador português.

Uma outra linha de investigação possível poderá ser o estudo do enquadramento dos modelos da internacionalização definidos na literatura internacional com a realidade do setor em Portugal e eventuais consequências ao nível da definição das estratégias e performance da atividade internacional.

Por fim pensamos que este trabalho deverá ser complementado por um estudo que tenha como objetivo a definição de um modelo conceptual da internacionalização do setor farmacêutico, que permita estabelecer e perceber na sua plenitude as relações de dependência entre cada uma das variáveis em análise.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahokangas, A. (1998). Internationalization and resources: An analysis of process in nordic SMEs. *Acta Wasaensia*, 64, Universitas Wasaensis, Wasa.
- AICEP (2018). *Flash indústria farmacêutica*. Obtido em 20 Agosto 2019, de <http://www.portugalglobal.pt/>.
- Almeida, A. & Oliveira, S. (2014). Estimativa do volume de negócios do setor da saúde em Portugal. *Porto Business School*, Julho 2014.
- Altuna, O. & Arslan, F. (2016). Impact of the number of scale points on data characteristics and respondents' evaluations: An experimental design approach using 5-point and 7-point likert-type scales. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 55, 1-20.
- Andersen, P., Ahmad, S. & Chan, W. (2014). Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: A critical review. *International Journal of Business and Commerce*, 4(1), 37-86.
- Anil, N., Shoham, A. & Pfajfar, G. (2016). How export barriers, motives, and advantages impact export performance in developing countries. *International Journal of Export Marketing*, 1(2), 117-141.
- APIFARMA (2014). *A indústria farmacêutica em Portugal, saber investir, saber inovar, 75 anos*. Edição APIFARMA.
- APIFARMA (2019). Obtido em 20 agosto 2019, de <https://www.apifarma.pt>.
- Barbosa, D., Ayala, A. & Sandoval, A. (2016). The colombian pharmaceutical industry: Factors affecting export. *European journal of Management and Business Economics*, 25, 39-46.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (2000). Going global: Lessons from late movers. *Harvard Business Review*, 78.
- Bilkey, W. & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Borgucci, E. (2011). Vigencia de algunas de las ideas mercantilistas de Thomas Mun. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(2), 359-374.
- Brito, R. & Brito, L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: Uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 16, 360-380.

- Bryman, A. & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais – Introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows*, Celta Editora, Oeiras, 3ª Edição.
- Buckley, P. & Chapman, M. (1997). A longitudinal study of the internationalisation process in a small sample of pharmaceutical and scientific instrument companies. *Journal of Marketing Management*, 13(1), 43-55.
- Caligiuri, P. & Stroth, L. (1995). Multinational corporation management strategies and international human resources practices: bringing IHRM to the bottom line. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 494-507.
- Campins, M. (2015). Modalidades de internacionalización de dos empresas farmacéuticas argentinas en perspectiva histórica: Los casos Bagó y Sidus. *Apuntes*, (42)76, 95-136.
- Cardoso, M. (2015). *A política do medicamento em Portugal e o impacto do programa de assistência económico e financeiro iniciado em 2011*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Faculdade de Farmácia.
- Cavusgil, S. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Cavusgil, S., Bilkey, W. & Tesar, G. (1979). A note on the export behavior of firms: Exporter profiles. *Journal of International Business Studies*, 10, 91-104.
- Cavusgil, S. & Nevin, J. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18, 114-119.
- Chitour, H. (2013). Big pharma in China—The driving forces behind their success—A qualitative analysis. *Chinese Studies*, 02, 169-177.
- Chittoor, R. & Sougata, R. (2007). Internationalization paths of Indian pharmaceutical firms: A strategic group analysis. *Journal of International Management*, 13 (3), 338-355.
- Ciszewska-Mlinarič, M. & Trapeczyński, P. (2016). The psychic distance concept: A review of 25 years of research (1990–2015). *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, (24)2, 2-31.
- Crnjak-Karanovic, B. (2002). The EPRG framework and its potential use when selecting foreign investor. *Akademija MM*, 5(9), 65-72.
- Costa, L., Añez, M., Mol, A. & Damasceno, T. (2017). Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. *Cad. EBAPE.BR*, 4(15), 12.
- Cunningham, M. & Culligan, K. (1988). *Competitiveness through networks of relationships in information technology product markets*. Proceedings of the 4th IMP International Conference, 156–180.

- Daszkiewicz, N. & Wach, K. (2014). Motives for going international and entry modes of family Firms in Poland. *Journal of Intercultural Management*, 6, 5-18.
- Díaz, H., Lenis, J. & Rizo, A. (2017). Proceso de internacionalización en el sector farmacéutico: El caso de la empresa colombiana Tecnoquímicas. *Estudios Gerenciales*, 33, 421-437.
- DiMasi, J., Grabowski, H. & Hansen, R. (2016). Innovation in the pharmaceutical industry: New estimates of R&D costs. *Journal of Health Economics*, 47, 20-33.
- Drachal, K. (2014). What do we know from EPRG model?. *EcoForum*, 3, issue 2.
- Dunning, J. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- EFPIA (2018). *The pharmaceutical industry in figures*. The European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations, [www.efpia.eu](http://www.efpia.eu).
- EMA (2019). Consultado em 20 agosto 2019, <https://www.ema.europa.eu/en>.
- Ernesto, L. (2017). *Assuntos regulamentares & internacionalização da indústria farmacêutica portuguesa*. Lisboa, Ordem dos Farmacêuticos.
- European Parliament (2001). Directive 2001/83/EC relating to medicinal products for human use. Consultado em 20 Agosto 2019, <https://eur-lex.europa.eu/>.
- Evans, J. & Mavondo, F. (2002). Psychic distance and organisational performance: An empirical examination of international retailing. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 515-532.
- Ferreira, M. & Simoes, L. (2016). The interrelationships between resources, capabilities, export competitive advantages and export performance. *International Journal of Export Marketing*, 1(2), 142-165.
- Field, A. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. Artmed.
- Fina, E. & Rugman, A. (1996). A test of internalization theory and internationalization theory: The Upjohn company. *Management International Review*, 36, 199-213.
- Freire, A. (2003). *Estratégia, sucesso em Portugal*. Verbo.
- Gautam, A. & Pan, X. (2016). Changing models of big pharma: Impact of key trends. *Drug Discovery Today*, 21(3), 379-384.
- Globaldata (2019). Obtido em 21 Setembro de 2019, de [www.globaldata.com](http://www.globaldata.com).
- Health Cluster Portugal (2019). Obtido em 30 Dezembro de 2019, de [www.healthportugal.com](http://www.healthportugal.com).
- Hollensen, S. (2011). *Global marketing, a decision-oriented approach*. Pearson, 5ª Ed.
- INE (2019). Obtido em 20 Agosto 2019, de [www.ine.pt](http://www.ine.pt).
- Infarmed (2019). Obtido em 23 Agosto 2019, de [www.infarmed.pt](http://www.infarmed.pt).

- IQVIA (2018). *International screening*. IQVIA Dataview sales database, June 2018.
- Javalgi, R. & Wright, R. (2003). An international market entry model for pharmaceutical companies: A conceptual framework for strategic decisions. *International Journal of Medical Marketing*, 3(4), 274–286.
- Johanson, J. & Mattsson, L-G. (1988). *Internationalization in industrial systems: a network approach*. in Hood, N. & Vahlne, J-E. (Eds.): *Strategies in Global Competition: Selected Papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business*, Stockholm School of Economics, Croom Helm.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 8, 1-21.
- Johansson, J. (2008). *Global marketing: Foreign entry, local marketing and global management*. McGraw Hill, 5<sup>a</sup> Ed.
- Kahiya, E. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review*, 27, 1172-1188.
- Kaleka, A. & Morgan, N. (2017). Which competitive advantage(s)? Competitive advantage–market performance relationships in international markets. *Journal of International Marketing*, 25(4), 25-49.
- Karampli, E., Souliotis, K., Polyzos, N., Kyriopoulos, J. & Chatzaki, E. (2014). Pharmaceutical innovation: Impact on expenditure and outcomes and subsequent challenges for pharmaceutical policy, with a special reference to Greece. *Hippokratia*, 18(2), 100-106.
- Korl, Y., Mahoney, J., Siemsen, E. & Tan, D. (2016). Penrose's the theory of the growth of the firm: An exemplar of engaged scholarship. *Production and Operations Management*, 25.
- Kotler, F. & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Krejcie, M. & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kruskal, W. & Mosteller, F. (1979). Representative sampling I: Non-scientific literature. *International Statistical Review*, 47, 13-24.

- Kuntluru, S., Muppani, V. & Khan, A. (2012). Foreign direct investment and export performance of pharmaceutical firms in India: An empirical approach. *International Journal of Economics and Finance*, 4, 5.
- Li, M., He, S. & Sousa, C. (2016). A review of the empirical research on export channel selection between 1979 and 2015. *International business review*, 26(2), 303-323.
- Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM®SPSS®: saber decidir, fazer, interpretar e redigir*. Psiquilíbrios edições.
- Matthews, H., Hanison, J & Nirmalan, N. (2016). “Omics”-Informed drug and biomarker discovery: opportunities, challenges and future perspectives. *Proteomes*, 4(3), 28.
- McDougall, P. & Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 5(43), 902–906.
- Meyer, R. (1996). *The internationalization process of the firm revisited: Explaining patterns of geographic sales expansion*. Management Report, 300, Erasmus University, Rotterdam.
- Morgan, N., Kaleka, A. & Katsikeas, C. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108.
- Mowla, M., Hoque, N., Mamun, A. & Uddin, M. (2014). Entry mode selection, location choice and the sequence of internationalization: A case study on Ranbaxy laboratories Ltd. *Asian Social Science*, 10(6), 145-154.
- Nair, A., Trendowski, J. & Judge, B. (2008). The theory of the growth of the firm, by Edith T. Penrose. *Academy of Management Review*, 33(4), 1026-1028.
- National Research Council. (1983). *The competitive status of the U.S. pharmaceutical industry: The influences of technology in determining international industrial competitive advantage*. The National Academies Press, Washington DC.
- Oliveira, J., Yazdani, N., Cadogan, J., Hodgkinson, I., Tsougkou, E., Jean, R-J., Story, V. & Boso, N. (2018). The empirical link between export entry mode diversity and export performance: A contingency- and institutional-based examination. *Journal of Business Research*, 88, 505-512.
- Oliveira, P. & Teixeira, A. (2011). *The internationalization profiles of Portuguese SMEs*. Research Working in Progress, Nº 439, Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.

- Pereira, A. & Gomes, J. (2017). Um estudo das estratégias de internacionalização das indústrias farmacêuticas brasileiras. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 29, 68-79.
- Perlmutter, H. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *Practicing Manager*, 17, 13-18.
- Pharmaportugal (2019). Consultado em 23 Agosto 2019, [www.apifarma.pt](http://www.apifarma.pt).
- Pordata (2019). Consultado em 10 Setembro 2019, [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt).
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free The Press, Collier Macmillan.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva 4ª Ed.
- Rentala, S., Anand, B. & Shaban, M. (2017). Determinants of export performance: An empirical analysis of the Indian pharmaceutical and automobile industries, *International Business Strategy*, 241-257.
- Ribau, C., Moreira, A. & Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: A schematic synthesis. *Int. J. Business and Globalisation*, 15(4), 528-554.
- Ricardo, D. (1996). *Princípios da Economia Política e da tributação*. Ed Nova Cultural, 1ª Ed. 1817.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education 5ª Ed.
- Shaw, V. & Darroch, J. (2004). Barriers to internationalisation: A study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 327-343.
- Sheehan, N. & Foss, N. (2009). Exploring the roots of Porter's activity-based view. *Journal of Strategy and Management*. 2, 240-260.
- Shoham, A. Rose, G. & Albaum, G. (1995). Export motives, psychological distance and the EPRG framework. *Journal of Global Marketing*, 8(3-4), 9-37.
- Silva, J., Franco, M. & Magrinho, A. (2016). An empirical investigation of the effects of industry type and firm size on export barriers. *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 1052-1065.
- Smith, A. (2007). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Metalibri Ed. 2007, 1<sup>st</sup> Ed. 1776.

- Sousa, C. & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod?. *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.
- Sousa, C. & Lages, L. (2011). The pd scale: A measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 2(28), 201-222.
- Svenson, F. (2015). The theory of comparative advantage -How applicable is it today? An invited lecture in Entrepreneurship Education. Obtido em 20 Fevereiro 2020, de <https://www.researchgate.net/publication/277476637>.
- Tanev, S. (2012). Global from the start: The characteristics of born-global firms in the technology sector. *Technology Innovation Management Review*, 5-8.
- Vicente, P., Reis, E. & Ferrão, F. (2001). *Sondagens: a amostragem como factor decisivo de qualidade*. Sílabo, Lisboa, 2ª Ed.
- Wąsowska, A. (2016). Perception of export barriers at different stages of the internationalization process - Evidence from european SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(4), 29-49.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Wind, Y., Douglas, S. & Perlmutter, H. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. *Journal of Marketing*, 37, 14-23.
- Wrona, T. & Trąpczyński, P. (2012). Re-explaining international entry modes - Interaction and moderating effects on entry modes of pharmaceutical companies into transition economies. *European Management Journal*, 30(4), 295-315.
- Zou, S., Fang, E. & Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: An investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4), 32-55.



## ANEXOS

### A-1 Questionário

1. Que países mais influenciam e/ou condicionam a definição da estratégia de internacionalização da sua empresa? (apenas uma opção): O mercado português, o nosso mercado principal; Criamos uma estratégia específica para cada um dos mercados onde operamos; Estabelecemos estratégias específicas para determinadas regiões do planeta (Europa, África, por exemplo); Definimos uma estratégia global, comum para a maioria dos países onde operamos.

2. Modos de Exportação: Para cada uma das 4 opções de exportação indique a percentagem da atividade internacional, correspondente a cada uma (o total deve ser igual a 100): Gestão total a partir do escritório em Portugal (sem intervenção no país de destino); Acordos de distribuição com agentes locais; Alianças / *joint-ventures* com partilha de investimento, com agente local; Sucursais com estrutura comercial e/ou unidades de produção no país de destino.

Vantagens Competitivas: Relativamente ao *portfolio* de produtos comercializado internacionalmente, indique o seu grau de concordância para cada uma das frases seguintes (de 1-discordo totalmente a 7-concordo totalmente):

3. Os nossos custos de fabrico são muito competitivos, em geral mais baixos que os dos nossos concorrentes.

4. Os preços de venda que oferecemos aos nossos clientes internacionais são muito competitivos, em geral mais baixos que os apresentados pelos nossos concorrentes.

5. Os nossos prazos de entrega a clientes, desde a encomenda até ao envio efetivo do produto, são em geral baixos e melhores que os praticados pelos nossos concorrentes.

6. O suporte técnico e regulamentar que proporcionamos aos clientes internacionais é, em geral, superior ao das empresas concorrentes.

7. Nos mercados de destino, os utentes (doentes/consumidores) valorizam muito os nossos produtos.

8. A acessibilidade dos clientes aos nossos produtos / *portfolio* é superior à da dos nossos concorrentes.

9. Os nossos clientes estão muito satisfeitos com a qualidade global do serviço que prestamos.

10. A dimensão da nossa oferta de produtos nos mercados internacionais é, em geral, superior à dos nossos concorrentes.

11. A qualidade dos nossos produtos é muito elevada, em média superior à oferecida pelos nossos concorrentes.

12. O *portfolio* de produtos que comercializamos no mercado internacional é predominantemente inovador e exclusivo, o que é uma grande vantagem face aos nossos concorrentes.

13. Como caracteriza as diferenças entre Portugal e os países em que opera, nomeadamente as diferenças linguísticas, religiosas, culturais, regulamentares, de linguagem de negócios, económicas e políticas? (de 1-muito diferente a 7-nada diferente)

Considera que as seguintes situações influenciam/fomentam a internacionalização da empresa? (de 1-discordo totalmente a 7-concordo totalmente):

14. A forte competitividade no mercado português obriga-nos a procurar novos mercados no exterior.

15. Recebemos pedidos de clientes no exterior, sem serem por nós planeadas e, por isso, exportamos.

16. A atividade internacional permite escoar/otimizar a nossa capacidade de produção.

17. O mercado interno em declínio obrigou-nos a procurar novos mercados.

18. A atividade internacional melhora o crescimento da empresa longo prazo.

19. A atividade internacional rentabiliza oportunidades de marketing e/ou de inovação.

20. A internacionalização resulta do desejo dos nossos gestores de topo.

21. A atividade internacional abre oportunidades para os nossos produtos exclusivos.

22. A internacionalização melhora a rentabilidade da empresa a longo prazo.

23. A atividade internacional permite a diversificação do risco.

Considera que as seguintes situações condicionam ou constituem barreiras à atividade internacional? (de 1-discordo totalmente a 7-concordo totalmente)

24. Temos dificuldade em receber/obter informações fidedignas dos mercados internacionais.

25. Temos problemas no apoio pós-venda e follow-up das vendas nos mercados internacionais.

26. A minha empresa ainda tem uma reduzida cultura de internacionalização.
27. O negócio internacional tem um nível de risco muito elevado.
28. A minha empresa tem dificuldade em gerir a logística até aos mercados de destino.
29. Há muitos problemas de comunicação com as filiais.
30. As diferenças culturais nos mercados externos são difíceis de gerir e de superar.
31. Temos dificuldade em compreender/gerir o ambiente institucional (legal, fiscal) nos mercados externos.
32. O Estado português oferece um reduzido apoio às iniciativas de internacionalização.
33. É difícil gerir as exigências de ordem regulamentar nos mercados de destino.
34. A existência de patentes de produto/fabrico em vigor nos mercados-alvo impede-nos de comercializar os nossos produtos.
35. As tarifas alfandegárias impostas por alguns países retiram-nos a competitividade.
36. Há quantos anos a sua empresa tem atividade internacional? Há menos de 5 anos, Entre 5 e 10 anos, Entre 11 e 15 anos, Entre 16 e 20 anos, Entre 21 e 25 anos, Entre 26 e 30 anos, Há mais de 31 anos.
37. Com quantos países tem atividade internacional? Não teve atividade internacional, Com menos de 10 países, Entre 10 e 20 países, Entre 21 e 30 países, Entre 31 e 40 países, Entre 41 e 50 países, Com mais de 50 países.
38. Qual a faturação anual da sua empresa? No caso de se tratar de um grupo de empresas por favor refira-se ao total de empresas do grupo. Até 25 milhões €, Entre 26 e 50 milhões €, Entre 51 e 75 milhões €, Entre 76 e 100 milhões €, Entre 101 e 150 milhões €, Entre 151 e 200 milhões €, Mais de 200 milhões €
39. Do valor de faturação referido no ponto anterior, que percentagem tem origem no negócio internacional? Menos de 15%, Entre 15% e 30%, Entre 31% e 45%, Entre 46% e 60%, Entre 61% e 75%, Entre 76% e 90%, Mais de 90%
40. Ainda relativamente à faturação anual da sua empresa/grupo referida no ponto anterior, que percentagem é alocada a atividades de I&D? Menos de 6%, Entre 6% e 8%, Entre 9% e 11%, Entre 12% e 14%, Entre 15% e 17%, Entre 18% e 20%, Mais de 20%
41. Quantos funcionários tem a sua empresa? No caso de se tratar de um grupo de empresas por favor refira-se ao total de empresas do grupo. Até 50, Entre 51 e 100, Entre 101 e 200, Entre 201 e 300, Entre 301 e 400, Entre 401 e 500, Mais de 500,
42. Do número total de funcionários, referido no ponto anterior, que percentagem está alocada ao negócio internacional? Menos de 15%, Entre 15% e 30%, Entre 31% e 45%, Entre 46% e 60%, Entre 61% e 75%, Entre 76% e 90%, Mais de 90%
43. Atividade internacional principal: de uma maneira geral qual o principal produto de exportação da sua empresa (marque apenas o principal)? Medicamentos inovadores, de I&D próprios, Medicamentos genéricos, de I&D próprios, Matérias-primas, de I&D próprios, MNSRM (OTC's), Contract manufacturing, Serviços farmacêuticos (regulamentares, certificações, I&D, ensaios), Outros.

## A-2 Enquadramentos Teóricos e Variáveis dos Estudos sobre Internacionalização das Empresas Farmacêuticas

Referência	Enquadramento teórico	Variáveis	Modos de Entrada	Motivos Exportação	Barreiras à exportação
Fina e Rugman (1996)	Internalização, Uppsala	Estratégias de penetração mercados externos	Distribuidor local, filiais, joint ventures, IDE		experiência Internacional, Grau internacionalização, Dist. psíquica, Restrições governamentais
Buckley e Chapman (1997)	Uppsala	Estratégias de internacionalização			"Turbulência no setor", comunicação, reduzida experiência de internacionalização
Javalgi e Wright (2003)		Estratégias de internacionalização	Exportação, subsidiárias, fusões e aquisições, distribuidor local, joint venture		Distância psíquica, regulamentares, logística, rentabilidade financeira
Chittoor e Sougata (2007)	Análise de clusters (Porter)	Intensidade I&D, produtos exclusivos, fabrico commodities, mercados desenvolvidos e fabrico			
Kuntluru, Muppani e Khan (2012)	Ciclo de vida do produto	Performance exportação, empresas não-nacionais	Exportação, IDE		
Wrona e Trapezynski (2012)	OLI	Potencial mercado, produtos exclusivos, experiência internacionalização, distância psíquica	Exportações, distribuidor local, IDE	Dimensão mercado alvo, nível vida população local, legislação regulamentar favorável, condições financeiras, proteção patentes	Legislação / regulamentar, políticas fiscais, complexidade mercado, experiência partners locais
Chitour (2013)		Estratégias de internacionalização	IDE, green field	I&D, Incentivos governamentais, Proteção patentes, Custos trabalho reduzidos, Crescimento economico, Dimensão mercado local	Redução de margens no mercado de destino
Mowla, Hoque, Mamun e Uddin (2014)	OLI	Estratégias de internacionalização	Fusões e aquisições, distribuidor local, joint venture	Reduzidos custos fabrico, tecnologia	
Campins (2015)	Uppsala, Recursos e capacidades	Estratégias de internacionalização	Exportações, distribuidor local, IDE	Tecnologia, fabrico, produtos exclusivos, Economias de escala, vantagens tecnológicas	Distância psíquica
Barbosa, Ayala e Sandoval (2016)	Recursos e capacidades, Institucional	Recursos, logística, experiência prévia, ambiente institucional			Custos produção, logística, ausência experiência internacional, ambiente institucional
Diaz, Lenis e Rizo (2017)		Estratégias de internacionalização	Fusões e aquisições	Inovação, Dimensão e conhecimento mercado local, Risco económico, Estabil. política e jurídica, Incentivos governamentais	
Pereira e Gomes (2017)	OLI, Uppsala	Estratégias de internacionalização	Exportações, distribuidor local, IDE	Vantagens tecnológicas, economias de escala, imagem internacional	Distância psíquica
Rentala, Anand e Shaban (2017)		Faturação, exportações, I&D, rentabilidade			