

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**EDUARDO LOPES DOS SANTOS**

**ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL: UM ESTUDO  
DE CASO DE UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA NA AMÉRICA DO SUL**

**PIRACICABA**

**2013**

**EDUARDO LOPES DOS SANTOS**

**ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL: UM ESTUDO  
DE CASO DE UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA NA AMÉRICA DO SUL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do conhecimento: *Marketing* e Estratégia

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Helena Carvalho  
Ramos Valladão de Camargo

**PIRACICABA**

**2013**

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Unimep  
Bibliotecária: Luciene Cristina Correa Ferreira CRB-8/8235

S237e Santos, Eduardo Lopes dos.  
Estratégias de entrada no mercado internacional: um estudo de caso de uma multinacional brasileira na América do Sul / Eduardo Lopes dos Santos. – Piracicaba, SP: [s.n.], 2013.  
110 f. ; il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios / Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Metodista de Piracicaba, 2013.  
Orientadora: Dra. Sílvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo.  
Inclui Bibliografia

1. Internacionalização de empresas. 2. Empresas multinacionais.  
3. Estratégia organizacional. I. Camargo, Sílvia Helena Carvalho Ramos Valladão. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III Título.

CDU 658

**EDUARDO LOPES DOS SANTOS**

**ESTRATÉGIAS DE ENTRADA NO MERCADO INTERNACIONAL: UM ESTUDO  
DE CASO DE UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA NA AMÉRICA DO SUL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:  
*Marketing* e Estratégia

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Helena Carvalho  
Ramos Valladão de Camargo

Data da Defesa: 28/2/2013

Banca Examinadora:

---

Profa. Dra. Silvia Helena Carvalho Ramos  
Valladão de Camargo (orientadora)  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof. Dr. Luiz Tadeu Arraes Lopes  
Fundação Getúlio Vargas

*Dedico este trabalho à minha esposa,  
às minhas filhas, aos meus pais e  
irmãos, por terem acreditado em mim,  
pela torcida e pelas orações que  
dedicaram à minha vitória.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a **Deus**, que me concedeu a vida e a saúde, estendendo-me a mão nas horas difíceis, nos momentos em que a vontade de desistir deste trabalho era grande. A Ele, que me cobre de bênçãos, todo o meu louvor.

À minha querida esposa, **Cecília**, por todo o apoio que recebi e por compreender e aceitar minha ausência durante o tempo em que me dediquei ao curso de mestrado.

Aos meus pais, **Sebastião e Neuda**, por terem me dado apoio e ânimo em todos os momentos difíceis de minha vida, pelas orações e por todo amor que me dedicaram. Vocês são exemplos para mim, espero sempre honrá-los.

Aos meus irmãos, **Emerson, Rose, Simone e Hernani**, que, apesar da distância física, torceram pela minha vitória e acreditaram em meu potencial.

Ao **Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani**, exemplo de um verdadeiro mestre, por ter acreditado em mim e por abrir-me as portas da Unimep.

À minha orientadora, **Profa. Dra. Silvia Helena Carvalho Ramos Valladão de Camargo**, pela paciência e pela valiosa contribuição na minha formação acadêmica.

Ao **Prof. Dr. Luiz Tadeu Arraes Lopes**, por, gentilmente, ter aceitado participar da minha Banca Examinadora e colaborado para o aperfeiçoamento do conteúdo desta dissertação.

A todos que direta ou indiretamente me ajudaram na elaboração deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

*“E, quanto mais fraco me apresento, mais forte me torno.”*

**II Co 12:12**

## RESUMO

A internacionalização de empresas tem sido o foco de muitos estudos, sendo abordada à luz de diferentes perspectivas. Entre a maioria deles, alguns detalham aspectos de estratégias de marcas e ampliação de atuação, enquanto outros tratam de aspectos financeiros. Em relação a outros enfoques, são atribuídas diferentes razões para a inserção de organizações no mercado internacional. Este trabalho teve por objetivo investigar as estratégias de entrada em mercados internacionais utilizadas por uma indústria brasileira atuante no setor farmacêutico que está passando pelo processo de internacionalização, denominada empresa Alfa. Para tanto, fundamentou-se em um referencial teórico acerca do tema e, com base nos dados obtidos por meio de fontes primárias, secundárias, observação direta, contatos diretos e aplicação de um questionário, elaborou-se um diagnóstico sobre o estágio de internacionalização da referida empresa. O estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória com estudo de caso ilustrativo. De acordo com os resultados, verificou-se que, apesar de a empresa Alfa ter ingressado em cinco países nos últimos três anos, esse curto período não permitiu ao autor deste trabalho uma profunda análise sobre o retorno financeiro obtido. Concluiu-se que, de modo geral, a internacionalização foi positiva para a empresa, pois esse processo trouxe-lhe significativos benefícios, tais como: aquisição de modernas tecnologias em produtos e sistemas e desenvolvimento de novas moléculas que, no futuro, trarão impacto financeiro positivo e novos profissionais para a organização.

**Palavras-chave:** Internacionalização de empresas. Empresas multinacionais. Estratégia organizacional.



## ABSTRACT

The internationalization of business has been the focus of many studies being addressed in the light of different perspectives. Among most of them, detailing some aspects of brand strategies and expansion of operations while and other about financial aspects. Compared to other approaches, are assigned different reasons for insertion organizations in the international market. This study has as objective investigate the strategies of entry into international markets used by the Brazilian industry acting in the pharmaceutical sector that is in the process of internationalization, denominated Alfa. Therefore, was based on there is a theoretical referencial and based on data collected through primary sources, secondary, direct observation and direct contacts and with the application a questionnaire, elaborated a diagnosis on the stage of internationalization of this company. The study was characterized as a qualitative exploratory study with illustrative case study. As a result, it was found that although the company Alfa had entered in five countries over the past three years, this short period does not allow to the author of this study a thorough analysis of the financial return. Was concluded that, in general, internationalization was positive for the company, as this process has brought him significant benefits such as: acquisition of modern technologies in products and systems and developing new molecules that, in future, will bring financial impact positive and new professionals to the organization.

**Keywords:** Internationalization of companies. Multinational companies. Organizational strategy.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Estratégias de entrada em mercados internacionais .....</b>	<b>24</b>
<b>Quadro 2 – Razões para a criação de uma subsidiária.....</b>	<b>33</b>
<b>Quadro 3 – Transações brasileiras no exterior .....</b>	<b>34</b>
<b>Quadro 4 – Vantagens e desvantagens de F&amp;A .....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 5 – Complexidades para a entrada da empresa no mercado internacional .....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 6 – Tipos de financiamentos.....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 7 – Modelo de gestão de logística.....</b>	<b>46</b>
<b>Quadro 8 – Plano de análise.....</b>	<b>52</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Identidade e imagem da marca .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 2 – Aberturas de unidades internacionais da empresa Alfa .....</b>	<b>69</b>

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>AMA</b>	<i>American Marketing Association</i>
<b>ANVISA</b>	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
<b>APEX-BRASIL</b>	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento
<b>FDC</b>	Fundação Dom Cabral
<b>FIRJAN</b>	Federação das Indústrias do Rio de Janeiro
<b>F&amp;A</b>	Fusão e Aquisição
<b>IED</b>	Investimento Externo Direto
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SINDUSFARMA</b>	Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos do Estado de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 Problema de Pesquisa</b> .....	16
<b>1.2 Objetivos</b> .....	17
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	17
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	17
<b>1.3 Justificativas</b> .....	18
<b>1.4 Pressupostos</b> .....	19
<b>1.5 Procedimentos Metodológicos</b> .....	20
<b>1.6 Estrutura do Trabalho</b> .....	20
<b>2 MERCADOS INTERNACIONAIS</b> .....	21
<b>2.1 Principais Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais</b> .....	26
<b>2.1.1 Estratégia de exportação</b> .....	26
<b>2.1.2 Estratégia de concessão de licença</b> .....	28
<b>2.1.3 Estratégia de alianças estratégicas internacionais: <i>joint ventures</i></b> .....	29
<b>2.1.4 Estratégia de estabelecimento de instalações no exterior</b> .....	31
<b>2.1.5 Estratégia de fusões e aquisições</b> .....	33
<b>2.2 Financiamento para Operação Internacional</b> .....	39
<b>2.3 Marca</b> .....	41
<b>2.4 Logística</b> .....	44
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	48
<b>3.1 População e Escolha do Caso</b> .....	49
<b>3.2 Coleta de Dados</b> .....	50
<b>3.3 Análise de Dados</b> .....	50
<b>3.4 A Contextualização da Empresa Pesquisada</b> .....	53
<b>3.5 Estratégias Utilizadas pela Empresa Alfa no Processo de Internacionalização</b> .....	56
<b>3.5.1 Estratégia de exportação</b> .....	56
<b>3.5.2 Estratégia de concessão de licença</b> .....	56
<b>3.5.3 Estratégia de alianças estratégicas internacionais</b> .....	57
<b>3.5.4 Estratégia de estabelecimento de instalações no exterior</b> .....	58



## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento empresarial é um dos motivos que levam as organizações a explorar novos mercados, a fim de continuarem a obter os resultados esperados pelos empresários e acionistas. Nesse processo, a globalização influenciou, e tem influenciado sobremaneira, os pontos de vista e as tomadas de decisão das empresas em relação ao mercado externo.

Com a globalização, muitos foram os fatores que influenciaram as várias mudanças ocorridas na economia, tais como: queda de barreiras tributárias, criação de blocos econômicos para o livre comércio, alianças estratégicas, avanços da tecnologia para comunicação. Tais fatores trouxeram um grau maior de competitividade entre as organizações, além de desafios que elas tiveram de enfrentar para se adaptarem e sobreviverem nesse novo mercado.

A globalização e a abertura de novos mercados geraram oportunidades para as empresas nacionais poderem atuar no mercado internacional. Porém, da mesma maneira que muitas organizações passaram a usufruir dessas oportunidades, outras têm participado somente do mercado doméstico, acirrando, com isso, a competição nacional e local.

Em razão desse novo cenário econômico, muitas empresas passaram a ver, na internacionalização, novas oportunidades para gerar negócios e, assim, expandir sua atuação. Segundo Rodrigues (2010), acessar novos mercados internacionais pode trazer crescimento e segurança às organizações no caso de eventuais crises no mercado nacional e local, além de uma nova visão de negócios. Entretanto, para que as empresas assegurem esses pontos positivos, é necessário que, desde o momento em que comecem a pensar em novos mercados, tenham consciência da necessidade de realizar periodicamente a manutenção do mercado local (CLAVER; RIENDA; QUER, 2008).

Para Gião et al. (2008), explorar oportunidades internacionais não é um processo novo na economia mundial, mas a participação de empresas procedentes de países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, é um fato recente e que tem crescido ao longo dos últimos anos.

Shirani (2009) explica que o aumento da quantidade de organizações que passaram a investir em novos mercados internacionais tem forçado muitas

empresas a incluir em seus planos a exploração do mercado internacional, a fim de se tornarem mais competitivas em um cenário globalizado.

O movimento de internacionalização tem causado vários impactos na economia global, segundo estudo de Aguiar et al. (2009), possibilitando a muitas empresas de países emergentes o alcance rápido da liderança em diversos setores econômicos, até mesmo em locais onde grandes corporações de economias desenvolvidas eram dominantes. Segundo o referido estudo, empresas com sede em países com pouca expressão na economia global, como Brasil, Rússia e Índia, passaram a figurar entre grandes empresas globais. De acordo com a revista *Fortune Global 500*, o número dessas empresas passou de 15 para 62 em apenas dois anos, de 2006 a 2008 (AGUIAR et al., 2009).

Conforme a concepção de Khauaja (2009), pode-se entender que a internacionalização é o processo de expansão das atividades econômicas que vai além das fronteiras nacionais, por meio do qual as empresas buscam novos mercados e a manutenção de seus negócios.

Kovacs, Moraes e Oliveira (2011) asseveram que a internacionalização é importante não apenas para as organizações, mas também para os países, pois o fato de as empresas passarem a não depender exclusivamente de seu mercado doméstico – condição que as torna mais fortes para enfrentar turbulências na economia local – faz com que as riquezas deles se fortaleçam. Ou seja, mesmo operando no exterior, as empresas continuam obtendo lucros e contratando funcionários, assegurando a economia tanto de seu país quanto de outros.

No Brasil, o movimento de inserção no mercado internacional começou a partir dos anos 1990, tendo como principais protagonistas as grandes empresas nacionais. Nos últimos anos, pequenas empresas brasileiras também passaram a atuar em mercados internacionais (AMAL; FREITAG FILHO, 2008).

Quando se analisa o desempenho das multinacionais brasileiras, é possível avaliá-lo como tardio na atuação internacional, principalmente pela baixa competitividade e também pela pouca experiência que os executivos brasileiros possuem nesse processo (FRANÇA FILHO et al., 2011).

O fato de muitas empresas brasileiras já terem iniciado o processo de internacionalização tem gerado uma pressão sobre as empresas que ainda não possuem essa estratégia para o seu crescimento, pois as experiências já



concretizadas demonstram a viabilidade desse processo e o resultado positivo que ele apresenta (CARVALHO, 2007).

Em relação às empresas inseridas em economias emergentes, ainda não há estudos que as auxiliem suficientemente no tocante ao processo de internacionalização, afirmam Rocha, Silva e Carneiro (2007), pois eles ainda estão em fase de consolidação (ALMEIDA, 2007; CHILD; RODRIGUES, 2005; GOLDSTEIN, 2007; LECRAW, 1977, 1983; LUO; TUNG, 2007; MATHEWS, 2006; RAMAMURTI, 2004; RAMAMURTI; SINGH, 2009). Por esse motivo, julgou-se relevante a iniciativa de gerar conhecimento acerca desse tema e provocar reflexões sobre ele.

O objetivo principal deste estudo foi analisar as estratégias de entrada em novos mercados internacionais utilizadas por uma indústria brasileira atuante no setor farmacêutico.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Por causa da globalização e das constantes mudanças que têm ocorrido com frequência cada vez mais acentuada na economia, as empresas têm enfrentado dois difíceis desafios: manter a estabilidade econômica e buscar o crescimento contínuo de seus negócios.

Apesar desses desafios, nos últimos anos, as empresas passaram a enxergar a internacionalização, antes vista como um processo extremamente difícil e reservado para as grandes organizações, como uma excelente oportunidade para garantir o sucesso de seus empreendimentos.

Atuando no mercado internacional, as empresas passam a ter alternativas para enfrentar os momentos de turbulências que porventura surjam no mercado doméstico e, ao mesmo tempo, começam a explorar novos mercados, buscar novos clientes e, assim, tornam-se menos vulneráveis a um mercado específico.

Em razão dos pontos positivos decorrentes da atuação no mercado globalizado, muitos investimentos têm sido feitos para motivar empresas a participar do processo de internacionalização. Segundo a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento (Apex-Brasil), até o final de 2012 seriam investidos

R\$ 4 milhões para impulsionar as empresas a participar de mercados internacionais (APEX-BRASIL, 2012) e, conforme levantamento realizado pela Fundação Dom Cabral (FDC), as receitas de empresas brasileiras no exterior ultrapassaram R\$ 200 bilhões em 2011 (FDC, 2012).

Em face do exposto, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são as estratégias de entrada em mercados internacionais utilizadas por uma indústria brasileira atuante no setor farmacêutico?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em descrever as estratégias de entrada em mercados internacionais utilizadas por uma indústria brasileira atuante no setor farmacêutico.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1) Compreender as estratégias de entrada em mercados internacionais por meio de revisão bibliográfica.

2) Verificar quais foram as estratégias de entrada utilizadas pela empresa pesquisada.

3) Descrever o estágio de internacionalização da empresa pesquisada.

### 1.3 Justificativas

Muitas empresas brasileiras do setor farmacêutico têm sido alvo de grandes aquisições, por exemplo, a Medley, comprada pela Sanofi (França), em 2009, a Teuto, pela Pfizer (EUA), em 2010, e a Bergamo, pela Amgen (França), em 2011. Mas há também empresas nacionais que entraram no caminho da internacionalização, como a EMS, maior grupo farmacêutico nacional, com presença em Portugal. A expectativa é que o mercado farmacêutico brasileiro seja, em breve, o oitavo maior mercado do mundo, à frente da Inglaterra (RELATÓRIO..., 2011).

A importância das indústrias farmacêuticas e a experiência internacional delas têm sido de grande valor, pois a premissa desse segmento é o lançamento contínuo de novos produtos, ou seja, a inovação constante e a melhoria dos produtos já existentes. Por meio de parcerias, a indústria farmacêutica nacional tem conseguido estudos internacionais e internacionalização competir com indústrias de economias já estáveis, como Estados Unidos, França e Suíça, principais centros de indústrias farmacêuticas no mundo (RADAELLI, 2006).

Assim, o estudo se propôs a verificar de maneira qualitativa e exploratória as estratégias utilizadas pela empresa pesquisada no processo de internacionalização.

As frequentes mudanças que ocorrem na economia local levam as empresas a criar e modificar suas estratégias de internacionalização para manterem a saúde financeira e o volume dos negócios em crescimento. Por isso, desenvolver negócios internacionais poderá ser uma estratégia para as empresas continuarem a se desenvolver, conquistando novos clientes e, ao mesmo tempo, poderem se proteger das alterações que ocorrem na economia local.

Nesse sentido, o estudo contribui com informações relevantes para melhor compreensão de como e por que uma organização inicia processos voltados a negócios internacionais, bem como para o desenvolvimento dos trabalhos do Grupo de Estudos em *Marketing* e Estratégia do Mestrado Profissional em Administração da Unimep, fortalecendo, assim, as linhas de pesquisa desse grupo, em especial a de *Marketing* e Estratégia.

Nos últimos anos, diversas publicações têm surgido, trazendo valiosos estudos tanto para o meio acadêmico quanto para o empresarial no que se refere à

internacionalização. Na literatura contemporânea, identificam-se diversos autores que apresentam estudos das características de empresa familiar e internacionalização de empresas, tais como: Camargo (2012), Degen (2009), Dolabela (2008), Grieco (2012), Hisrich, Peters e Shepherd (2009), Lodi (2009), Longenecker et al. (2007), Maximiano (2011), Reis A. (2012), Reis G., entre outros.

A partir desses estudos e do cenário econômico mundial, percebe-se que é de grande relevância para as empresas e para o meio acadêmico entender as estratégias que levam uma organização a obter maior êxito em sua inserção internacional e, com isso, o crescimento desejado para seus empreendimentos, o que justifica este trabalho.

Por fim, cabe mencionar que o pesquisador teve um interesse particular para desenvolver este estudo, pelo fato de atuar há mais de 10 anos como responsável pelo planejamento estratégico de multinacionais em diversos países da América Latina. Nesse sentido, esta pesquisa foi de grande valia tanto para o seu desenvolvimento profissional como para empresas do setor farmacêutico que planejam entrar em mercados internacionais.

#### **1.4 Pressupostos**

Os pressupostos no estudo servem para ajudar o pesquisador a seguir um caminho e aprofundar o conhecimento em busca de novas informações sobre o problema levantado.

Segundo Cooper e Schindler (2011), as proposições de uma pesquisa são as declarações referentes aos conceitos que poderão ou não ser confirmados no fim do estudo; assim, formulou-se as seguintes proposições para esta dissertação:

- **Pressuposto 1:** a internacionalização contribui para a estabilidade local da empresa e o crescimento econômico dela em seu mercado doméstico.

- **Pressuposto 2:** a escolha da estratégia utilizada para a internacionalização dependerá das oportunidades de negócios existentes no mercado a ser explorado.

## **1.5 Procedimentos Metodológicos**

Para atingir os objetivos propostos, entrevistou-se dois executivos da empresa Alfa: o diretor de Negócios Internacionais e o diretor de Planejamento Estratégico, utilizando-se, como instrumento de coleta de dados, um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas (Apêndice A).

Por questões éticas não foram utilizados o nome da empresa e os nomes dos entrevistados, sendo identificados, respectivamente, como empresa Alfa e Executivo A e Executivo B.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

Esta pesquisa estrutura-se em quatro capítulos, conforme descritos na sequência.

A introdução é apresentada neste primeiro capítulo, no qual são explicitados o problema, os objetivos gerais e específicos, as justificativas, os pressupostos, os procedimentos metodológicos e a relevância deste estudo.

O segundo capítulo consiste na revisão bibliográfica sobre o tema da internacionalização, com destaque para as principais estratégias de entrada em mercados internacionais encontradas em estudos contemporâneos.

A metodologia aplicada na pesquisa e a apresentação do estudo de caso são expostas no terceiro capítulo.

Reservou-se o último capítulo às considerações finais, sugestões e recomendações para a continuidade de estudos sob a perspectiva da internacionalização.

## 2 MERCADOS INTERNACIONAIS

Este capítulo traz uma revisão da literatura atual sobre as estratégias utilizadas pelas empresas para ingressar em novos mercados internacionais, os aspectos referentes à gestão logística e às marcas e as opções de financiamento para operações internacionais.

Atualmente, o mercado internacional é fonte de oportunidades de crescimento para muitas empresas, não sendo mais exclusividade das grandes organizações que já têm presença marcante no mercado nacional.

O termo internacionalização é utilizado para caracterizar o processo utilizado pelas organizações para se dirigirem a outros mercados (TURNBULL, 1987). Nesse sentido, se houver melhor interpretação e considerável conhecimento acerca dos atuais mercados de atuação por parte das empresas, a internacionalização poderá contribuir no desenvolvimento de novas tecnologias e até mesmo influenciar na inovação de produtos, isso porque as organizações precisarão se adaptar às necessidades oriundas desses mercados, para poderem obter melhores resultados nesse processo.

A ideia de que os mercados internacionais são apenas para grandes empresas é extremamente prejudicial para as pequenas organizações no momento em que tentam comercializar seus produtos no mercado externo.

Quando se pensa em atuação no mercado internacional, o tamanho de uma empresa não deve ser levado em consideração. Assim, a exploração de novos mercados pode ocorrer a partir do momento em que a empresa busca expandir sua atuação para mercados internacionais, uma vez que seu mercado local não oferece mais possibilidades de crescimento, ou estas são reduzidas, independentemente de seu porte (ALMEIDA, 2007).

Para Maximiano (2011), os avanços tecnológicos e diplomáticos, além do desenvolvimento de novos meios de comunicação e de transporte, possibilitaram às empresas de diferentes tamanhos atuarem, com certa facilidade, no mercado global, o que é importante para o crescimento delas, pois, no momento em que uma empresa passa a comercializar seus produtos no mercado internacional, ela já é considerada uma organização com atividades internacionais, atuação essa que poderá ocorrer por meio de diversas formas.

Segundo Cyrino e Oliveira Júnior (2002, p. 5),

Internacionalização é o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias.

Já Gomes, Silveira e Amal (2010) definem a internacionalização como o conjunto de atividades que a empresa desenvolve fora dos mercados que constituem seu entorno geográfico natural. É possível também entendê-la como uma descoberta de oportunidades externas, usadas com o objetivo de alavancar a vantagem competitiva da empresa, e, desse modo, ela não dependa exclusivamente do mercado local.

Na concepção de Fuentefria (2010), a internacionalização é um conjunto de atividades desenvolvidas em países onde a cultura similar favorece a venda dos produtos ou serviços da empresa internacionalizada, ampliando, assim, os seus resultados econômicos e financeiros e a expansão de sua atuação.

Oviatt e McDougall (2005) afirmam que a internacionalização constitui-se destas etapas: promulgação, avaliação e exploração de oportunidades que atravessam fronteiras nacionais. No caso da promulgação, a empresa deve atuar de forma antecipada aos demais concorrentes, avaliar as oportunidades e, com isso, explorar as oportunidades existentes, transformando-as em vantagens competitivas.

De acordo com Pinho (2008, p. 27), “[...] internacionalização é o processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma firma passe a operar em países diferentes daquele no qual está originalmente instalada”.

Conforme os autores que abordam o tema, a internacionalização rompe a barreira de atuar apenas em seu mercado local, propiciando à empresa maior visão das oportunidades que podem ser exploradas por meio de seus produtos ou serviços.

Com o processo de internacionalização, a empresa passa a ter uma visão mais ampla do mercado global e, para não afetar o aumento de sua atuação internacional, a empresa deve revisar seus conceitos de processos, principalmente os decisórios.

A primeira decisão que uma empresa deve tomar quando pensa em explorar o mercado internacional é se irá simplesmente comercializar seus bens e/ou serviços ou investir em instalações próprias. Após tomar essa decisão, inicialmente a empresa deve buscar explorar o mercado internacional de países que geograficamente estão mais próximos do seu, para que ela possa se sentir mais confortável e confiante nesse novo desafio.

Para Balbinot et al. (2008), a escolha da estratégia de entrada é uma decisão fundamental a ser tomada no processo de internacionalização, pois cada modelo determina um grau de comprometimento internacional e afeta a condução da empresa em alcançar os objetivos traçados.

A definição da estratégia de entrada em um novo mercado internacional leva como base a rentabilidade que irá gerar o melhor retorno sobre o investimento aplicado no processo de internacionalização, aponta Fuentesfria (2010).

O processo de internacionalização pode incluir estratégias como: concessão da assistência técnica para empresas estrangeiras, exportação, concessão de licenças que permitam a exploração de produtos ou serviços, parceria em projetos internacionais com outras empresas e investimento direto em construção de unidades comerciais e/ou produtivas (FILIPESCU, 2007).

As empresas podem internacionalizar suas atividades por meio de seus produtos e serviços. De modo geral, apesar de algumas dificuldades, os produtos podem entrar em mercados estrangeiros usando uma variedade de formas, como exportação, *franchising*, *joint venture*, aquisição e construção de unidades. Tendo como base a perspectiva de trocas internacionais, tanto os produtos quanto os serviços podem entrar em outros mercados, sobretudo se considerarmos as diferentes ligações externas que são realizadas pelas empresas. Em relação aos serviços, Javalgi, Griffith e White (2003) alertam que a dificuldade para eles cruzarem fronteiras é maior, principalmente em virtude de suas características, por exemplo, inseparabilidade e intangibilidade.

Longenecker et al. (2007) esclarecem que, a partir do momento em que a empresa toma a decisão de ingressar no mercado internacional, ela deve planejar uma estratégia que seja adequada ao seu potencial. As opções de estratégia para internacionalização são as seguintes:

- exportação;
- concessão de licença;



- franquia internacional;
- alianças estratégicas internacionais;
- estabelecimento de instalações no exterior;
- fusões e aquisições.

O Quadro 1 sintetiza as principais características das opções de entrada em novos mercados.

**Quadro 1 – Estratégias de entrada em mercados internacionais**

Estratégia	Características principais
Exportação	Baixo investimento e risco, fácil entrada e saída do mercado, altos custos logísticos, pouco controle da operação.
Concessão de licença	Baixo investimento e risco, possibilidade de expansão rápida, necessidade de controle de qualidade da operação, retorno baixo.
Alianças estratégicas internacionais	Compartilhamento de custos, recursos e riscos, necessidade de adequação estratégica entre os parceiros.
Estabelecimento de instalações no exterior	Processo complexo e de alto risco, custo elevado, controle máximo, possibilidade de retorno acima da média.
Fusões e aquisições	Acesso rápido a novos mercados, custo elevado, negociações complexas, adaptação às mudanças que ocorrem nas operações locais.

**Fonte:** Elaboração própria, com base em pesquisas realizadas.

Cada estratégia listada no Quadro 1 exige um comprometimento diferente do nível de investimento que a organização deve realizar, e o retorno será proporcional ao investimento realizado.

Honório (2009) afirma que a decisão por uma das estratégias de penetração no mercado internacional vai depender do nível de investimentos de recursos que a empresa irá destinar para essa operação.

Para Reis G. (2012), no caso de empresas brasileiras, a tomada de decisão também é influenciada pela tendência de os executivos quererem controlar as incertezas, com o intuito de buscarem garantir o investimento em um novo mercado de atuação internacional.

No entendimento de Khauaja (2009), o crescimento do mercado nacional fez com que as empresas brasileiras não se preocupassem com a atuação no mercado internacional.

É importante destacar que ter objetivos claros ajuda a empresa no momento de escolher qual é a melhor estratégia a ser utilizada para a sua internacionalização. Isso também evita a perda de investimentos financeiros e traz maior assertividade nessa nova operação (FLORIANI, 2010).

Para a escolha das estratégias de entrada, Bradley e Gannon (2000) indicam seis processos:

- a. estabelecimento dos objetivos estratégicos de *marketing*;
- b. classificar a importância dos objetivos;
- c. elaborar uma relação de opções de estratégias de entrada;
- d. analisar e avaliar a viabilidade de cada modo de entrada;
- e. estimar os custos de cada uma das estratégias;
- f. reavaliar os objetivos e alternativas para a tomada de decisão.

De forma geral, conforme Floriani, Rolow e Amal (2008), as estratégias de entrada em novos mercados internacionais mais utilizadas são: exportação, alianças estratégicas e *joint ventures*, fusões e aquisições, investimento direto em instalações, subsidiárias e filiais, concessão de licença.

Segundo estudo realizado pela consultoria Accenture (HSM MANAGEMENT, 2008), existem quatro modelos de empresas que atuam no mercado internacional:

- a) multinacionais antigas – empresas que já são multinacionais há muito tempo, antes mesmo da globalização;
- b) jogadores regionais – empresas que buscam ganhos de escala e oportunidades de novos negócios em países vizinhos, para não se exporem em mercados que não apresentam nenhuma semelhança em relação a elas;
- c) escassez – empresas que buscam novos países para suprir recursos escassos no mercado doméstico;
- d) vendedores globais – empresas que vendem para diversos países a partir de seus países de origem.

Takano (2009) esclarece que o que irá definir a escolha por uma estratégia ou outra é o retorno que a organização espera ter sobre o volume de investimento disponível.

A seguir, são apresentadas as principais estratégias de entrada de acordo com estudos atuais.

## **2.1 Principais Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais**

### **2.1.1 Estratégia de Exportação**

Esta seção aborda as características da estratégia de entrada mais utilizada pelas organizações que estão iniciando o processo de internacionalização, pelo fato de ser um meio controlável de expandirem suas atividades para o cenário internacional: a exportação, que é a venda de bens produzidos em um país a clientes de outros países.

Segundo Szylit (2012), a exportação é a estratégia de entrada que exige menor investimento e, ao mesmo tempo, menor controle, demonstrando o baixo nível de comprometimento que a empresa possui com essa operação.

Quando o país em que a organização planeja explorar possui alto custo para a produção local, a exportação passa a ser a melhor opção para atuar nesse novo mercado (MASUM; RIVERA, 2008).

Para Zen (2010), caso a empresa não possua altos recursos para ingressar no mercado internacional, a exportação é considerada a forma mais econômica, pois envolve baixo volume de investimento e menor risco ao realizar essa operação.

Com o crescente incentivo dos governos para a exportação, é comum o fato de muitas pequenas empresas valerem-se desse estímulo. Longenecker et al. (2007, p. 314) fazem a seguinte análise: “Se os benefícios financeiros advindos das vendas internacionais superarem os custos de despacho e as tarifas de exportação, exportar é uma boa opção”.

Cabe ressaltar que a expansão da Internet contribuiu para o rápido crescimento das atividades de exportação. Por meio desse sistema de informação global, as pequenas empresas possuem uma poderosa ferramenta que as torna visíveis internacionalmente, o que lhes permite conectarem-se a novos clientes que antes estavam fora de seu alcance.

Revisando uma série de estudos sobre o comportamento exportador da firma, Cabral e Silva Júnior (2006) concluíram que, do período pós-guerra até hoje, as atividades econômicas por meio da exportação aumentaram exponencialmente, tornando essa modalidade uma fonte importante para o crescimento dos mercados. Segundo esses autores, benefícios macro e microeconômicos oriundos do comércio internacional têm sido patrocinados pelas atividades de exportação. O aumento de reservas cambiais, a criação de empregos, o aumento da renda interna, o incentivo ao investimento e a melhoria no padrão de vida das pessoas têm sido sugeridos como fontes macroeconômicas de benefícios. Entre os benefícios microeconômicos usufruídos pelas empresas destacam-se o alcance de vantagens competitivas, o aumento da *performance* tecnológica, a modernização da capacidade de gestão, a utilização eficiente do sistema produtivo e a melhoria de ordem econômico-financeira.

Por meio da exportação, a organização pode ter economia de escala enquanto produzir em seu país de origem, ganhar novos clientes, penetrar em mercados não trabalhados. Outras relevantes contribuições da exportação para a empresa são o conhecimento e a experiência adquiridos nessa atuação, pois ambos são fatores importantes para a empresa no momento em que ela planejar ampliar sua atuação no país para o qual exporta (MASUM; RIVERA, 2008).

Shirani (2009) alerta que a exportação contribui para o crescimento empresarial, entretanto, falhar em seu processo poderá custar não apenas o investimento realizado pela organização, mas também a perda da oportunidade de ter novos negócios em um novo mercado.

Na concepção de Zen (2010), apesar de ser uma estratégia aparentemente simples e que exige baixo investimento, a exportação é uma boa alternativa para a empresa ingressar no mercado internacional e se preparar para uma ampliação de sua atuação em novos mercados, ou seja, a exportação servirá como base para a empresa poder atingir outras formas de internacionalização, inclusive as mais complexas.

Segundo Shirani (2009), para muitas empresas, a exportação é o caminho mais simples e, ao mesmo tempo, o de maior sucesso para iniciar o processo de internacionalização, pois lhes possibilita adquirir um conhecimento mais amplo do mercado em que passam a atuar, de modo que suas operações têm mais chances de sucesso.

Estudo realizado por Kovacs e Oliveira (2011) revelou que empresas brasileiras, para não investirem muitos recursos e passarem por menores riscos, têm escolhido a exportação como estratégia de entrada.

Diante do exposto, fica claro nesta seção que, apesar de simples, a exportação apresenta uma boa oportunidade para uma organização iniciar suas atividades internacionais, pois traz um conhecimento mais amplo dos novos mercados, o que contribui, para que a operação tenha maior possibilidade de sucesso.

### **2.1.2 Estratégia de concessão de licença**

Esta seção aborda uma segunda estratégia de ingresso em novos mercados internacionais, que é um pouco mais complexa do que a exportação: a concessão de licença, na qual a empresa internacional é chamada de licenciadora, pois concede uma licença para uma empresa nacional, que, por sua vez, é chamada de licenciada.

O acordo de licenciamento, seja para produção/fabricação de bens e produtos, seja para utilização de marcas ou distribuição/representação, é outra estratégia para ingressar em mercados internacionais (ZEN, 2010).

Conforme Masum e Rivera (2008), a concessão de licença é um acordo em que uma organização concede a outra o direito de comercialização de um produto ou serviço por um período específico; em contrapartida, o licenciador recebe uma taxa sobre a venda de seus produtos.

Apesar de não envolver alto investimento, essa estratégia exige maior comprometimento por parte da empresa que a adotou, pois ela deverá transmitir seus conhecimentos e habilidades a outra empresa, para que a parceria tenha sucesso (SZYLIT, 2012).

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), a concessão de licença permite que uma empresa, estando em outro país, compre os direitos de fabricação e venda de produtos ou serviços de empresas dele. A empresa compradora dos direitos, chamada de licenciada, efetua pagamentos à empresa que vendeu os direitos na forma de *royalties*.

A estratégia de concessão de licença é uma opção para a internacionalização de empresas que não possuem disponibilidade de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, pois a empresa que adquiriu a licença é que fará os investimentos necessários para a venda dos produtos ou serviços no novo país. Em sua grande maioria, os produtos mais utilizados nesse tipo de estratégia são a concessão de patentes e os direitos de marca, imagem e reprodução (DALMORO, 2009).

De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009), pode-se destacar como desvantagem nessa estratégia o fato de a empresa licenciada ter de tomar todas as decisões relativas à produção e venda.

Em relação ao risco para o licenciador, Dias (2007) afirma que ele reside na possibilidade de, no decorrer do tempo do contrato, o licenciado adquirir autonomia tecnológica e de conhecimento, podendo, assim, passar a ser um concorrente.

Masum e Rivera (2008) entendem que na concessão de licença há vantagens e desvantagens. Eles apontam que uma das vantagens é o fato de a empresa não precisar de investimento para a produção no novo mercado em que está atuando, além de conseguir ingressar nele de forma mais rápida no mercado.

Apesar de os riscos que o contrato de licença apresenta, esse tipo de negócio traz para a organização retornos maiores sobre o investimento realizado ao mesmo tempo em que o risco também aumenta.

### **2.1.3 Estratégia de alianças estratégicas internacionais: *joint ventures***

Após a globalização, o conhecimento do mercado internacional tornou-se muito mais amplo, a realização de negócios internacionais tornou-se uma atividade mais acessível para os profissionais; com isso, realizar parcerias, ou até mesmo *joint ventures*, com empresas internacionais tornou-se mais factível por meio do conhecimento adquirido.

Grieco (2012, p. 49) afirma que “Uma aliança estratégica pode ser descrita como um acordo voluntário de cooperação entre empresas que visam

alcançar objetivos em comum, implicando troca, compartilhamento ou desenvolvimento de produtos e novas, tecnologias”.

O relacionamento entre as empresas que possuem algum tipo de aliança estratégica constitui grandes fontes de informação para a atuação empresarial. As alianças estratégicas podem ser caracterizadas por empresas que possuem um objetivo em comum e se unem a um projeto específico por meio do qual cooperam entre si para alcançar um resultado compartilhado (DALMORO, 2009).

Segundo Masum e Rivera (2008, p. 16), “Uma *joint venture* é uma entidade formada por duas ou mais empresas independentes trabalhando em conjunto. As empresas firmam um acordo para compartilhar investimentos financeiros, custo e o controle da nova empresa”.

Para Szylit (2012), as *joint ventures* exigem da empresa mais comprometimento no novo mercado, pois, além de o investimento ser maior, ela passa a ter a possibilidade de controlar a operação. Elas são uma forma de a empresa estreitar seu relacionamento com o novo mercado e, assim, ter um comprometimento maior com ele (FUENTEFRIA, 2010).

Amal e Freitag Filho (2008) relatam que, normalmente, o processo de internacionalização de empresas brasileiras surge por meio de parcerias ou alianças e complementam dizendo que ainda é baixa a iniciativa das empresas no sentido de partirem para mercados internacionais.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) entendem que uma opção crescente para o ingresso no mercado internacional é unir forças com grandes corporações, assim os riscos são compartilhados. Cada empresa atua com sua fortaleza, e o parceiro local tem compreensão do mercado-alvo (cultura, sistema legal e condições competitivas), enquanto o outro traz consigo o conhecimento da tecnologia ou do produto.

De forma geral, as *joint ventures* são realizadas quando a empresa não possui ou não quer disponibilizar todos os recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) necessários para a operação (SILVA, 2011).

Entre os benefícios proporcionados por essas alianças, pode-se citar especialmente dois. Um deles é que elas possibilitam às empresas parceiras o compartilhamento tanto do investimento efetuado quanto dos riscos decorrentes dessa operação. O outro é o desenvolvimento de competências que contribuem para a atuação no novo mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Cabe destacar que as *joint ventures* devem ser utilizadas quando a organização não possui o conhecimento necessário do mercado em que pretende atuar ou até mesmo quando quer incluir novos produtos ao seu portfólio (CHUEKE, 2012). Para o autor, elas acontecem por três razões:

1. oportunidades de alianças;
2. acesso a recursos complementares;
3. barreiras à integração total – econômica, financeira, política e legal.

Essas alianças são positivas no momento de ingressar em um novo mercado; por meio delas, as empresas podem dedicar-se no que melhor sabem fazer para a obtenção do sucesso da operação. Principalmente quando se tem um parceiro local, o conhecimento do mercado e as formas de fazer negócios são importantes para a execução destes.

Hill (2007) aponta que as alianças estratégicas internacionais podem trazer como vantagem a maior probabilidade de sucesso, ou seja, benefícios decorrentes de parceria com empresas locais, cultura, linguagem, política e dinâmica do mercado.

As *joint ventures* são opções muito utilizadas no momento, principalmente por facilitar a comunicação entre as pessoas. O retorno dessa estratégia de entrada será maior que o das apresentadas anteriormente, entretanto o investimento aplicado deverá ser proporcional ao retorno esperado.

#### **2.1.4 Estratégia de estabelecimento de instalações no exterior**

As empresas que já possuem informações e conhecimentos sólidos dos mercados em que querem realizar novos negócios podem optar por estabelecerem-se nos países desses mercados.

A decisão de estabelecer uma instalação no exterior é tomada com base no nível de comprometimento, no âmbito de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, que a empresa está disposta a ter com o novo mercado (REIS A., 2012).



Soares (2011) explica que estabelecer uma subsidiária no exterior é um processo mais longo do que acontece no país de origem e requer grande investimento por parte da empresa que tomar tal decisão, a qual ocorre quando a organização, ciente de que fazer uma aquisição de uma empresa local não é viável, decide iniciar a formação de uma subsidiária. O investimento e o comprometimento com os recursos financeiros, tecnológicos e humanos necessários para usar essa estratégia são altíssimos.

Para estabelecer uma unidade em um novo país, a empresa deve ter bom conhecimento do mercado, a fim de poder estabelecer metas e objetivos alinhados com a realidade deste (SZYLIT, 2012).

Segundo Longenecker et al. (2007), caso tenham estabelecido uma boa base de clientes no exterior, há empresas que optam, então, por um crescimento mais arrojado e, desse modo, estabelecem uma unidade no exterior com esforços próprios.

Em conjunto com a fusão e aquisição, o estabelecimento direto de uma instalação em um novo país representa um investimento maior, pois assumir uma operação dessa natureza não é uma tarefa fácil devido às diferenças em relação à cultura, às leis e aos *stakeholders* desse território (SILVA, 2011).

Uma unidade no exterior traz maiores custos para a empresa, pois ela estará sujeita a todas as despesas oriundas de uma operação completa (fabricação, funcionários e vendas). Ao mesmo tempo em que o investimento é alto, as projeções de lucros para esse tipo de operação são maiores do que as demais formas de realizar negócios no exterior.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) esclarecem que, geralmente, o primeiro passo é instalar um escritório de vendas no exterior e, posteriormente, após possuir o conhecimento necessário, criar uma unidade local para a produção. A abertura dessa unidade pode ser uma estratégia bem eficiente, porém ela só deverá ser concretizada quando as vendas no exterior forem capazes de justificar tal investimento.

Conforme Zen (2010), a criação de uma unidade no exterior normalmente é complexa e custosa, porém proporciona um grande benefício, que é o controle total da empresa nas etapas de internacionalização. Esse controle traz maior segurança para a empresa, caso queira aumentar os seus investimentos. Assim,

conforme a empresa passa a conhecer e controlar melhor todas as formas de operar de um país, ela consegue obter melhores resultados de tal operação.

O estabelecimento de uma unidade própria facilita a transferência de tecnologia própria e das vantagens competitivas da matriz para as unidades no exterior (CHUEKE, 2012).

O Quadro 2 mostra quatro razões para uma empresa decidir criar uma subsidiária no exterior, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

#### Quadro 2 – Razões para a criação de uma subsidiária

Características principais
1 – Melhora da eficiência operacional, que é obtida por meio de redução dos custos de produção, matérias-primas e ganhos de escala.
2 – Redução de risco por intermédio da diversificação da operação em diferentes mercados.
3 – Desenvolvimento de mercado por meio da ampliação de atuação da empresa no mercado e da proteção contra a concorrência.
4 – Políticas de governo que visam incentivar a instalação de empresas.

**Fonte:** Adaptado de Sebrae (2006).

Os riscos dessa operação também são elevados, pois a empresa necessita obter, rapidamente, todo o conhecimento necessário para operar nesse novo e desconhecido mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

No entendimento de Masum e Rivera (2008), abrir uma unidade física e iniciar a operação no exterior exige maior investimento por parte da empresa, porém o retorno dessa modalidade é superior ao esperado quando se utiliza as estratégias apresentadas anteriormente.

#### 2.1.5 Estratégia de fusões e aquisições

As empresas que visam ingressar em um novo país de forma rápida e não querem enfrentar os processos de criação de uma unidade própria optam, então, por realizar fusões e aquisições (F&A).

Segundo Giuliani (2012), a partir dos anos 90, as F&A passaram a acontecer mais frequentemente devido às mudanças ocorridas nos âmbitos

mercadológicos, socioeconômicos e tecnológicos, tornando, assim, as empresas mais preparadas para a atuação em um mercado globalizado.

As F&A podem ser caracterizadas por três objetivos: usar a operação dessa estratégia para expandir o negócio para mercados sem atuação, diversificar os investimentos financeiros da organização e, por último, explorar sinergias entre os negócios da matriz e subsidiárias (CHUEKE, 2012).

De acordo com Allexpert (2009), em sua grande maioria, as fusões acontecem entre empresas semelhantes, seja no tamanho, seja na atuação. Por sua vez, as aquisições ocorrem com empresas de diferentes portes.

Segundo pesquisa da empresa de consultoria KPMG (2012a), o total de transações de F&A em 2011, no Brasil, foi de 817, e no primeiro semestre de 2012 foram realizadas 433. De acordo com a KPMG (2012b), destas últimas, 17 foram no setor farmacêutico e 30% das transações estão relacionadas com países da América Latina.

Conforme o Quadro 3, pode-se observar que a participação de empresas brasileiras em aquisições no exterior sofreu uma leve queda.

### Quadro 3 – Transações brasileiras no exterior

Transação	1º. semestre de 2011	1º. semestre de 2012
Empresa de capital majoritário brasileiro adquirindo capital de empresa estrangeira estabelecida no exterior.	32	21
Empresa de capital majoritário estrangeiro adquirindo capital de empresa brasileira estabelecida no exterior.	4	4

**Fonte:** Elaboração própria.

A F&A é uma estratégia que possibilita à empresa ingressar de maneira rápida em novos mercados por meio de uma aquisição ou fusão com uma empresa já estabelecida no mercado desejado (ZEN, 2010). No momento em que a empresa enxerga uma boa oportunidade de negócio, mas não há tempo suficiente para criar uma unidade e conhecer as suas formas de operação, ela opta por realizar uma F&A.

Segundo Alcazar, Spers e Arida (2007), a estratégia de aquisição, que consiste na aquisição parcial ou total de uma empresa local, tem sido uma das mais

utilizadas. O grande benefício, como citado, é a rápida e eficaz entrada no mercado local.

Atualmente, as operações de F&A representam 70% de todos os recursos destinados ao Investimento Externo Direto (IED), expõem Rodrigues e Ferreira (2009).

Para Barbosa (2004), apesar de ser uma forma rápida de ingressar em novos mercados, a F&A exige um alto investimento de capital para a compra de uma empresa local; porém, ela apresenta muitas vantagens, entre elas, acesso rápido ao mercado local, trabalhar com marcas já estabelecidas e canais de distribuição. As desvantagens dessa estratégia estão principalmente ligadas aos problemas de comunicação e diferenças culturais que surgem no processo de integração das empresas.

Brealey et al. (2008) apontam três possíveis maneiras de operacionalizar uma F&A:

- a. fusão integral de duas empresas – uma delas assume todos os ativos e passivos da outra;
- b. aquisição de ações em troca de caixa, ações ou outros ativos – operação na qual uma empresa adquire outra sem assumir a gestão tática dela;
- c. compra total ou parcial de ativos – operação em que uma empresa compra outra de forma completa ou adquire apenas os seus ativos (produtos e máquinas).

As dificuldades que as empresas podem enfrentar para conhecer o mercado, entender a legislação local e contratar pessoas são processos que demandam tempo. É por isso que a F&A é utilizada, pois ela possibilita que as organizações superem esses desafios.

Nessa estratégia, a empresa que almeja o mercado internacional deverá buscar uma empresa local que esteja com intenção de vender sua operação por algum motivo, por exemplo, falta de capital para expansão, mudança do foco dos acionistas, falta de novos produtos (MASUM; RIVERA, 2008).

Em virtude do alto grau de complexidade da operação de F&A, alguns aspectos relevantes para o sucesso da operação, como os contábeis, legais e tributários, merecem cuidadosa análise. Para que esta seja conduzida de forma

correta, as empresas lançam mão de assessorias extras para os processos de *due diligence* [auditoria para verificar as informações recebidas por parte da empresa a ser comprada] e instituições financeiras/bancos para ajudarem nos aspectos de retorno do investimento (CASTRO, 2010).

Dawson (1994) aponta que as F&A possuem vantagens e desvantagens no processo de internacionalização, as quais são apresentadas no Quadro 4.

**Quadro 4 – Vantagens e desvantagens de F&A**

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presença de mercado obtida rapidamente.</li> <li>- Administração já estabelecida.</li> <li>- Fluxo de caixa imediato.</li> <li>- Possibilidade de transferência de tecnologia para a firma doméstica.</li> <li>- Pode ser usada para obter locações para posteriores conversões.</li> <li>- Velocidade de ingresso no mercado.</li> <li>- Canais de distribuição já estabelecidos.</li> <li>- Reputação da marca no mercado local.</li> <li>- <i>Expertise</i> gerencial local.</li> <li>- Conhecimento do mercado local.</li> <li>- Canais de <i>marketing</i>.</li> <li>- Tecnologias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saída difícil.</li> <li>- A avaliação das empresas para aquisição ou fusão é demorada.</li> <li>- Empresas desejáveis podem não estar disponíveis.</li> <li>- Necessário comprometimento da alta administração.</li> <li>- Administração da empresa adquirida pode não ser adequada ao negócio.</li> <li>- Custo de adaptação e integração das operações.</li> <li>- Gerenciamento pós-aquisição.</li> <li>- Ajuste das culturas organizacionais.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Dawson (1994, p. 73).

A decisão por F&A dependerá de análise acurada dos gestores da empresa, para que os riscos e as oportunidades sejam mitigados e, assim, ela possa usufruir desse modo de entrada, que, como citado, é o mais rápido, mas, ao mesmo tempo, representa um alto investimento.

Para finalizar a revisão sobre as estratégias de entrada em mercados internacionais, o Quadro 5 apresenta as complexidades que se referem a elas.

**Quadro 5 – Complexidades para a entrada da empresa no mercado internacional**

Nível de Complexidade		
Baixa Complexidade	Alta Complexidade	
Exportação direta (menos vias subsidiárias de vendas e distribuição) e exportação indireta	Franquias, licenciamentos e contratos de produção	Joint ventures e divisões no exterior (incluindo subsidiárias de venda e distribuição) e aquisições
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouco ou nenhum controle sobre as atividades de <i>marketing</i> internacional.</li> <li>- Uso de intermediários no processo de internacionalização.</li> <li>- Maior dificuldade para acesso e seleção de informações.</li> <li>- Maior possibilidade de filtros na comunicação.</li> <li>- Menor possibilidade de acessar o mercado.</li> <li>- Menor necessidade de recursos e investimentos.</li> <li>- Média possibilidade de transferências de tecnologias.</li> <li>- Pouco contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional no ambiente externo.</li> <li>- Menor necessidade de educação gerencial para o comércio exterior.</li> <li>- Menor risco na operação.</li> <li>- Inexistência de posse sobre o empreendimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande controle sobre as atividades de <i>marketing</i> internacional.</li> <li>- Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização.</li> <li>- Bom acesso a informações.</li> <li>- Média possibilidade de filtros na comunicação.</li> <li>- Média possibilidade de acessar mercados.</li> <li>- Média necessidade de investimentos e recursos.</li> <li>- Maior possibilidade de transferência de tecnologias.</li> <li>- Médio contato com cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo.</li> <li>- Grande necessidade de educação gerencial para o comércio exterior.</li> <li>- Médio risco na operação.</li> <li>- Inexistência de posse direta sobre o empreendimento.</li> <li>- Elevado risco de formação de concorrentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total controle sobre as atividades de <i>marketing</i> internacional.</li> <li>- Inexistência de intermediários ou parceiros no processo de internacionalização (atuação direta).</li> <li>- Maior acesso a informações.</li> <li>- Menor possibilidade de filtros na comunicação.</li> <li>- Maior possibilidade de acessar mercados.</li> <li>- Necessidade de maiores investimentos e recursos.</li> <li>- Menor possibilidade de transferência de tecnologia.</li> <li>- Elevado contato com cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo.</li> <li>- Grande necessidade de educação gerencial para o comércio exterior.</li> <li>- Maior risco na operação.</li> <li>- Existência de posse total ou parcial sobre o empreendimento.</li> <li>- Uso de funcionários nativos no mercado-alvo.</li> </ul>

Fonte: Garrido (2007, p. 4).

Como vemos no Quadro 5, as complexidades a serem enfrentadas pelas organizações dependerão do nível de interação que elas se dispõem a ter no novo mercado em que passarem a operar.

Para a consultoria KPMG (2012b), as empresas que querem participar do mercado internacional e se tornar empresas globalizadas devem ter, como

prioridade, pessoas, processos e tecnologias. Nesse sentido, o fato de as empresas terem os melhores talentos para a localidade, estarem adequadas aos processos domésticos do novo país e conhecerem as tecnologias mais avançadas disponíveis contribuirá para o processo de internacionalização.

Segundo Sales (2011), outro desafio encontrado pelas empresas está nos processos operacionais e administrativos que elas possuem. Em economias nas quais o impacto da globalização ainda não é grande, os processos, em sua grande maioria, tendem a ser mais longos e demorados; no caso de economias que já se encontram adaptadas à globalização, os processos são menores, mais curtos e eficazes.

Para que a empresa consiga integrar-se de forma eficiente aos mercados globalizados e obter sucesso na empreitada da internacionalização, é importante que se desprenda dos conceitos de operação de seu país de origem (TRAVESSO NETO, 2012).

Quanto a cometer erros e falhas, isso é algo comum para aqueles que estão iniciando uma atividade internacional; porém, alguns deles poderão ser dispendiosos se a empresa deixar de estudar cuidadosamente o mercado estrangeiro.

Hoje, a internacionalização não é apenas uma atividade para escoar o excesso da produção doméstica, atuar no mercado internacional, é uma necessidade no cenário econômico. Entretanto, são muitos os desafios a serem enfrentados pelas organizações que optam por essa atividade. Para superá-los, é importante que elas tenham uma grande disposição para compreender a cultura e os processos de cada país, para conseguirem integrar-se o mais rápido possível aos novos mercados e, assim, obterem os resultados esperados.

Conforme o que foi apresentado neste estudo, pode-se observar que não há uma fórmula para a escolha da estratégia de entrada no mercado internacional, pois a decisão dependerá de vários fatores. Cada novo país a ser explorado deverá ser avaliado cuidadosamente para saber qual será a melhor maneira de entrar nele e ali realizar negócios.

## 2.2 Financiamento para Operação Internacional

Esta seção apresenta as possibilidades existentes no Brasil no tocante à obtenção de financiamentos para operar no exterior.

É importante destacar que a participação de empresas brasileiras em outros países também é benéfica para o País, pois o expõe em outros mercados, reafirmando, assim, as suas marcas.

No Brasil, há órgãos governamentais que colaboram para que as empresas possam explorar o mercado internacional, já que para a economia brasileira é estrategicamente interessante ampliar a sua participação na economia global. Entretanto, mesmo com os incentivos, as exportações brasileiras ainda representam muito pouco no cenário econômico mundial: até 2007, as exportações brasileiras representavam aproximadamente 1,17% de todas as exportações mundiais, movimentando U\$ 160 bilhões. Há um órgão específico, a Apex-Brasil, que incentiva e apoia a criação de novos projetos de diversos setores da economia buscando a abertura de novos mercados internacionais (APEX-BRASIL, 2009).

O Quadro 6 apresenta algumas das opções de financiamentos que o governo brasileiro disponibiliza.



**Quadro 6 – Tipos de financiamentos**

<b>Programa</b>	<b>Instituição Financeira</b>	<b>Descrição</b>	<b>Público-alvo</b>
PROEX – Programa de Financiamento às Exportações	Banco do Brasil	Financiamento direto à empresa exportadora ou ao importador estrangeiro dessa empresa, em condições equivalentes às do mercado nacional.	Exportador ou importador estrangeiro.
BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) – Finem	BNDES	Investimentos relacionados à construção de novas unidades, aquisição, ampliação ou modernização de unidades instaladas e participação societária, bem como necessidades de capital de giro (a serem definidas durante a análise), desde que associadas a esses investimentos.	Sociedades empresárias com sede e administração no País, de controle nacional, com potencial de inserção no mercado internacional.
BNDES – Exim Pré-embarque	BNDES	Condições especiais nas operações das linhas de crédito BNDES – Exim Pré-embarque e Pré-embarque especial.	Micro, pequenas e médias empresas.
BNDES – Exim Pré-embarque – Âncora	BNDES	Financia a aquisição de produtos fabricados pelas micro, pequenas e médias empresas, desde que esses produtos sejam utilizados para posterior exportação.	Empresa – âncora
REVITALIZA – Programa de Apoio à Revitalização dos Setores Calçadista, Moveleiro e de Confecções.	BNDES	Estimular o investimento em mão de obra visando à melhoria de sua competitividade da indústria nacional brasileira, ao desenvolvimento de produtos com maior valor agregado e ao incremento das exportações.	Setores de couro e calçados, madeira, móveis, têxtil e confecções, entre outros.
PROGER – Programa de de Geração de Emprego, Trabalho e Renda.	Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal	Financia despesas da promoção de exportações e produção de bens destinados ao mercado externo.	Micro e pequenas empresas.
Nordeste Produção	Banco do Nordeste	Financia aquisição de insumos utilizados na produção de bens para exportação.	Empresas exportadoras de qualquer porte localizadas no Nordeste.
CAIXA Internacional	Caixa Econômica Federal	Ampliação das atividades da Caixa Econômica Federal, de modo a incluir operações internacionais.	Micro, pequenas e médias empresas.

**Fonte:** BNDES (2012), Banco do Brasil (2012), Banco do Nordeste (2012), Caixa Econômica Federal (2012).

Após a abertura econômica e a globalização, o governo brasileiro tem auxiliado e incentivado a internacionalização da indústria nacional, uma vez que não depender exclusivamente do mercado nacional torna as empresas mais fortes para enfrentar turbulências na economia local e, ao mesmo tempo, a riqueza do país de origem não é reduzida. Ou seja, as empresas continuarão obtendo lucros e contratando funcionários, mesmo operando no exterior, assegurando a economia de todos os países em que atua.

Na próxima seção, aborda-se conceitos de marcas e sua importância no processo de internacionalização.

### 2.3 Marca

Esta seção trata dos conceitos de marcas e a sua importância para a empresa no que se refere ao processo de entrada em um novo país. Primeiramente são dadas algumas definições para melhor compreender o tema.

Segundo Gardner e Levy (1955), marca não é simplesmente um nome para identificar um produto ou serviço, ela é um símbolo que transmite ideias.

A American Marketing Association (AMA) utiliza a definição de Kotler e Keller (2006, p. 269): “Uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes”. Essa definição claramente transmite a ideia de uma identidade e diferenciação.

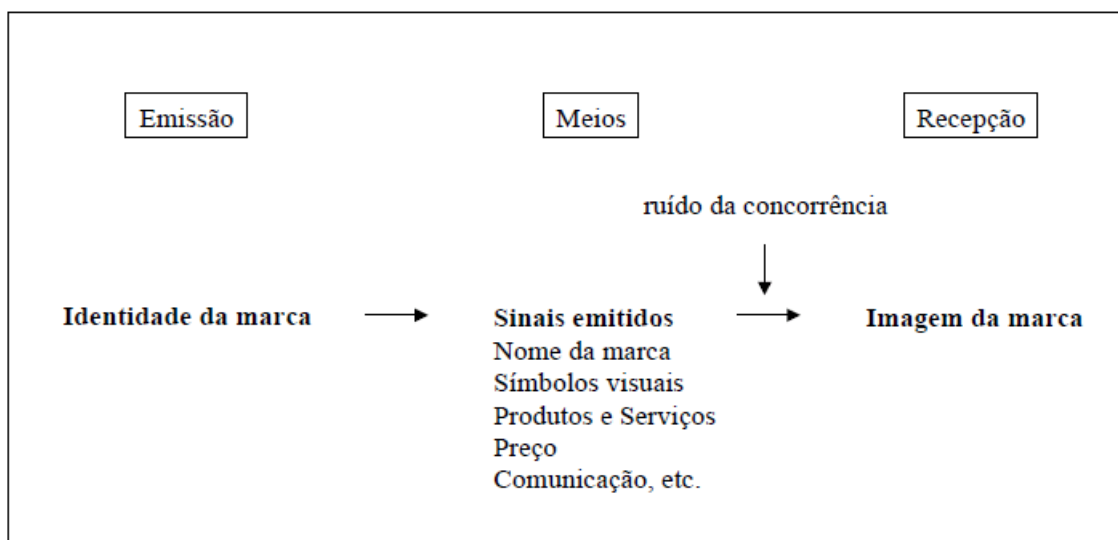
Para Khauaja (2009), as marcas podem absorver o conteúdo e as imagens, podendo, assim, tornarem-se conceitos ou padrões psicológicos criados na mente do público. A autora estabelece alguns requisitos para a marca se solidificar:

- a) possuir produtos e serviços com qualidade adequada aos clientes;
- b) estar na memória dos consumidores;
- c) ser um produto diferenciado para o consumidor;
- d) ser relevante para atender às necessidades dos clientes;
- e) possuir diferencial frente a seus concorrentes;
- f) sua imagem refletir a identidade transmitida pela empresa;
- g) seus produtos contribuírem para a sua construção;

- h) desenvolver a fidelidade dos clientes;
- i) possuir alto valor patrimonial.

Toda marca possui imagem e identidade para desenvolver seu conceito perante os clientes. A Figura 1 ilustra a diferença entre ambas.

**Figura 1 – Identidade e imagem da marca**



**Fonte:** Adaptado de Kapferer (2003, p. 87).

No entendimento de Keller e Machado (2006), a identidade da marca refere-se aos valores que ela possui. A marca deve incentivar os clientes a identificar os valores e benefícios que vêm acompanhados de um produto ou serviço.

Para trabalhar a marca a fim de que seu cliente a tenha em mente de forma rápida, deve-se valer de vários elementos que contribuem para a sua fixação, como nome, domínios na Internet, logotipos, símbolos, personagens, *slogans*, *jingles* e embalagens. Todos esses elementos devem atuar em conjunto para despertar o interesse do cliente.

Khauaja (2009) afirma que a organização ainda pode obter boa imagem de sua marca por meio de duas estratégias de extensão: a monolítica e a diferenciada. Na estratégia monolítica, a empresa opta por trabalhar apenas uma marca em todos os mercados em que atua. Pode-se citar, como exemplo, o grupo coreano Samsung, que possui atuação em diversos segmentos que vão desde televisores até o setor automobilístico. Na estratégia diferenciada, a empresa utiliza diversas marcas, sendo o Grupo Hymercarmas um exemplo.

A estratégia de utilizar uma única marca no mercado internacional tem como objetivo transmitir aos clientes que a empresa atua com os mesmos valores e o mesmo posicionamento em todos os mercados de atuação (TEMPORAL, 2001).

De maneira mais simplificada, “Uma marca é global quando é conhecida no mundo inteiro” (KAPFERER, 2004, p. 13). O autor entende que, apesar das diferenças culturais existentes em cada país, há pontos positivos em se ter uma marca global, como nome, identidade gráfica e símbolo.

Conforme estudo realizado por Fan (2002), há casos em que renomear a marca global, incluindo alguma característica local, poderá agregar valor positivo a ela, criando, assim, uma marca global com identidade local.

Aaker e Joachimsthaler (2000) consideram que a marca global deve proporcionar vantagens para uma gestão eficaz, tais como:

- a. sistema de comunicação transnacional que permite trocas de ideias entre diversos países;
- b. planejamento global da marca em razão dos clientes, concorrentes e da própria marca;
- c. sinergia global da marca com contribuição das equipes locais;
- d. execução local da estratégia global para melhor eficácia.

A expansão da marca para diversos países traz maior segurança e estima aos clientes que já estão inseridos em um contexto globalizado (JOHANSSON; RONKAINEN, 2005).

Holden (2006) explica que, para a marca global atingir seus objetivos, deve combinar estratégia, criatividade e liderança, pois, dessa forma, ela pode alcançar seus diversos públicos de interesse que estão em países diferentes, em situações, culturas e necessidades distintas.

É possível medir a força de uma marca global por meio de sete atributos, conforme apontam Czinkota e Ronkainen (2008): mercado, estabilidade, liderança, apoio, tendência, geografia e proteção.

De acordo com o *ranking* 2012 das cem maiores marcas globais mais valiosas, um dos mais reconhecidos do mercado, divulgado anualmente pela consultoria Interbrand, a única organização com atuação no segmento farmacêutico, mas não exclusivo, é a Johnson & Johnson, ocupando a posição de número 79 (INTERBRAND, 2012).

Para Hollis (2008), o fato de uma marca ter forte atuação internacional não significa que necessariamente será líder em todos os países onde atua, o que não é o mais importante para ela, mas, sim, ter a capacidade de se adaptar a diferentes mercados.

É comum grandes corporações alterarem a marca local para a global quando adquirem empresas locais. Um exemplo é a Unilever, que chegou a possuir 1.600 marcas, mas que contava com apenas 400 por volta de 2002 (SCHUILING; KAPFERER, 2004).

Empresas brasileiras, como a Natura e a Eurofarma, vêm conquistando sucesso na estratégia de globalizar suas marcas nos países em que estão ingressando, por exemplo, França, Argentina, Chile e Colômbia (ALCAZAR; SPERS; ARIDA, 2007).

O modelo econômico atual, em que as ofertas para compra de produtos são diárias, alavanca a importância da marca, para que o consumidor possa identificar e diferenciar os produtos (KHAUAJA, 2009).

Há empresas nacionais que utilizam a atuação internacional, por menor que seja, como argumento de *marketing* para fortalecer sua marca em seu mercado doméstico (HSM MANAGEMENT, 2008).

Na próxima seção, aborda-se um tema relevante para este estudo, que é a importância da logística na internacionalização de uma empresa, apresentando os seus conceitos e sua influência na tomada de decisão por essa estratégia de negócio.

## **2.4 Logística**

Sendo uma das atividades mais antigas que existem em uma organização, a logística possui três funções principais: estoque, armazenagem e transporte.

A globalização transformou a economia mundial e, com isso, afetou a atuação de diversas áreas das organizações, criando novas necessidades para um gerenciamento eficiente nas operações logísticas de uma organização. Assim, no modelo econômico atual, todo negócio é realizado por meio de um relacionamento

entre cliente e fornecedor, cujo objetivo final é este entregar, de forma satisfatória, o produto ou serviço àquele (MORENO, 2011).

A logística tem, como propósito, colocar um produto ou mercadoria à disposição do cliente no local solicitado por ele, cumprindo o prazo acordado e com a qualidade desejada (BALLOU, 2001).

Konda (2007) esclarece que a logística atual é responsável por diversas atividades de uma organização, tais como: serviço para clientes, transporte, armazenagem, administração de estoques, processamento de pedidos e sistemas de informação, planejamento da produção e compras. O foco principal da logística deve ser o de melhorar, de forma integrada, o sistema como um todo, com o objetivo de reduzir os custos e agregar valor para o cliente.

Bowersox, Closs e Cooper (2007) afirmam que, no momento em que a logística for administrada com o foco de reduzir o custo total da operação e levar satisfação ao cliente pelo produto ou serviço adquirido, ela passará a ser relevante na estratégia empresarial.

Para as empresas que possuem atuação internacional, a logística cumpre um papel relevante, pois por meio dela também é possível reduzir custos e aumentar a lucratividade da empresa (GONÇALVES, 2012).

Dornier et al. (2000) relatam que a logística é composta por várias etapas intermediárias de atividades, como compra de matérias-primas, transporte, estocagem, produção e entrega do produto ao cliente, sempre mantendo os prazos acordados.

No entendimento de Cai et al. (2009), melhorar a gestão logística da empresa tem trazido vantagens competitivas para as organizações frente aos seus concorrentes, o que é possível mensurar por meio de um modelo dessa gestão.

**Quadro 7 – Modelo de gestão de logística**

Passos	Características
Definir objetivos.	Definição de objetivos claros, específicos, mensuráveis e atingíveis.
Reportar resultados.	Ter visibilidade de cada resultado das atividades propostas.
Analisar o <i>gap</i> [termo em inglês, que significa lacuna, buraco].	Levantar e avaliar todos os <i>gaps</i> existentes no processo.
Monitorar dados.	Acompanhar todas as informações relevantes para atingir os objetivos.
Analisar <i>performance</i> .	Analisar o desempenho da logística durante as etapas, para o alcance dos objetivos e pontos de melhoria.

**Fonte:** Elaboração própria.

Segundo Ganga e Carpinetti (2011), para que um modelo de gestão de logística seja eficiente, os seguintes elementos são imprescindíveis:

- a. confiança – ter a certeza que o produto será entregue no local, prazo e quantidade acordados;
- b. comunicação – manter o cliente ciente da situação do seu pedido mediante informações atualizadas;
- c. flexibilidade – velocidade em atender as variações de demanda que possam ocorrer, o que trará vantagem competitiva;
- d. custo – a busca contínua por um custo adequado;
- e. gestão – gerenciamento eficiente de todos os recursos da empresa.

Por meio do modelo apresentado por Ganga e Carpinetti (2011), os gestores são capazes de desenvolver planos e metas para que a logística seja estratégica e tenha impacto positivo no resultado da empresa.

Para Ballou (2001), os custos com logística podem variar em até 10,5% do valor das vendas, há casos em que representam até 30%, dependendo da gestão de logística.

Uma gestão estratégica de logística irá proporcionar à empresa não apenas redução de custos, mas, sim, uma oportunidade para ela ser mais agressiva em sua atuação, podendo, desse modo, aumentar sua participação no mercado (BALLOU, 2006).

Conforme estudo realizado por Mendes e Sennes (2007), há possibilidade de reduzir os custos de logística por intermédio da melhoria contínua dos serviços dela e da infraestrutura de cada mercado em que a empresa atue. De acordo com os autores, uma forma de reduzir significativamente esses custos são os acordos globais ou regionais com os operadores logísticos, para que os distribuidores tenham exclusividade da operação e proponham soluções estratégicas de logística tanto para a localização onde a empresa está situada quanto para os lugares aonde o produto deve chegar.

Outros estudos apontam que uma das principais alternativas para a busca de competitividade no mercado atual é justamente estabelecer parcerias entre cliente e fornecedor, com o objetivo de obter menores custos e, conseqüentemente, maior competitividade (MORENO, 2011).

Resumindo: a logística possui alto impacto na estratégia operacional da empresa, porque pode gerar maiores oportunidades de maximizar os resultados desta.

Após concluir a fundamentação teórica, apresenta-se, no próximo capítulo, o método de pesquisa e o estudo de caso.



### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o tipo de pesquisa e a organização que foi objeto de estudo.

Com relação aos seus objetivos, esta pesquisa foi classificada como exploratório-descritiva. Estudos exploratórios e descritivos buscam a compreensão e ampliação do conhecimento sobre determinado fenômeno por meio da descrição detalhada de uma certa realidade (GIL, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2008).

Assim, buscou-se neste estudo ampliar o conhecimento do processo de internacionalização por intermédio da identificação e descrição das estratégias de entrada em mercados internacionais utilizadas por uma **multinacional brasileira da América do Sul sediada no Brasil**.

Pretendeu-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: *“Quais são as estratégias de entrada em mercados internacionais utilizadas por uma indústria brasileira atuante no setor farmacêutico?”*, atender aos objetivos propostos, sendo o geral: *analisar as estratégias de entrada em mercados internacionais utilizadas por uma indústria brasileira atuante no setor farmacêutico*, e os específicos: *compreender as estratégias de entrada em mercados internacionais por meio de revisão bibliográfica; verificar quais foram as estratégias de entrada utilizadas pela empresa pesquisada; descrever o estágio de internacionalização da empresa pesquisada*, e responder aos pressupostos da pesquisa: *a internacionalização contribui para a estabilidade local da empresa e o crescimento econômico dela em seu mercado doméstico; a escolha da estratégia utilizada para a internacionalização dependerá das oportunidades de negócios existentes no mercado a ser explorado*.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consultas a livros, dissertações, teses, artigos nacionais e internacionais, visto que havia a necessidade de um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material acadêmico publicado, que posteriormente daria base à elaboração do instrumento de coleta de dados a ser utilizado na pesquisa de campo e possibilitaria a análise dos resultados encontrados.

Em razão dos objetivos propostos, o método mais adequado para a realização da pesquisa de campo foi o estudo de caso. De acordo com Yin (2010), quando há necessidade de examinar acontecimentos contemporâneos, o método

mais indicado é o estudo de caso, pois ele possui a capacidade de lidar com diversas evidências coletadas mediante entrevistas, documentos e observações.

Além disso, o estudo de caso explora variáveis que são de interesse do pesquisador (SIMONS, 2009). Segundo Zanni, Moraes e Maiotto (2011), esse tipo de estudo auxilia na compreensão profunda de um determinado fenômeno e no desenvolvimento de novas teorias.

Em vista do exposto, a escolha do estudo de caso nesta pesquisa se justifica em razão da busca de compreensão de um fenômeno contemporâneo, que é a internacionalização de empresas, tendo como objeto de estudo uma indústria brasileira do setor farmacêutico.

### 3.1 População e Escolha do Caso

O estudo de caso pode ser único ou multicaso, dependendo dos objetivos da pesquisa. Contudo, é importante destacar que a escolha do caso não deve seguir critérios de amostragem, mas, sim, critérios de singularidade (importância do caso) ou de replicação (repetição dos resultados em outras realidades), explica Yin (2010).

O objeto de estudo deste trabalho consiste em uma **multinacional brasileira da América do Sul** sediada no Brasil. Os critérios utilizados para a escolha da empresa foram o de intencionalidade e o de adesão. Nesse sentido, o estudo foi realizado em uma empresa que já iniciou o processo de internacionalização, mas ainda não o finalizou, e aceitou participar da pesquisa.

A referida empresa está sediada no Estado de São Paulo e pode ser classificada como uma organização de grande porte, pois possui faturamento superior a R\$ 1 bilhão e mais de 1 mil funcionários (Dados de 2011). Além disso, a empresa encontra-se entre as cinco maiores do Brasil no segmento farmacêutico, atuando também em outros países, como Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Paraguai e Uruguai.

### **3.2 Coleta de Dados**

A validade e a qualidade dos resultados de um estudo de caso dependem da coleta de dados realizada durante a pesquisa. De acordo com Yin (2010), um dos princípios básicos na coleta de dados em um estudo de caso é utilizar múltiplas fontes de evidências.

Nesta pesquisa, os dados primários foram obtidos através de observação direta e entrevistas feitas por meio de questionário (Apêndice A). As visitas realizadas na empresa constituíram-se em oportunidades para a observação direta, conforme recomendação de Yin (2010).

Com relação às entrevistas, estas foram realizadas com os executivos responsáveis pelos processos de internacionalização da empresa selecionada, sendo conduzidas de forma semiestruturada, isto é, com auxílio de roteiro predefinido com base nas ideias e nos conceitos identificados na pesquisa bibliográfica, visando à compreensão das estratégias utilizadas pela organização no processo de internacionalização. A utilização das entrevistas é vista por Yin (2010) como uma das mais importantes fontes de dados em um estudo de caso.

Os dados secundários que contribuiram para o alcance dos resultados foram obtidos a partir da análise de relatórios, apresentações e material institucional que foram disponibilizados pela empresa, bem como publicações especializadas em mídia escrita e digital, artigos e outros trabalhos relacionados com a internacionalização da empresa pesquisada.

### **3.3 Análise de Dados**

A análise dos dados obtidos foi realizada utilizando-se categorias analíticas identificadas com base na pesquisa bibliográfica, a saber: (i) perfil e características da empresa; (ii) fatores motivadores da internacionalização; (iii) o processo de internacionalização; (iv) estratégias de entrada em novos países.

Os dados secundários passaram por uma análise documental, sendo interpretados com base nos conceitos identificados na pesquisa bibliográfica, visando o alcance dos objetivos determinados.

Com o objetivo de obter resultados confiáveis, os dados resultantes das entrevistas, observações e análise documental foram comparados, visando maior convergência e o alcance dos objetivos definidos (YIN, 2010).

O Quadro 8 apresenta um plano geral de análise dos dados com base nos objetivos e na pergunta de pesquisa.

Quadro 8 – Plano de análise

Pergunta de Pesquisa	Objetivo geral	Objetivos específicos	Perguntas específicas
Quais são as estratégias de entrada em mercados internacionais utilizadas por uma indústria brasileira atuante no setor farmacêutico?	Analisar as estratégias de entrada em novos mercados internacionais utilizadas por uma indústria brasileira atuante no setor farmacêutico.	Compreender as estratégias de entrada em novos mercados internacionais por meio de revisão bibliográfica.	Quais foram às barreiras encontradas pela empresa para entrar em novos países?
			A direção da empresa, ou a gestão anterior, tinha experiência em processos de internacionalização? Em caso positivo, em que nível?
			Há quantos anos você trabalha com mercados internacionais?
			Qual é a participação do total de vendas anuais provenientes de vendas internacionais?
			Há quantos anos a empresa está envolvida em negócios internacionais?
			Qual o principal motivo que levou a sua empresa a iniciar o processo de internacionalização?
			A empresa utilizou alguma outra estratégia que não foi citada na pergunta anterior?
		Verificar quais foram as estratégias de entrada utilizadas pela empresa pesquisada.	Qual é a estratégia de entrada em mercados internacionais que melhor descreve o processo de internacionalização de sua empresa?
			Por que a empresa decidiu pela(s) estratégia(s) acima?
			A empresa utilizou alguma outra estratégia que não foi citada na pergunta anterior?
			Qual a importância da logística no novo país?
			A empresa teve o auxílio de assessoria externa para ajudá-la nos processos de <i>due diligence</i> , ou ela foi realizada por equipe interna?
			Atualmente, sua empresa ainda usa as mesmas estratégias para ingressar em um novo país?
			Como você descreve a velocidade do processo de internacionalização de sua empresa?
		Descrever o estágio de internacionalização da empresa pesquisada.	Como você classifica o grau de comprometimento de recursos (pessoal, financeiros e tecnológicos) durante a fase inicial de internacionalização?
			Qual foi o impacto que a internacionalização trouxe para a organização?
			Qual foi a principal razão que levou a empresa a buscar a internacionalização?
			Você já teve a oportunidade de trabalhar e viver em outro país? Em caso positivo, favor informar qual foi o país e quanto tempo viveu nele.
			Em quais países da América do Sul sua empresa atua?
			Por favor, indique qual é o nível de satisfação que você possui em relação ao processo de internacionalização da empresa?
		A empresa manteve ou não a marca das empresas que foram compradas? Por quê?	

Fonte: Elaboração própria.

### 3.4 Contextualização da Empresa Pesquisada

Esta seção traz informações e dados relevantes sobre o segmento em que a empresa pesquisada atua: o setor farmacêutico.

Segundo dados do Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos do Estado de São Paulo (Sindusfarma) (2011), conforme consta em material da empresa pesquisada, no Brasil, o segmento farmacêutico tem faturado aproximadamente US\$ 26 bilhões por ano. O país é considerado o oitavo mercado mundial, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, do Japão, da Alemanha, França, China, Itália e Espanha.

Para Souza e Souza (2007), as grandes indústrias farmacêuticas brasileiras estão focadas em desenvolver novos produtos com alta tecnologia e estabelecimento de uma forte marca global, com o objetivo de elevarem suas margens e, assim, poderem atuar com exclusividade, enquanto tiverem patente em todos os mercados possíveis.

Em 2011, o Brasil exportou US\$ 2.079 bilhões, apresentando um crescimento de 22,49% em relação a 2010. Em sua maioria, o destino das exportações são os países da América Latina. Por outro lado, em 2011, o total das importações foi de US\$ 8.413 bilhões contra US\$ 8.037 em 2010, um aumento de apenas 4,67%.

Segundo pesquisa realizada pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN), em 2011, os custos logísticos do segmento farmacêutico representavam 32% das vendas dos produtos farmacêuticos (FIRJAN, 2011).

Os dados acima demonstram um crescimento da indústria farmacêutica nacional no mercado internacional e uma dependência externa com um crescimento menor que as exportações.

As empresas que possuem produtos considerados inovadores são portadoras de patentes com duração de 20 anos para explorar de maneira exclusiva essas novas moléculas (novos produtos), conforme regulamentação da Agência Nacional de Vigilância sanitária (Anvisa), órgão criado mediante a Lei nº 9.782/99, cuja missão é desenvolver procedimentos e regras para a compra, produção e distribuição de medicamentos no território nacional.

As Vigilâncias Sanitárias de cada estado colaboram com a Anvisa no sentido de fiscalizarem as empresas na execução de suas atividades, para que a saúde pública seja garantida; porém, tais intervenções possuem alto impacto nos processos logísticos, pois afetam a produção, a armazenagem e o transporte dos produtos (GONÇALVES, 2012).

Os maiores importadores dos produtos brasileiros são Argentina, Estados Unidos, México e Venezuela. Em sua grande maioria, os produtos são transportados por via aérea, sendo utilizados os seguintes aeroportos: Galeão (Rio de Janeiro), Viracopos (Campinas) e Guarulhos; além destes, é também utilizado o Porto de Santos (Santos).

Para Mendes e Sennes (2007), o principal entrave para o crescimento do segmento farmacêutico tanto para o mercado doméstico quanto para as exportações é o excesso de burocracia na atuação da Anvisa não somente que se refere à produção, mas também à distribuição/logística dos produtos, o que desestimula o crescimento do setor.

Com um faturamento mundial de aproximadamente US\$ 350 bilhões, o setor farmacêutico é um dos mercados mais relevantes da economia mundial. As exportações do mercado farmacêutico, em 2011, chegaram a US\$ 2,079 bilhões, sendo 22,49% maior em relação ao ano anterior (GONÇALVES, 2012).

De acordo com o autor, pelo fato de ser um segmento competitivo, exige das empresas atuantes um constante investimento em novas tecnologias e pesquisas, para que possam estar à frente no lançamento de novos produtos.

Segundo Souza e Souza (2007), o mercado farmacêutico sofre alterações no momento da entrada de novos competidores, principalmente quando se trata de empresas produtoras de medicamentos genéricos. Desse modo, a acirrada concorrência local tem feito com que empresas nacionais tracem, como estratégia, a operação em novos países.

Fundada há mais de 40 anos, a indústria farmacêutica Alfa é um grande exemplo brasileiro de organização que trilhou o caminho do empreendedorismo e alcançou projeção internacional. Desde o início, o principal objetivo do plano de negócios da empresa foi a produção de medicamentos para outros laboratórios. Essa estratégia se mostrou inovadora na época do surgimento da empresa, mas se constitui uma tendência no mundo atual.

A empresa cresceu muito ao longo desses anos; para tanto, contou com equipes altamente qualificadas, intensos trabalhos, aquisições, parcerias, pesquisas e desenvolvimento de novos produtos. Atualmente, a Alfa é considerada uma das dez maiores empresas atuantes no segmento farmacêutico, com faturamento superior a R\$ 2 bilhões. A empresa é composta por mais de 5 mil colaboradores espalhados nas unidades brasileiras e nas unidades localizadas em países da América Latina (MORAES, 2012).

No decorrer de sua história, a empresa obteve crescimento significativo com a atividade de terceirização e enxergou novas oportunidades por meio de aquisições e fusões. Juntamente com essas compras, a organização adquiriu alguns produtos de marca, o que a transformou em uma empresa atuante nas principais frentes do segmento farmacêutico. Assim, ela possui atuação nos principais segmentos da indústria farmacêutica, como oncologia, injetáveis, prescrição médica, genéricos, dermatológicos.

Ela conseguiu grande destaque em suas áreas de atuação; porém, como no Brasil existem muitos competidores, a organização enxergou na internacionalização um meio para continuar crescendo.

O primeiro passo dado pela empresa Alfa para se internacionalizar foi incluir esse objetivo em seu planejamento estratégico organizacional. E, assim, com base na visão institucional, iniciou seu processo de internacionalização na América Latina, e hoje possui unidades em seis países: Argentina, Uruguai, Bolívia, Chile, Colômbia e Venezuela. O objetivo de buscar a internacionalização a partir do mercado latino-americano se deu pelo fato deste representar apenas 6% do mercado farmacêutico global e, por essa razão, há oportunidades de crescimento, se comparado com mercados já maduros (CASTANHEIRA, 2009).

O passo seguinte, conforme relata Fuentefria (2010), foi estabelecer a criação de uma diretoria, com o objetivo de direcionar cada ação para o alcance dessa meta.

Nas seções seguintes são apresentadas as estratégias que a empresa Alfa utilizou, tendo como base a teoria até aqui pesquisada e a resposta para a pergunta de pesquisa: **“Quais são as estratégias de entrada em mercados internacionais utilizadas por uma indústria brasileira atuante no setor farmacêutico?”**



### 3.5 Estratégias Utilizadas pela Empresa Alfa no Processo de Internacionalização

A **primeira estratégia** utilizada pela empresa Alfa foi a de exportação de seus produtos para países da América Latina devido a necessidades desses mercados para o acesso a medicamentos a um preço de menor custo em comparação aos mercados desenvolvidos.

#### 3.5.1 Estratégia de exportação

Essa foi a primeira estratégia escolhida pela empresa pelo fato de, além de ser a forma mais econômica e viável, apresentar menor risco para o ingresso em novos países. Assim, o faturamento dessa unidade de negócio atingiu, em 2011, R\$ 1,6 milhão com exportações para os seguintes países: Uruguai, Paraguai, Venezuela, Peru, Equador, Colômbia, Costa Rica, Nicarágua, Guatemala, Panamá, México, El Salvador, República Dominicana, Cabo Verde, Angola, Síria, Coreia do Sul e Paquistão (RELATÓRIO..., 2011).

Conforme pesquisou-se, essa estratégia não traz grandes retornos financeiros. O fato é que tal unidade de negócio representa menos que 1% das vendas brutas da empresa Alfa. Por esse motivo, ela tem envidado esforços de internacionalização por meio de outras estratégias.

Assim, a **segunda estratégia** utilizada pela empresa foi a de concessão de licença para outras empresas, a qual permite que alguns de seus produtos sejam comercializados para clientes de outros países.

#### 3.5.2 Estratégia de concessão de licença

Após adquirir experiência por intermédio da exportação, a empresa passou a utilizar a estratégia de concessão de licença. Desse modo, pelo fato de já possuir ampla atuação em exportação e estar em franca expansão no mercado

latino-americano, a empresa Alfa tem buscado constantemente novas licenças para atuar tanto nos mercados internacionais quanto nos nacionais.

Conforme relata Luz (2012), valendo-se de sua forte atuação na área comercial, a empresa utiliza-se da estratégia de concessão para diminuir os riscos de empresas que não possuem a fortaleza comercial. Com isso, já possui acordos de licença com 25 empresas de diferentes países, como Argentina, Espanha, Estados Unidos, França e Índia.

Em 2012, no mesmo momento em que adquiriu uma nova fábrica na Colômbia, a empresa fechou um acordo com um laboratório internacional para a produção local. Esse acordo foi fundamental para a Alfa, pois dará fôlego para a operação até a liberação da produção de seus próprios medicamentos nesse país (LUZ, 2012).

A **terceira estratégia** utilizada pela empresa Alfa é a realização de alianças estratégicas internacionais para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

### **3.5.3 Estratégia de alianças estratégicas internacionais**

A empresa Alfa utiliza-se de alianças estratégicas internacionais para desenvolver produtos inovadores, visando ampliar suas opções de negócios tanto em seu mercado doméstico, Brasil, quanto nos mercados internacionais em que atua.

Desde 2008, ela tem investido mais de R\$ 15 milhões em cinco projetos com empresas cubanas para o desenvolvimento de produtos inovadores e, assim, ampliar sua atuação internacional com a chancela de um laboratório internacional (NASCIMENTO, 2011).

A **quarta estratégia** utilizada pela empresa Alfa foi a de estabelecimento de instalações no exterior

### 3.5.4 Estratégia de estabelecimento de instalações no exterior

Para alcançar o objetivo de estar presente em 90% do mercado latino-americano, a empresa Alfa decidiu investir, em 2011, na construção de duas fábricas, uma na Argentina e outra na Venezuela (SCARAMUZZO, 2011).

Devido às dificuldades encontradas para realizar alguma *joint venture* ou até mesmo uma fusão e aquisição, a melhor estratégia encontrada pela empresa para ingressar na Venezuela, apesar de ser a mais demorada e custosa, foi a de estabelecer uma instalação própria a partir do zero (LUZ, 2012). Assim, a unidade que está sendo construída na Venezuela, terceiro maior mercado farmacêutico latino-americano, localiza-se na cidade de Caracas. A estratégia da Alfa é já submeter os *dossiês* de produtos para que, ao final da execução do projeto de construção, a empresa já tenha as devidas autorizações para operar em território venezuelano (RELATÓRIO..., 2011).

A **quinta estratégia** utilizada pela empresa Alfa foi a de aquisições por meio das oportunidades surgidas nos países latino-americanos, especificamente Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia e Uruguai.

### 3.5.5 Estratégia de aquisições

A estratégia de entrar em mercados internacionais baseada em aquisições teve seu primeiro passo em 2009, com a compra de um laboratório argentino com mais de 50 anos de atuação, o qual, no momento da aquisição, possuía aproximadamente 80 empregados. Em 2011, a unidade argentina atingiu um faturamento de aproximadamente R\$ 21 milhões e tinha 94 funcionários (RELATÓRIO..., 2011).

Iniciar o processo de internacionalização pela Argentina foi estratégico, pois o mercado argentino é o quarto mercado farmacêutico na América Latina, com 9% de participação no volume de vendas. O referido laboratório faturou, em 2008, aproximadamente US\$ 10 milhões (CASTANHEIRA, 2009).

Em 2010, a empresa Alfa concretizou sua expansão para o mercado uruguaio ao adquirir o Laboratório Gautier, empresa com quase 100 anos de

existência e faturamento aproximado de US\$ 10 milhões por ano, tendo 150 empregados atuantes nas seguintes áreas: clínica médica, psiquiatria, neurologia e cardiologia (SPOTORNO, 2010).

O mercado farmacêutico uruguaio tem faturamento de aproximadamente US\$ 170 milhões por ano, sendo considerado pequeno, se comparado aos demais, porém a Alfa já ingressou nele com 10% de participação, e, além de atuar no Uruguai, o Laboratório Gautier possui operação no Paraguai e na Bolívia. Com a aquisição do laboratório uruguaio, a empresa Alfa passou a ter atuação em 50% de todo o mercado latino-americano (SCARAMUZZO, 2010, *on-line*).

Se comparado ao Brasil, o mercado chileno pode ser visto como pequeno, uma vez que o Chile representa 3% de todos os negócios da indústria farmacêutica, isto é, US\$ 1 bilhão. Apesar disso, também em 2010, a empresa Alfa decidiu entrar nesse mercado por meio da estratégia de fusão, ao adquirir 60% do controle do Laboratório Volta S.A. (BELO, 2011).

Consolidando seu plano de expansão internacional, a Alfa, em 2012, utilizou mais uma vez a estratégia de aquisição ao comprar uma fábrica na Colômbia. Para o presidente da empresa Alfa, o que facilitou a aquisição dessa nova fábrica foi o fato de a Alfa já possuir uma *joint venture* com a empresa que vendeu a planta (LUZ, 2012).

A nova unidade adquirida na Colômbia possui 125 funcionários e conta com um faturamento de US\$ 20 milhões por ano, mas está operando com apenas 60% de sua capacidade, o que demonstra demonstrando que há um bom potencial de crescimento para a empresa Alfa com essa nova operação (LUZ, 2012).

Sempre pensando em aumentar sua atuação no mercado internacional, a empresa Alfa, conforme citado anteriormente, tem estudado novos investimentos visando alcançar o objetivo de internacionalização.

### 3.6 Análise dos Questionários

Nesta seção, faz-se a análise dos dados obtidos por meio de entrevistas realizadas, com o executivo A (diretor de Negócios Internacionais) e o executivo B (diretor de Planejamento Estratégico).

#### 1. Qual foi o impacto que a internacionalização trouxe para a organização?

*“Entrar em novos países nos possibilitou várias oportunidades, como exposição da nossa marca, distribuição de nossos produtos em novos países, novas drogas para o mercado brasileiro, possibilidade de desenvolvimento de novas drogas com o conhecimento das novas equipes e novas parcerias com indústrias internacionais, pois, a partir do momento em que nos tornamos uma empresa internacional, as multinacionais de nosso setor passaram a nos enxergar com outros olhos. Acredito também que a internacionalização nos trouxe maior nível de profissionalismo, pois agora somos uma empresa global e conseqüentemente ampliamos nossa tecnologia tanto da produção de nossos produtos quanto dos sistemas de controle.” (Executivo A)*

*“Desde quando começamos o processo de internacionalização, muita coisa mudou aqui na Alfa. Tivemos que aprender muita coisa, entre elas, uma nova língua, porque, por enquanto, todas as nossas novas unidades estão localizadas na América Latina, mas, ao mesmo tempo, já estamos também nos preparando para entrar nos Estados Unidos. Tivemos que investir muito em tecnologia para poder ter uma comunicação boa através de vídeoconferências e também investimos em nosso sistema SAP para poder acompanhar os resultados e também controlar as operações. Outro impacto foi em pessoas, enviamos alguns funcionários para viver nesses novos países. Enxergo também a exposição que ganhamos no mercado interno; muito tem se falado sobre o nosso processo de expandir a nossa operação para fora do Brasil.” (Executivo B)*

## 2. Qual foi a principal razão que levou a empresa a buscar a internacionalização?

*“A empresa decidiu pela internacionalização em 2005, e eu tive a oportunidade de entrar em 2008 para colocar na prática este objetivo. O que levou a empresa a decidir não foi um motivo, mas alguns, como: desejo de ter uma marca conhecida internacionalmente, desejo de não ficar vulnerável às crises econômicas brasileiras, as unidades podem ajudar da sustentação da empresa aqui no Brasil nos momentos de crise. Outro motivo é a oportunidade de desenvolver novos produtos que, no Brasil, não seria possível, por exemplo, a Argentina é um grande centro de desenvolvimento de produtos oncológicos, que hoje são produtos considerados premium. Esses foram os principais motivos para a internacionalização.”*  
(Executivo A)

*“Se não me engano, foi em 2005 que nós decidimos investir fora do Brasil, e nesse momento nós já tínhamos uma posição muito boa no mercado brasileiro. Para você conhecer melhor, no mercado farmacêutico não tem uma empresa com um market share maior que 10%, ou seja, nosso mercado é muito competitivo e muito pulverizado. Então, percebemos que, por ocupar uma boa posição no mercado, o melhor caminho para crescermos e expandirmos seria investir em mercados fora do Brasil e, como não tínhamos experiência e por uma questão de proximidade, decidimos iniciar pela América Latina. Sim, nós estamos entre as 10 maiores empresas do mercado brasileiro.”*  
(Executivo B)

As respostas das questões 1 e 2 validaram o primeiro pressuposto, segundo o qual a internacionalização contribui para a estabilidade local da empresa e o crescimento econômico dela em seu mercado doméstico. Segundo a fala dos entrevistados, o bom posicionamento da empresa no mercado brasileiro e a pulverização de sua participação no mercado farmacêutico nacional, não permitindo o domínio de uma só empresa no mercado brasileiro, fez com que a Alfa tivesse sua inserção no mercado internacional como objetivo, para expandir sua operação e também não ficar exposta às flutuações que podem ocorrer no mercado local.

**3. Você já teve a oportunidade de trabalhar e viver em outro país? Em caso positivo, favor informar em qual país e quanto tempo viveu nele.**

*“Não vivi de forma definitiva, mas durante meus 20 anos de carreira profissional dediquei boa parte deles aos negócios na Europa e nos Estados Unidos. Tenho me dedicado nos últimos anos a desenvolver negócios globais.”* (Executivo A)

*“Não, nunca trabalhei e nem vivi em outros países.”* (Executivo B)

Verificou-se na entrevista que o entrevistado B (diretor de Planejamento Estratégico), nunca trabalhou e nem viveu em outros países, fato que pode ser relevante na tomada de decisão quando se fala em relações internacionais. Conhecer a cultura, os valores e a ética do país com o qual se está negociando é um dos fatores primordiais em qualquer negociação internacional. Já o entrevistado A (diretor de Negócios Internacionais) possui uma vivência maior do que o entrevistado B, isso não é comum acontecer em alguns segmentos, pois, quanto mais experiência internacional os profissionais possuírem em relação ao mercado em que irão exercer suas atividades, maior será a possibilidade de crescimento da organização no mercado que ela pretende atuar.

**4. A direção da empresa, ou a sua gestão anterior, tinha experiência em processos de internacionalização? Em caso positivo, em que nível?**

Ambos os entrevistados responderam que a direção da empresa não possuía nenhum conhecimento sobre o processo de internacionalização.

De acordo com os entrevistados, o primeiro passo foi a criação de um departamento de exportação para atender a essa demanda. Em seguida, para ingressar nos mercados internacionais não sendo por meio da exportação, a empresa contratou uma consultoria brasileira que, em conjunto com consultorias internacionais localizadas nos países-alvo, estudou as oportunidades de negócios que eles ofereciam.

**5. Como você descreve a velocidade do processo de internacionalização da sua empresa?**

Ambos os entrevistados responderam que a velocidade foi rápida, ou seja, de até três anos.

*“Deixa eu explicar porque julgo rápida: nós decidimos em 2005, demoramos para iniciar, mas, quando começamos, poxa, foi muito rápido, entramos em três países em dois anos.”*  
(Executivo B)

As respostas desta questão atenderam ao terceiro objetivo específico: descrever o estágio de internacionalização da empresa pesquisada. Para ambos os entrevistados, a empresa está em um estágio avançado de internacionalização na América Latina, por ter conseguido em apenas dois anos ingressar em três países e após três anos em seis. Cabe ressaltar que os primeiros países onde a empresa entrou foram Argentina, Uruguai e Chile, todos eles muito próximos do Brasil, o que contribuiu para o rápido ingresso pela localização e pelos fatores operacionais e psíquicos que envolvem a operação.

**6. Como você classifica o grau de comprometimento de recursos (pessoas, financeiros e tecnológicos) durante a fase inicial de internacionalização?**

Os dois entrevistados responderam que os recursos (pessoas, financeiros e tecnológicos) foram altamente comprometidos, para que fosse possível alcançar o objetivo de internacionalização. Tal comprometimento contribui também para o estágio atual de internacionalização da empresa.

**7. Qual é a estratégia de entrada que melhor descreve o processo de internacionalização de sua empresa?**

*“Posso explicar um pouco? [Sim, por favor. (pesquisador)] Em minha carreira profissional, já passei por todas essas estratégias que você me perguntou, todas elas são boas dependendo da situação e do desejo da empresa. A exportação é algo natural, pois as parcerias internacionais automaticamente nos abrem as portas para isso, e em nosso*



*segmento ela se une. A segunda estratégia que você colocou no questionário é o licenciamento, muitas empresas exportam e outros parceiros internacionais também licenciam, mas aqui isso não aconteceu. A joint venture seria muito boa no caso de podermos realizá-la com uma grande empresa multinacional, mas isso exigiria um aporte muito grande de capital e algo a ser oferecido por nós, que não é nosso caso fora do Brasil. Vou te dar um exemplo: uma das três maiores empresas farmacêuticas do mundo fechou uma joint venture conosco no Brasil, por quê? Porque, como somos grande aqui, temos muito a oferecer com nossa equipe de vendas e nosso parque industrial. Acredito que, em mais alguns anos, estaremos preparados para desenvolver alguma joint venture fora do Brasil. Também estamos construindo uma fábrica, pois a oportunidade de estar em outro país era muito boa; por experiência, essa estratégia só vale a pena quando o país lhe dá um incentivo muito alto, e neste caso tivemos um incentivo por parte do país e também por parte do governo brasileiro que está incentivando empresas nacionais a se internacionalizarem. A fusão não é uma estratégia para nós no momento, os controladores (donos) não querem compartilhar a administração, a aquisição tem sido a principal. Há muitas oportunidades de comprar empresas na América Latina, nossa economia cresceu muito e isso nos fortaleceu, é mais fácil para nós brasileiros negociarmos com nossos vizinhos, e também estamos aproveitando uma característica de nosso mercado, que é a quantidade de empresas familiares as quais não possuem o desejo ou não possuem alguém da família disposto a perpetuar no negócio, então estamos aproveitando essas oportunidades e comprando.” (Executivo A)*

*“Faz muitos anos que exportamos, mais de 10 anos, essa é uma atividade que hoje representa quase 2% de nosso faturamento. Precisamos crescer mais, já temos penetração em muitos países. Todas as demais [estratégias de internacionalização] foram aquisições, estamos em cinco países e em todos compramos empresas locais. Sobre o licenciamento, nós não fazemos isso para fora, essa estratégia utilizamos aqui no Brasil para licenciar produtos de marcas internacionais. Desculpe, há um país em que estamos construindo uma fábrica, tem razão, vamos construir do zero e iniciar a operação nos próximos anos de forma independente.” (Executivo B)*

As falas dos executivos respondem a pergunta referente ao problema desta pesquisa: **“Quais são as estratégias de entrada em mercados internacionais utilizadas por uma indústria brasileira atuante no setor farmacêutico?”**

Para os respondentes, as estratégias de internacionalização foram exportação, aquisição e, recentemente, criação de uma subsidiária.

#### **8. Por que a empresa decidiu pela(s) estratégia(s) acima?**

*“Desculpe, acabei juntando as duas perguntas, mas tenho mais a acrescentar. A aquisição força a empresa a entrar de maneira bem decidida e nos força a participar de forma integral do negócio; se fosse uma joint venture ou fusão, poderíamos deixar a operação para o sócio ou para as pessoas locais, mas, quando compramos, nos obrigamos a entrar de cabeça no mercado local. Outro motivo é o perfil da Alfa, a Alfa tem o estilo de dominar a operação, com isso essa é a melhor forma de operar fora, comprando. Também posso incluir que todas as empresas que compramos foram justamente as melhores opções que tínhamos. Todas as empresas que adquirimos estão 100% alinhadas com nossas linhas de produtos e, em alguns casos, nos trouxeram novas oportunidades de produtos.” (Executivo A)*

*“Na verdade, todos os países que entramos foram oportunidades que surgiram através de uma consultoria que tem nos apoiado neste processo. As oportunidades de aquisição foram interessantes e acreditamos que era melhor comprar do que fazer uma fusão ou joint venture. A construção de uma fábrica neste novo país foi decidida pelo incentivo que encontramos neste novo país e também porque não encontramos nenhuma oportunidade boa de compra.” (Executivo B)*

Esta questão atendeu ao objetivo geral desta pesquisa, o qual consistiu em analisar as estratégias de entrada em mercados internacionais utilizadas por uma indústria brasileira atuante no setor farmacêutico, e ao objetivo específico 2: verificar quais foram as estratégias de entrada utilizadas pela empresa pesquisada.

Ambos os entrevistados citaram estas três estratégias: exportação, aquisição e criação de uma subsidiária. Com as informações obtidas, pode-se verificar que a estratégia de aquisição foi a principal forma de ingresso no mercado internacional utilizada pela empresa, e a escolha dessa estratégia se deu pelas oportunidades apontadas pelas consultorias contratadas.

Esta questão validou o segundo pressuposto: a escolha da estratégia utilizada para a internacionalização dependerá das oportunidades de negócios existentes no mercado a ser explorado.

A estratégia de exportação foi adotada de forma natural ao andamento dos negócios. Por meio do relacionamento com parceiros externos, a empresa enxergou a possibilidade de exportar para países com dificuldades de produção local e de aquisição de produtos e matéria-prima de países já desenvolvidos.

A estratégia de aquisição de planta e operação comercial foi amplamente utilizada devido às oportunidades encontradas e também por atender a alguns objetivos da empresa, tais como: domínio da operação; utilização dos canais de distribuição existentes; facilidades regulatórias que a empresa já tinha junto aos órgãos governamentais. A empresa, que já opera nesse mercado, cumpre com todos os requisitos legais, necessitando apenas realizar um trabalho de propaganda com a classe médica, informando que a antiga empresa foi adquirida, porém a marca e a qualidade da droga não foram alteradas. Tal processo traz para a empresa um ganho médio de três anos, prazo esse que os órgãos reguladores utilizam para aprovar um novo medicamento.

A estratégia de criação de subsidiária está iniciando em um país unicamente pelas vantagens econômicas oferecidas pelo mercado dele.

**9. A empresa utilizou alguma outra estratégia que não foi citada na pergunta anterior?**

*“Não, até agora compramos empresas e, em um único país, estamos construindo uma fábrica.” (Executivo A)*

*“Não.” (Executivo B)*

**10. Há quantos anos você trabalha com mercados internacionais?**

*“Mais de 10 anos.” (Executivo A)*

*“No próximo ano, completo 20 anos de empresa. Sempre trabalhei aqui na Alfa e tenho aprendido muito com esse processo. Participei de todo o planejamento e agora da*

*implementação dessas estratégias; é claro que tenho tido a ajuda de uma consultoria no Brasil e nos países nos quais ingressamos.” (Executivo B)*

**11. Atualmente, sua empresa ainda usa as mesmas estratégias para ingressar em um novo país?**

*“Esse é um assunto confidencial, o que posso dizer é que continuamos buscando oportunidades na América Latina e que possivelmente seguiremos fazendo aquisições. Olhando um pouco mais para o futuro, já estamos planejando a entrada em países de outros continentes e possivelmente poderemos utilizar outra estratégia que não seja a de aquisição.” (Executivo A)*

*“Sim, continuamos buscando oportunidades de compra. Em nosso mercado, há muitas empresas que ainda são controladas por famílias e que não possuem mais planos de continuar no negócio, por isso surge a oportunidade de compras, e estamos aproveitando.” (Executivo B)*

A empresa tem utilizado as mesmas estratégias de internacionalização, porém tem avaliado novas oportunidades de negócios internacionais.

**12. Qual é a participação do total de vendas anuais que são provenientes de vendas internacionais?**

*“Aproximadamente 10%.” (Executivo A)*

*“Aproximadamente 10%.” (Executivo B)*

Esta questão respondeu ao primeiro pressuposto: a internacionalização contribui para a estabilidade local da empresa e o crescimento econômico dela em seu mercado doméstico.

O processo de internacionalização possui apenas quatro anos, por esse motivo ainda não é possível avaliar se os ganhos na internacionalização trouxeram resultados econômicos, políticos e sociais para a organização e o contexto em que ela atua.

### 13. Em quais países da América do Sul sua empresa atua?

*“Estamos hoje na Argentina, Chile, Uruguai, Bolívia e Colômbia.”* (Executivo A)

*“Com a exportação, quase todos; com operação própria, estamos na Argentina, Chile, Uruguai, Bolívia e Colômbia.”* (Executivo B)

Esta questão respondeu ao terceiro objetivo específico: descrever o estágio de internacionalização da empresa pesquisada. Atualmente, a empresa possui operações próprias na Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia e Uruguai.

### 14. Quais foram as barreiras encontradas pela empresa para entrar em novos países?

*“Posso citar algumas barreiras como idioma, boa parte da empresa ainda não estava preparada, falta de conhecimento técnico e legal dos países em que estávamos operando; outro ponto relevante foram os sistemas de informática, tivemos que adaptar nosso sistema de informática.”* (Executivo A)

*“Nosso segmento é muito regulamentado por leis internas de cada país, por isso o fato de comprar uma empresa local nos ajuda a já estar regularizado naquele país. Em média, um produto novo demora 24 meses para ser aprovado pelos órgãos reguladores, a Argentina é o país que possui o processo mais rigoroso, na verdade é muito protecionista, por isso o ideal é comprar. Mas posso continuar citando que os aspectos reguladores foram a grande barreira de entrada em outros países, pois nosso principal objetivo é estender nosso portfólio de produtos para esses países e estamos ainda adaptando todos os dossiês para as exigências locais, para depois submetê-los para aprovação, um exemplo disso é nossa primeira compra: foi em 2009, e somente agora vamos submeter os primeiros dossiês, esse é sem dúvida o maior empecilho. Não há nenhum acordo de cooperação entre os países para ajudar neste processo. Outra barreira foi o sistema de vendas; no Brasil, há um mix de vendas diretas para o cliente e venda através do distribuidor, mas, nos outros países, há um mix, há países que só operam com venda direta e outros só com distribuidores. Também posso citar que a cultura foi uma barreira de entrada, pois, apesar de serem países vizinhos, a forma de trabalhar é diferente, e isso nos custou*

*bastante. Hoje o mercado farmacêutico brasileiro é muito profissionalizado, somos o 8º mercado mundial, então temos muitos desafios para mudar a forma de operar nesses novos países.” (Executivo B)*

Esta questão respondeu ao primeiro objetivo específico: compreender as estratégias de entrada em mercados internacionais por meio da revisão bibliográfica e o confronto entre a teoria com a prática organizacional.

### 15. Há quantos anos a empresa está envolvida em negócios internacionais?

*“A empresa decidiu pela internacionalização em 2005, porém os primeiros passos foram dados em 2009, ou seja, há quatro anos.” (Executivo A)*

*“Nossa primeira compra foi em 2009.” (Executivo B)*

Esta questão responde o terceiro objetivo específico: descrever o estágio de internacionalização da empresa pesquisada.

Por meio dessa pergunta verificou-se que a empresa alcançou um bom avanço na internacionalização em apenas quatro anos. Em 2005, ela decidiu incluir no planejamento estratégico, como um grande objetivo, sua entrada no mercado internacional. A primeira aquisição ocorreu em 2009, depois foram feitas outras em 2010 e 2012.

A Figura 2 apresenta o desenvolvimento do processo de internacionalização da empresa Alfa.

**Figura 2 – Aberturas de unidades internacionais da empresa Alfa**



**Fonte:** Elaboração própria.

A seguir, são explicitados os significados dos números constantes da Figura 2:

- 1 – 2005: concepção do planejamento estratégico e criação do objetivo de internacionalização.
- 2 – 2009: aquisição da primeira unidade internacional, sendo esta localizada na Argentina.
- 3 – 2010, aquisição de mais duas unidades internacionais, uma no Chile e outra no Uruguai.
- 4 – 2012: aquisição da quarta unidade internacional, dessa vez na Colômbia. Nesse mesmo ano, a empresa decidiu construir uma planta industrial localizada na Venezuela.

#### **16. Qual o principal motivo que levou a empresa a iniciar o processo de internacionalização?**

Ambos responderam que o esgotamento do mercado brasileiro, explorar a localização no Brasil para acessar mercados vizinhos e a busca por economia de escala foram os principais motivos para a empresa decidir pela internacionalização.

*“Nós temos uma fábrica hipermoderna no Brasil e acreditamos que ela possa ser uma plataforma para que nossos mais de 200 produtos ingressem nesses novos mercados. Nosso complexo industrial está aprovado pelo FDA<sup>1</sup> e tem capacidade de abastecer a América Latina. Outro fator que nos leva a pensar assim é que, logisticamente, estamos bem localizados para atender a América Latina.” (Executivo B)*

Para o executivo B, a capacidade de produção e as instalações modernas que a empresa possui também contribuíram para a decisão de explorar o mercado internacional.

---

<sup>1</sup> *Food and Drug Administration* [Administração de Alimentos e Drogas].

**17. Por favor, indique qual o nível de satisfação que você possui sobre o processo de internacionalização de sua empresa?**

*“Acredito que em quatro anos muito foi feito, mas até agora entramos em mercados vizinhos e que não demonstraram tanta dificuldade; acredito que precisamos ainda entrar em mercados mais competitivos para sentir melhor a internacionalização, como por exemplo, entrar em mercados como México, Japão e China.” (Executivo A)*

Ambos os entrevistados estão altamente satisfeitos com o processo de internacionalização da empresa. Esta questão atende ao terceiro objetivo específico três: descrever o estágio de internacionalização da empresa pesquisada.

**18. A empresa manteve a marca das empresas que foram compradas ou não?  
Por quê?**

*“Não, a decisão foi de atuar com nossa marca própria. É claro que a mudança não foi implementada de maneira imediata após a aquisição, houve um tempo para conhecer e adaptar-se ao mercado e principalmente iniciar o relacionamento com os clientes, mostrando que a aquisição não afetaria em nada o relacionamento, pelo contrário, que a aquisição ampliaria as possibilidades de novos produtos; em suma, seguimos uma estratégia de marketing para mudar a marca sem perder a referência local.” (Executivo A)*

*“Não, nosso nome inicial não era Alfa, nosso nome atual foi justamente alterado para ser considerado uma marca global, por isso em todas os países alteramos o nome para Alfa, pois queremos ser conhecidos por nossa marca. A valorização de nossa marca tem aumentado por meio das exportações e do ingresso nesses novos países. Há uma equipe trabalhando fortemente para consolidar nossa marca globalmente.” (Executivo B)*

A estratégia da empresa é fortalecer sua marca globalmente, por esse motivo, altera o nome da empresa comprada para Alfa já no momento da aquisição. Com uma marca global, ela transmite uma forte imagem para seus consumidores e a classe médica.



## 19. Qual a importância da logística no novo país?

*“A logística/distribuição desempenha papel importante no mercado farmacêutico. Somente em São Paulo ocorreram mais de 500 assaltos a caminhões de medicamentos, isso nos obriga a investir pesado em uma ótima empresa de logística e distribuição que possui segurança e seguro para roubos. Um aspecto importante na logística é que países como Argentina, Brasil e Chile possuem distâncias muito longas a serem percorridas, e nossos produtos precisam ser espalhados em todos os territórios, pois os grandes laboratórios concentram as vendas nas grandes cidades, e esse é um dos motivos que crescemos tanto no Brasil, e estamos ganhando espaço nesses países, vamos aonde há oportunidades de negócios, não ficamos apenas nas grandes cidades. Outro país em que a logística é estratégica é a Colômbia, onde até as FARC<sup>2</sup> têm interesse em roubar medicamentos, e é o país com maior quantidade de produtos falsificados, mesmo assim temos que estar nesse mercado, pois é o segundo mercado que mais cresce na América Latina.” (Executivo A)*

*“Em nosso mercado, a logística tem alto impacto em nosso resultado. Para você ter uma ideia, há uma empresa farmacêutica aqui no Brasil que desenvolveu sua própria empresa de logística e distribuição, mas essa não é nossa estratégia. A logística tem que ser feita por uma empresa do setor, o índice de roubo de carga é altíssimo, o roubo de medicamentos no Brasil está entre os três principais alvos das quadrilhas de roubo de carga, e por esse motivo é preciso ter uma empresa especializada e com alta segurança para evitar esses roubos. A situação não é diferente nos demais países, o roubo de carga de medicamentos é o maior risco que temos, pois tudo o que produzimos conseguimos vender, mas infelizmente o nível de roubos é muito alto.” (Executivo B)*

Esta pergunta apresenta um gargalo não somente no caso das operações internacionais, mas também das nacionais. A logística é utilizada estrategicamente para ampliar o raio de atendimento dos clientes em potencial, ou seja, quanto melhor for a logística da empresa, maior será a possibilidade de atender e conquistar mais clientes.

Conforme citado pelos entrevistados, identificou-se que a logística também apresenta um alto risco na operação da empresa, visto que o segmento

---

<sup>2</sup> Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia.

farmacêutico é alvo de um elevado número de assaltos, representando, assim, uma grande perda econômica para a empresa.

**20. A empresa teve o auxílio de assessoria externa para ajudar nos processos de *due diligence*, ou ela foi realizada por equipe interna?**

*“A Alfa não possui uma equipe interna dedicada para esses fins de due diligence e avaliação econômica. Os departamentos no Brasil ainda estão dedicados para as necessidades locais, e por isso sempre contamos com a ajuda de auditorias externas, consultorias no Brasil e nos países e também com um banco brasileiro que nos dá todo o suporte.” (Executivo A)*

*“Sim, todas as compras que realizamos tiveram o suporte de uma empresa de auditoria externa para validar as informações contábeis, financeiras e de recursos humanos. Também contamos com ajuda de consultorias na área de qualidade para verificar as autorizações e também contamos com uma assessoria bancária para nos ajudar na avaliação financeira das empresas para não pagarmos mais do que elas valem”. (Executivo B)*

Ambos os entrevistados citaram a importância do auxílio de consultores externos especializados para o êxito do processo de internacionalização, principalmente pelo de a empresa não possuir experiência nesse tipo de negócio, conforme por ser observado nas respostas das perguntas 3 e 4.

Diante do que foi exposto, concluiu-se que este estudo contribui para o processo de internacionalização de indústrias atuantes no segmento farmacêutico, mas não deve ser utilizado como base para indústrias de outros segmentos, em virtude de o setor farmacêutico ter características específicas.

Na próxima seção são expostas impressões do pesquisador decorrentes da pesquisa realizada.

### **3.7 Implicações Gerenciais**

O processo de internacionalização da empresa Alfa teve início em 2009, embora a decisão de entrar em mercados de outros países tenha sido tomada em 2005. Uma das razões para esse espaço de tempo entre a tomada de decisão e a

efetiva ação de internacionalização pode ser decorrente do fato de a empresa não ter nenhuma experiência prévia em mercados internacionais. Assim, no período entre 2005 e 2009, a empresa estudou e se preparou para a internacionalização.

O fato de a empresa não ter experiência, aliado à questão de proximidade, fez com que os esforços de internacionalização se concentrassem nos países da América Latina. Os países em que a Alfa está presente são estes: Argentina, Uruguai, Bolívia, Colômbia e Venezuela.

Para minimizar as limitações da falta de experiência em mercados internacionais, a empresa contou com a ajuda de auditorias e consultorias externas no Brasil e no exterior para a realização dos processos de *due diligence* e avaliação econômica.

### **3.7.1 Principais fatores motivadores**

Os principais motivos que levaram a empresa Alfa a tomar essa decisão foram os seguintes: a marca tornar-se reconhecida internacionalmente, não ficar vulnerável às crises econômicas brasileiras (sustentação da empresa por outros mercados) e as oportunidades existentes para o desenvolvimento de novos produtos num país que é um grande centro de pesquisas oncológicas (Argentina).

Além disso, em termos de motivação, cabe citar que a empresa Alfa buscou a internacionalização como forma de explorar a localização favorável do Brasil na América Latina, bem como evitar uma situação desfavorável de esgotamento do mercado nacional, em virtude da intensa competição existente no setor farmacêutico. De acordo com o diretor de Planejamento Estratégico, em razão de o mercado farmacêutico ser muito competitivo e pulverizado, uma das alternativas de crescimento para a Alfa foi a expansão para mercados fora do Brasil, mais especificadamente na América Latina.

### 3.7.2 Estratégias de internacionalização

O processo de internacionalização da empresa Alfa apoiou-se em três estratégias: **exportação**, **aquisição de empresas já existentes (novos negócios)** e **construção/criação de subsidiária**. De acordo com o diretor de Negócios Internacionais, a **exportação**, além de ser a primeira estratégia utilizada, acabou sendo um processo natural, decorrente das parcerias internacionais firmadas previamente pela empresa, abrindo portas para os mercados internacionais. Cabe destacar que, apesar de a empresa considerar que efetivamente o processo de internacionalização iniciou em 2009, desde 2002 a empresa tem exportado seus produtos para outros mercados, atividade que corresponde a cerca de 2% do seu faturamento.

Conforme relato do referido diretor, é a **aquisição** de outras empresas que é a principal estratégia de internacionalização utilizada pela Alfa. Para ele, *“há muitas oportunidades de comprar empresas na América Latina”*, além do fato de a economia brasileira estar aquecida e fortalecida em relação aos países vizinhos.

A Alfa tem utilizado essa estratégia pelo fato de ter, como estilo de negócio, o domínio toda a operação, isto é, a empresa quer ter o controle total das ações, o que não seria possível em sociedade ou numa *joint venture*. Na visão do diretor de Planejamento Estratégico, *“as oportunidades de aquisição foram interessantes e acredita-se que era melhor comprar do que fazer uma fusão ou joint venture”*.

A estratégia de **aquisição** tem como consequência maior comprometimento de recursos e participação da empresa Alfa. Isso pode ser evidenciado na fala do diretor de Negócios Internacionais, ao afirmar que *“quando compramos, nos obrigamos a entrar de cabeça no mercado local”*.

É importante destacar que as empresas adquiridas pela Alfa foram escolhidas por meio de análise de mercado, com apoio de uma consultoria especializada. Conforme relato do diretor de Negócios Internacionais, *“Todas as empresas que adquirimos estão 100% alinhadas com nossas linhas de produtos e, em alguns casos, nos trouxeram novas oportunidades de produtos”*.

O objetivo da empresa é realizar uma **aquisição** internacional por ano, ampliando a participação da empresa no mercado latino-americano, sendo que a empresa já vislumbra a entrada em outros continentes.

Ainda com relação à estratégia de **aquisição**, a empresa Alfa tomou a decisão de utilizar a sua própria marca nos produtos comercializados; contudo, essa posição não foi implementada de imediato. De acordo com o Executivo B, houve um período de tempo para conhecimento e adaptação do mercado local, principalmente para mostrar aos clientes que a aquisição não afetaria os relacionamentos já estabelecidos. Conforme já mencionado, o objetivo da empresa é consolidar globalmente sua marca.

Outra estratégia utilizada pela Alfa foi a **construção de uma subsidiária** no exterior. A empresa tomou essa decisão em virtude da oportunidade que surgiu em decorrência de incentivos do país-alvo da empresa (Argentina) e também do próprio governo brasileiro. Além disso, a empresa não encontrou nesse país uma boa oportunidade para realizar uma aquisição. Para o diretor de Planejamento Estratégico, a empresa está construindo *“uma fábrica do zero e irá iniciar a operação nos próximos anos, de forma independente”*.

### 3.7.3 Vantagens e barreiras de entrada

A entrada em novos mercados por meio do processo de internacionalização possibilitou à empresa Alfa a obtenção de algumas vantagens, tais como: exposição da marca; distribuição de produtos em novos países; possibilidade de desenvolvimento de novas drogas, com base na *expertise* das equipes internacionais; melhoria da imagem institucional.

Ademais, de acordo com um dos entrevistados, o diretor de Negócios Internacionais, *“A internacionalização trouxe maior nível de profissionalismo, pois agora somos uma empresa global e conseqüentemente ampliamos nossa tecnologia tanto da produção de nossos produtos quanto dos sistemas de controle”*.

As principais barreiras encontradas no processo de internacionalização foram estas: idioma, falta de conhecimento interno com respeito a processos internacionais, falta de conhecimento técnico de operações fora do país e dos

aspectos jurídicos do país em que a empresa passou a operar (regulação setorial), adaptação dos sistemas de informática e produção de medicamentos e da cultura dos novos países.

#### **3.7.4 Impacto do processo de internacionalização na organização**

O processo de internacionalização gerou algumas mudanças organizacionais na empresa Alfa. Além do processo de aprendizado que lhe possibilitaria a atuação em outros países, teve de investir em tecnologia para o suporte das operações, principalmente no que se refere ao sistema informatizado de gestão para controle das atividades e acompanhamento dos resultados.

A logística da empresa também foi afetada, pois essa é uma atividade fundamental para o mercado farmacêutico, haja vista que só em São Paulo, conforme afirma o diretor de Negócios Internacionais ocorreram, mais de 500 assaltos a caminhões de transporte de medicamentos. Em países como Argentina e Chile que, tais qual o Brasil, possuem distâncias muito longas a serem percorridas, os produtos precisam ser distribuídos com segurança em todo o território, e não apenas nas grandes cidades.

De acordo com o diretor de Negócios Internacionais, outro país em que a questão logística é estratégica é a Colômbia, onde até as FARC têm interesse em roubar medicamentos. Apesar de a Colômbia ser o país latino-americano com maior quantidade de produtos falsificados, o mercado colombiano é estratégico para a Alfa, pois é o segundo mercado que mais cresce na América Latina.

#### **3.7.5 Avaliação do processo de internacionalização**

O processo de internacionalização, na opinião dos entrevistados, é visto como rápido, levando-se em conta que a empresa fez grandes avanços em um período de três anos. O nível de comprometimento de recursos com as operações internacionais é tido como alto. Como resultado dos investimentos,

aproximadamente 10% do total das vendas anuais são provenientes de negócios internacionais.

De modo geral, o processo de internacionalização da empresa é visto como satisfatório. Existe o reconhecimento de que muito já foi feito até o presente momento. Porém, existe também a percepção de que a empresa deve continuar evoluindo para alcançar o seu objetivo de entrar em mercados de outros países, tais como México, Japão e China.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar as estratégias de entrada em novos mercados internacionais utilizadas por uma indústria brasileira do setor farmacêutico. Para o alcance deste fim, realizou-se um estudo de caso na empresa Alfa, sediada no Estado de São Paulo.

Motivada pelo desejo de crescimento e ciente de que o mercado brasileiro é extremamente competitivo, a Alfa constatou que a entrada em outros países se apresentava como a forma mais viável para atingir tal objetivo. Assim, seu processo de internacionalização aconteceu efetivamente a partir de 2009. Pelo fato de a empresa não ter experiência em atuação internacional, novas operações em países da América do Sul se mostrou a opção mais natural. Atualmente, a empresa está presente em cinco países: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, e Uruguai.

Entre os vários meios de entrada existentes, verificou-se que a referida empresa utilizou três estratégias: exportação, aquisição e criação de subsidiária. A escolha de cada uma delas decorreu de uma causa diferente. Em virtude principalmente das parcerias já desenvolvidas pela empresa, a exportação foi o primeiro meio de entrada empregado por ela.

A estratégia de aquisição, por sua vez, tem sido muito utilizada pela Alfa, que busca constantemente oportunidades de incorporar empresas de outros países. Conforme citado neste estudo, a entrada em outros países por meio de aquisições é uma opção estratégica de empresas que buscam ingressar rapidamente em novos mercados, aproveitando o *market share*, o conhecimento de mercado, a marca e os canais logísticos existentes da empresa adquirida, sempre mantendo o controle de suas operações. Caso a Alfa tivesse usado uma *joint venture*, por exemplo, o controle total do negócio não seria possível. Assim, com o apoio de consultorias e assessorias, ela monitora constantemente novas possibilidades de aquisição que permitam o seu crescimento em outros países.

Outra estratégia empregada pela Alfa foi a construção de uma subsidiária, na Venezuela, em decorrência de incentivos governamentais.

A análise da internacionalização da Alfa revela um processo rápido até certo ponto, pois cerca de três anos após o início de sua internacionalização a



empresa já estava operando em cinco países diferentes. Tal avanço se mostra como consequência da política agressiva de aquisições. Contudo, apesar dos investimentos e do comprometimento de recursos realizados pela empresa, as unidades operacionais parecem não ter muita representatividade em seu faturamento da empresa, uma vez que somente cerca de 10% dele tem origem nas operações internacionais.

Além disso, a Alfa não conseguiu disponibilizar, no mercado brasileiro, produtos de suas unidades internacionais, o que poderia contribuir para a diminuição dos custos de pesquisa e desenvolvimento e para o aumento das receitas por meio da oferta de novos medicamentos.

Em um caminho inverso, a Alfa não conseguiu inserir os produtos de origem brasileira em seus novos mercados, com exceção do mercado chileno. Essas dificuldades parecem estar relacionadas às diferenças na regulação setorial de cada país. Tal situação mostra, então, um desafio para a empresa, pois, caso almeje expandir sua ação internacional, deverá desenvolver padrões que possam ser aceitos em diversos países.

Este estudo permite afirmar que a internacionalização é um processo que está ao alcance das empresas brasileiras e possui incentivos por parte do governo e revela que a escolha da estratégia de internacionalização deve ser analisada também sob ponto de vista financeiro, para poder avaliar o retorno do investimento, e não apenas em relação às oportunidades decorrentes do fato de possuir uma unidade internacional.

Apesar de o período de tempo para avaliar o retorno do investimento financeiro proporcionado pela internacionalização ser curto, ou seja, um período de somente três anos, foi possível identificar sua importância para a empresa sob o aspecto da ampliação dos mercados de atuação. O segmento farmacêutico apresenta períodos em que não há lançamentos de novas moléculas, ou seja, inevitavelmente as empresas que pertencem a ele passam por períodos críticos nos quais pode haver queda no faturamento, mas, no caso da Alfa, isso não aconteceu, pois a empresa ampliou sua atuação para novos mercados. Assim, tal atividade contribuiu para o aumento do seu faturamento, mesmo ele não sendo tão representativo.

Verificou-se também a presença da cultura de uma empresa familiar nos processos de tomada de decisão, em razão da qual há um forte desejo de manter o

controle das operações internacionais e o processo da decisão do investimento em aquisições de unidades internacionais.

Concluiu-se que a internacionalização foi positiva para a empresa Alfa, pois por intermédio dela a organização conseguiu ampliar sua estrutura organizacional e investir em sistemas de ERP e SAP mais avançados, trazendo-lhe, assim, um profissionalismo melhor. Dessa forma, tornou-se um modelo para outras empresas brasileiras que estão em busca de experiência internacional e, principalmente, de acesso a novas moléculas que poderão, em um futuro próximo, trazer-lhes um alto retorno financeiro. No tocante ao retorno financeiro obtido, o curto período que há entre o início do processo de internacionalização da empresa analisada e o presente estudo não possibilitou uma conclusão profunda sobre o assunto.

Cabe ressaltar que, diante da abordagem sugerida, o estudo realizado possui limitações em sua origem, uma vez que se ateve a uma única organização de um mercado específico, não sendo possível a sua generalização.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam realizadas pesquisas que analisem o impacto da internacionalização na estrutura organizacional e o retorno financeiro dos investimentos em unidades internacionais, bem como investiguem a influência das questões regulatórias referentes à entrada das empresas em outros mercados.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

ALCAZAR, M. R.; SPERS, R. G.; ARIDA, R. M. Internacionalização da Natura na França: estratégias e posicionamento de marketing para um mercado sofisticado. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 221-246, jul./dez. 2007.

ALMEIDA, A. **Internacionalização de empresas: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AMAL, M.; FREITAG FILHO, A. R. Estratégias e determinantes da internacionalização de PME: abordagem das teorias das redes de relacionamento e empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BALBINOT, Z. et al. Estratégias de internacionalização e práticas integradas de gestão entre agentes locais e expatriados e seus efeitos sobre o conteúdo estratégico de empresas multinacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. São Paulo: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística**. São Paulo: Bookman, 2001.

BARBOSA, F. J. **A internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso**. 2004. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.; COOPER, B. M. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

BRADLEY, F.; GANNON, M. Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry? **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 4, p. 12-36, 2000.

BREALEY, R. et al. **Principles of corporate finance**. 9. ed. New York: Mc Graw Hill, 2008.

CABRAL, J. E. O.; SILVA JUNIOR, L. A. Sucesso exportador: influência da orientação estratégica, atitude e capacidade gerencial. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 142-167, 2006.

CAMARGO, A. A. **As estratégias de marketing global adotadas nos processos de internacionalização de franquias brasileiras**. 2012. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2012.

CARVALHO, L. C. Introdução. In: SAUVANT, K. et al. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 79-116.

CASTRO, D. M. F. **Criação de valor em fusões e aquisições**. 2010. 204 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The internationalization of chinese firms: a case for theoretical extension? **Management and Organization Review**, v. 1, ano 3, p. 381-410. 2005.

CLAVER, E.; RIENDA, L.; QUER, D. Family firm's risk perception: empirical evidence on the internationalization process. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 15, n. 3, p. 457-471, 2008.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CYRINO, A. B; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Global players research investigation on the internationalization processes of companies in Brazil. **Caderno de ideias**, Nova Lima, Fundação Dom Cabral, dez. 2002.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. **Marketing internacional**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DALMORO, M. **Internacionalização de empresas em redes horizontais: uma análise a partir do Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil**. 2009. 187 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

DAWSON, J. A. Internalization of retailing operations. **Journal of Marketing Management**, v. 10, p. 267-282, 1994.

DEGEN, R. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Education, 2009.

DIAS, M. C. C. F. **A Internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira**. 2007. 188 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais – Especialização em Marketing)–Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2007.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNIER, P. P. et al. **Logística e operações globais**. São Paulo: Atlas 2000.

FAN, Y. The national image of global brands. **Journal of Brand Management**, {s.1.}, v. 9, n. 3, p. 180-192, jan. 2002.

FDC – Fundação Dom Cabral. **Ranking FDC das transnacionais brasileiras 2012**. Nova Lima: FDC, 2012.

FILIPESCU, D. **Innovation and internationalization: a focus on spanish exporting firms**. 65 p. Treball de recerca - Universitat Autònoma de Barcelona, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales, Departament d'Economia de l'Empresa, 2007.

FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. **Diagnóstico do Comércio Exterior do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2011.

FLORIANI, D. E. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira**. 2010. 311 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

FLORIANI, R.; ROLOW, R.; AMAL, M. Internacionalização e redes de relacionamento como propulsores de inovações: estudo de caso em empresa metal-mecânica. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008.

FRANÇA FILHO, G. G. et al. A Internacionalização nas pequenas e médias empresas brasileiras: a influência da distância psíquica. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, São Paulo, v. 5, n.1, p. 3-19, jan./abr. 2011.

FUENTEFRIA, A. H. **Análise dos fatores determinantes da internacionalização e desempenho financeiro das empresas brasileiras de capital aberto: a contribuição da visão baseada em recursos (RBV)**. 2010. 192 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

GANGA, G.; CARPINETTI, L. A fuzzy logic approach to supply chain performance management. **International Journal of Production Economics**, v. 134, p.177-187, 2011.

GARDNER, B. B.; LEVY, S. J. The product and the brand. **Harvard Business Review**, Boston, v. 33, p. 33-39, Mar./Apr.1955.

GARRIDO, I. L. A relação entre orientação para mercado externo: *performance* internacional e estratégias de internacionalização. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 4.

GIÃO, P. R. et al. O Processo estratégico de internacionalização da Gerdau. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2008.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIULIANI, A. C. (Org.). **Marketing de varejo contemporâneo**. Itu: Ottoni, 2012.

GOLDSTEIN, A. Multinational companies from emerging economies: composition, conceptualization and direction in the global economy. **International Political Economy Series**. Palgrave Macmillan, 2007.

GONÇALVES, R. D. **Relação matriz – subsidiária de multinacional farmacêutica: fatores determinantes na decisão estratégica**. 2012. 68 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração em Empresas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2012.

GOMES, G.; SILVEIRA, A.; AMAL, M. Internacionalização de pequenas e médias empresas em periódicos de administração com alto fator de impacto: 2000-2008. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 112-138, 2010.

GRIECO, A. A. J. **O papel da inovação aberta na internacionalização de empresas em rede**. 2012. 248 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2012.

HILL, C. W. L. **International business competing in the global marketplace**. Irwin: McGraw Hill, 2007.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thompson, 2008.

HOLDEN, B. Construindo marcas globais. In: TYBOUT, A. M.; CALKINS, T. (Org.). **Branding**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 287-310.

HOLLIS, N. **The global brand**. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

HONÓRIO, L. C. Grau de internacionalização de empresas brasileiras de manufatura e a influência de fatores organizacionais e estratégicos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 5, p. 154-180, 2009.

HSM MANAGEMENT. **Multinacionais que emergem** – estudo accenture. Alphaville: HSM Management 2008.

JAVALGI, R.; GRIFFITH, D.; WHITE, D. An Empirical Examination of Factors Influencing the Internationalization of Service Firms. **Journal of Services Marketing**, Cleveland, v. 17, n. 2, p.185-201, 2003.

JOHANSSON, J. K.; RONKAINEN, I. A. The steem of global brans. **Journal of Brand Management**, {S.1.}, Kaire, v. 12, n. 5, p. 339-354, jun. 2005.

KAPFERER, J. N. **O que vai mudar as marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KHAUAJA, D. M. R. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas**: estudo com franquedoras brasileiras. 2009. 299 f. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

KONDA, S. T. **A influência do porte no desempenho logístico das empresas usuárias do Drawback**. 2007. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LECRAW, D. J. Performance of transnational corporations in less develop countries. **Journal of International Business Studies**, Spring Summer, v. 14, n. 1, p. 15-34, 1983.

LECRAW, D. J. Direct investment by firm from less developed countries. **Oxford Economic Papers**, Spring Summer, v. 29, n. 3, p. 442-457, 1977.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 2009.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2007.

LUO, Y.; TUNG, R. L. International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, Spring Summer, n. 38, p. 481-498, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, e amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASUM, M. I.; RIVERA, A. F. V. **Internationalization process of SMEs**: strategy and methods. Master Thesis. Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology Västeras Sweden. 2008.

MATHEWS, J. A. Dragon multinationals: new players in 21<sup>st</sup> century globalization. **Asia Pacific J Manage**, Sydney, v. 23, p. 5-27, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.

MENDES, R.; SENNES, R. **Logística internacional para a indústria farmacêutica**. São Paulo: Febrafama, 2007. Estudos Febrafarma, n. 17.

MORAES, W. E a Bili vira multinacional. **Época Negócios**, Rio de Janeiro, anuário 2012. p. 174-177, 29 set. 2012.

MORENO, M. C. **Internacionalização de compras: um estudo em empresas brasileiras participantes de uma cadeia de suprimentos na região sul do Brasil**. 2011. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Por Alegre, 2011.

NASCIMENTO, I. Eurofarma de mão dada com Cuba. **Brasil Econômico**, São Paulo, 29 abr. 2011. Brasil A2.

PINHO, R. R. **Gigantes brasileiros**: multinacionais emergentes e competição global. 2008. 341 f. Tese (Doutorado em Administração)–Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.

RADAELLI, V. **A inovação a indústria farmacêutica**: forças centrípetas e forças centrífugas no processo de internacionalização. 2006. 171 f. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica)–Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

RAMAMURTI, R. Developing countries and MNEs: extending and enriching the research agenda. **Journal of International Business Studies**, Spring Summer, v. 35, p. 277, 2004.



RAMAMURTI, R.; SINGH, J. **Emerging multinationals in emerging markets**. United Kingdom: Cambridge University, 2009.

REIS, A. M. **A relação entre estratégia e estrutura no processo de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras**. 2012. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração em Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

REIS, G. G. **Global mindset e fatores culturais: influências nas competências de subsidiárias brasileiras no exterior: pesquisa multinível**. 2012. 176 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

REIS, A. M. **A relação entre estratégia e estrutura no processo de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras**. 2012. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração em Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

RELATÓRIO Anual Eurofarma 2011. São Paulo: Eurofarma, 2011.

ROCHA, A.; SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 183-197.

RODRIGUES, S. S. **A internacionalização de empresas de base tecnológica em incubadoras no Estado de São Paulo**. 2010. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

RODRIGUES, N.; FERREIRA, P. C. S. **Fusões e aquisições internacionais e investimentos de raiz: Determinantes Macroeconômicas e efeitos sobre o Crescimento**. 2009. 296 f. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais)–Universidade do Porto, Cidade do Porto, 2009.

SALES, A. Check-up nos custos. **Mundo corporativo**, São Paulo, v. 34, p. 22-26, out./dez. 2011.

SCARAMUZZO, M. Eurofarma vai construir fábrica na Argentina. **Valor Econômico**, São Paulo, 19 dez. 2011. Empresas B6.

SCARAMUZZO, M. Eurofarma vai às compras no Chile e reforça expansão. **Valor Econômico**, São Paulo, 22 dez. 2010. Empresas B9.

SCHUILING, I.; KAPFERER, J. N. Real differences between local and international brands: strategic implications for international marketers. **Journal of International Marketing**, {S.l.}, v. 12, n. 4, p.97-112, 2004.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Internacionalização das micro e pequenas empresas: oportunidades sugeridas pela experiência internacional. **Relatório final**. DAI Brasil, Funcex/Sebrae. Fase 5, projeto 3, nov. 2006.

SHIRANI, M. **Internationalization process model**: a case study of wire and cable exporter firms. Master Thesis. Department of Business Administration and Social Sciences. Lulea University of Technology, 2009.

SILVA, V. A. **Fatores influenciadores no processo de internacionalização**: um estudo em empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos. 2011. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2011.

SIMONS, H. **Case study research in practice**. London: Sage, 2009.

SOARES, M. C. **Mudanças nas estratégias de internacionalização de grupos produtores de etanol**: um estudo de casos múltiplos no setor sucroenergético brasileiro. 2011. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SOUZA, C. V.; SOUZA, E. V. E. Estratégias de competição na indústria farmacêutica: das cadeias verticais às parcerias flexíveis. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E PRODUÇÃO, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.

SZYLIT, F. **Estratégia de internacionalização de empresas varejistas em mercados psiquicamente distantes**. 2012. 78 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2012.

TAKANO, Y. **Estudo do processo de internacionalização de uma empresa multinacional brasileira do ramo de integração de sistemas de tecnologia da informação e comunicação**. 2009. 80 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–Programa de Pós-Graduação em Administração em Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

TEMPORAL, P. **Branding in Asia**: the creation, development and management of Asian brands for the global market. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2001.

TURNBULL, P. W. A Challenge to the stage theory of the internationalization process. In: ROSSON, P. J.; REID, S. D. (Ed.). **Managing export entry and expansion**. New York: Praeger Publishers, 1987. p. 21-40.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANNI, P. P.; MORAES, G. H. S. M.; MARIOTTO, F. L. Para que servem os estudos de caso único? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 1-16.

ZEN, A. C. **A influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters**: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França. 2010. 270 f. Tese (Doutorado em Administração)–Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2010.

## WEBGRAFIA

AGUIAR, M. et al. **The 2009 BCG 100 New global Challenges**: how companies from rapidly developing economies are contending for global leadership. jan. 2009. Disponível em: <[http://www.bcg.com/expertise\\_impact/publications/publication\\_details.aspx?id=tcm:12-15403](http://www.bcg.com/expertise_impact/publications/publication_details.aspx?id=tcm:12-15403)>. Acesso em: 29 ago. 2012.

ALLEXPERT, S. **Merger and Acquisitions**. Disponível em: <<http://en.allexperts.com/q/Mergers-Acquisitions-2329/2010/6/strategic-management-1.htm>>. Acesso em: 29 set. 2012.

APEX-BRASIL – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 28 dez. 2012.

BANCO DO BRASIL. **PROEX**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page3,101,7803,0,0,1,0.bb?codigoMenu=1702&codigoRet=2526&bread=72>>. Acesso em: 17 dez. 2012.

BANCO DO NORDESTE. **Financiamentos – Nordeste Exportação**. Disponível em: <[http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/produtos\\_e\\_servicos/operacoes\\_internacionais/gerados/nordeste\\_exportacao.asp](http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/produtos_e_servicos/operacoes_internacionais/gerados/nordeste_exportacao.asp)>. Acesso em: 17 dez. 2012.

BANCO DO NORDESTE. **Negócios internacionais**. Disponível em: <[http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/Produtos\\_e\\_Servicos/Operacoes\\_Internacionais/gerados/apresentacao.asp](http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/Produtos_e_Servicos/Operacoes_Internacionais/gerados/apresentacao.asp)>. Acesso em: 17 dez. 2012.

BELO, E. **Eurofarma faz compras ousadas e amplia alcance na América Latina**. 12 jul. 2011. Disponível em: <<http://www.cafedasquatro.com.br/materia/?cM=149185>>. Acesso em: 17 out. 2012.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Produtos**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/Produtos/index.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Produtos/index.html)>. Acesso em: 17 dez. 2012.

CAI, J. et al. Improving supply chain performance management: A systematic approach to analyzing iterative KPI accomplishment. **Decision Support Systems**, v. 46, p. 512-521, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2008.09.004>>. Acesso em: 8 jan. 2012.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: <[http://www.caixa.gov.br/pj/pj\\_comercial/mp/linha\\_credito/comercio\\_exterior/index.asp](http://www.caixa.gov.br/pj/pj_comercial/mp/linha_credito/comercio_exterior/index.asp)>. Acesso em: 17 dez. 2012.

CASTANHEIRA, J. **Eurofarma portenha**. 8 ago. 2009. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro-temp/edicoes/618/imprime146068.htm>>. Acesso em: 17 out. 2012.

CHUEKE, G. V. **Identificação dos fatores influenciadores na escolha da estratégia de entrada das multinacionais brasileiras no exterior**. 2012. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração com Concentração em Gestão Internacional)—Programa de Mestrado em Gestão Internacional. Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://www.espm.br/ConhecaAESPM/Mestrado/GestaoInternacional/Documents/Gabriel%20Vouga%20%20Chueke\\_ok.pdf](http://www.espm.br/ConhecaAESPM/Mestrado/GestaoInternacional/Documents/Gabriel%20Vouga%20%20Chueke_ok.pdf)>. Acesso em: 28 dez. 2012.

EUROFARMA. **Internacionalização: Eurofarma compra laboratório argentino**. 10 ago. 2009. Disponível em: <<http://www.eurofarma.com.br/ras/noticia/anexo/20090810.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2012.

INTERBRAND. **Best global brands 2012**. Disponível em: <<http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/best-global-brands-2012-brand-view.aspx>>. Acesso em: 28 dez. 2012.

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A. de; OLIVEIRA, B. R. B. de. Características da localização no processo de internacionalização de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 4, ago. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902011000400002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902011000400002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 19 set. 2011.

KPMG. **Pesquisa de fusões e aquisições 2º trimestre 2012**. 2012a. Disponível em: <[https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Paginas/FA-2-trimestre-2012.aspx](https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Paginas/FA-2-trimestre-2012.aspx)>. Acesso em: 30 set. 2012.

KPMG. **Foco no que interessa**. 2012b. Disponível em: <[http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Paginas/Release-Foco-no-que-interessa.aspx](http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Paginas/Release-Foco-no-que-interessa.aspx)>. Acesso em: 30 set. 2012.

LUZ, C. **Eurofarma compra fábrica da Merck Sharp & Dohme na Colômbia**. 3 abr. 2012. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/neg%C3%B3cios,eurofarma-compra-fabrica-da-merck-sharp-dohme-na-colombia-,108404,0.htm>>. Acesso em: 8 jan. 2013.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 29, n. 5, p. 537-554, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>>. Acesso em: 15 maio 2012.

SCARAMUZZO, M. **Eurofarma compra laboratório no Uruguai e planeja mais aquisições**. 9 jun. 2010. Disponível em: <<http://www.interfarma.org.br/site2/index.php/artigos-e-noticias/clipping-do-setor/1189-eurofarma-compra-laboratorio-n..>>. Acesso em: 25 out. 2012.

SINDUSFARMA – Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo. **Indicadores Econômicos**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.sindusfarmacomunica.org.br/indicadores-economicos/>>. Acesso em: 17 out. 2012.

SPOTORNO, K. **Eurofarma quer cobrir 90% do Mercado latino-americano em 2015**. 10 jun. 2010. Disponível em: <[http://eurofarma.com.br/versao/pt/institucional/pop\\_up.asp?fileNoticia=%2E%2E%2F%2E%2E%2F%2E%2E%2Fras%2Fnoticia%2Fanexo%2Fepocanegocios\\_20100610%2Epdf](http://eurofarma.com.br/versao/pt/institucional/pop_up.asp?fileNoticia=%2E%2E%2F%2E%2E%2F%2E%2E%2Fras%2Fnoticia%2Fanexo%2Fepocanegocios_20100610%2Epdf)>. Acesso em: 17 out. 2012.

TRAVESSO NETO, D. Os desafios da internacionalização. **Revista Desafios do Desenvolvimento** – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, n. 73, 2012. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=768:os-desafios-da-internacionalizacao&catid=29:artigos-materias&Itemid=34](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=768:os-desafios-da-internacionalizacao&catid=29:artigos-materias&Itemid=34)>. Acesso em: 30 set. 2012.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A – Questionário aplicado aos executivos responsáveis pelos processos de internacionalização da empresa selecionada**

1. Qual foi o impacto que a internacionalização trouxe para a organização?
2. Qual foi a principal razão que levou a empresa a buscar a internacionalização?
3. Você já teve a oportunidade de trabalhar e viver em outro país? Em caso positivo, favor informar em qual país e quanto tempo viveu nele.
4. A direção da empresa, ou a sua gestão anterior, tinha experiência em processos de internacionalização? Em caso positivo, em que nível?  
 Nenhum  
 Pouco  
 Muito  
 Muito Alto
5. Como você descreve a velocidade do processo de internacionalização de sua empresa?  
 Lenta (10 anos)     Média (5 anos)     Rápida (3 anos)
6. Como você classifica o grau de comprometimento de recursos (pessoal, financeiros e tecnológicos) durante a fase inicial de internacionalização?  
 Nenhum  
 Pouco  
 Muito  
 Muito Alto
7. Qual é a estratégia de entrada que melhor descreve o processo de internacionalização de sua empresa?  
 Exportação  
 Licenciamento  
 *Joint Venture*



Criação de uma subsidiária

Fusão

Aquisição

Nenhuma delas

8. Por que a empresa decidiu pela(s) estratégia(s) acima?

9. A empresa utilizou alguma outra estratégia que não foi citada na pergunta de número 7?

10. Há quantos anos você trabalha com mercados internacionais?

11. Atualmente, sua empresa ainda usa as mesmas estratégias para ingressar em um novo país?

12. Qual é a participação do total de vendas anuais que são provenientes de vendas internacionais?

13. Em quais países da América do Sul sua empresa atua?

14. Quais foram as barreiras encontradas pela empresa para entrar em novos países?

15. Há quantos anos a empresa está envolvida em negócios internacionais?

16. Qual o principal motivo que levou a sua empresa a iniciar o processo de internacionalização?

Esgotamento do mercado brasileiro.

Explorar a localização geográfica do Brasil para acessar mercados vizinhos.

Solicitação de clientes estrangeiros.

Exemplos de empresas do mesmo setor.

Seguir um cliente doméstico que passou a atuar em novos mercados.

Busca de economia de escala.

17. Por favor, indique qual o nível de satisfação que você possui em relação ao processo de internacionalização de sua empresa, sendo que 1 indica “pouco satisfeito” e 5, “altamente satisfeito”.

Nível de satisfação	1	2	3	4	5

18. A empresa manteve ou não a marca das empresas que foram compradas? Por quê?
19. Qual a importância da logística no novo país?
20. A empresa teve o auxílio de assessoria externa para ajudar nos processos de *due diligence*, ou ela foi realizada por equipe interna?

## APÊNDICE B – Respostas do Executivo A

### 1. Qual foi o impacto que a internacionalização trouxe para a organização?

Entrar em novos países nos possibilitou várias oportunidades, como exposição da nossa marca, distribuição de nossos produtos em novos países, novas drogas para o mercado brasileiro, possibilidade de desenvolvimento de novas drogas com o conhecimento das novas equipes e novas parcerias com indústrias internacionais, pois, a partir do momento em que nos tornamos uma empresa internacional, as multinacionais de nosso setor passaram a nos enxergar com outros olhos. Acredito também que a internacionalização nos trouxe maior nível de profissionalismo, pois agora somos uma empresa global e conseqüentemente ampliamos nossa tecnologia tanto da produção de nossos produtos quanto dos sistemas de controle.

### 2. Qual foi a principal razão que levou a empresa a buscar a internacionalização?

A empresa decidiu pela internacionalização em 2005, e eu tive a oportunidade de entrar em 2008 para colocar na prática este objetivo. O que levou a empresa a decidir não foi um motivo, mas alguns, como: desejo de ter uma marca conhecida internacionalmente, desejo de não ficar vulnerável às crises econômicas brasileiras, as unidades podem ajudar da sustentação da empresa aqui no Brasil nos momentos de crise. Outro motivo é a oportunidade de desenvolver novos produtos que, no Brasil, não seria possível, por exemplo, a Argentina é um grande centro de desenvolvimento de produtos oncológicos, que hoje são produtos considerados *premium*. Esses foram os principais motivos para a internacionalização.

### 3. Você já teve a oportunidade de trabalhar e viver em outro país? Em caso positivo, favor informar em qual país e quanto tempo viveu nele.

Não vivi de forma definitiva, mas durante meus 20 anos de carreira profissional dediquei boa parte deles aos negócios na Europa e Estados Unidos. Tenho me dedicado nos últimos anos a desenvolver negócios globais.

**4. A direção da empresa, ou a sua gestão anterior, tinha experiência em processos de internacionalização? Em caso positivo, em que nível?**

- Nenhum
- Pouco
- Muito
- Muito Alto

**5. Como você descreve a velocidade do processo de internacionalização de sua empresa?**

- Lenta (10 anos)
- Média (5 anos)
- Rápida (3 anos)

**6. Como você classifica o grau de comprometimento de recursos (pessoal, financeiros e tecnológicos) durante a fase inicial de internacionalização?**

- Nenhum
- Pouco
- Alto
- Muito Alto

**7. Qual é a estratégia de entrada que melhor descreve o processo de internacionalização de sua empresa?**

- a.  Exportação
- b.  Licenciamento
- c.  Joint Venture
- d.  Criação de uma subsidiária
- e.  Fusão
- f.  Aquisição
- g.  Nenhuma delas

Posso explicar um pouco? [Sim, por favor. (pesquisador)] Em minha carreira profissional, já passei por todas essas estratégias que você me perguntou, todas elas são boas dependendo da situação e do desejo da empresa. A exportação é algo natural, pois as parcerias internacionais automaticamente nos abrem as portas para isso, e em nosso segmento ela se une. A segunda estratégia que você colocou no questionário é o licenciamento, muitas empresas exportam e

outros parceiros internacionais também licenciam, mas aqui isso não aconteceu. A *joint venture* seria muito boa no caso de podermos realizá-la com uma grande empresa multinacional, mas isso exigiria um aporte muito grande de capital e algo a ser oferecido por nós, que não é nosso caso fora do Brasil. Vou te dar um exemplo: uma das três maiores empresas farmacêuticas do mundo fechou uma *joint venture* conosco no Brasil, por quê? Porque, como somos grande aqui, temos muito a oferecer com nossa equipe de vendas e nosso parque industrial. Acredito que, em mais alguns anos, estaremos preparados para desenvolver alguma *joint venture* fora do Brasil. Também estamos construindo uma fábrica, pois a oportunidade de estar em outro país era muito boa; por experiência, essa estratégia só vale a pena quando o país lhe dá um incentivo muito alto, e neste caso tivemos um incentivo por parte do país e também por parte do governo brasileiro que está incentivando empresas nacionais a se internacionalizarem. A fusão não é uma estratégia para nós no momento, os controladores (donos) não querem compartilhar a administração, a aquisição tem sido a principal. Há muitas oportunidades de comprar empresas na América Latina, nossa economia cresceu muito e isso nos fortaleceu, é mais fácil para nós brasileiros negociarmos com nossos vizinhos, e também estamos aproveitando uma característica de nosso mercado, que é a quantidade de empresas familiares as quais não possuem o desejo ou não possuem alguém da família disposto a perpetuar no negócio, então estamos aproveitando essas oportunidades e comprando.

#### **8. Por que a empresa decidiu pela(s) estratégia(s) acima?**

Desculpe, acabei juntando as duas perguntas, mas tenho mais a acrescentar. A aquisição força a empresa a entrar de maneira bem decidida e nos força a participar de forma integral do negócio; se fosse uma *joint venture* ou fusão, poderíamos deixar a operação para o sócio ou para as pessoas locais, mas, quando compramos, nos obrigamos a entrar de cabeça no mercado local. Outro motivo é o perfil da Alfa, a Alfa tem o estilo de dominar a operação, com isso essa é a melhor forma de operar fora, comprando. Também posso incluir que todas as empresas que compramos foram justamente as melhores opções que tínhamos. Todas as empresas que adquirimos estão 100% alinhadas com nossas linhas de produtos e, em alguns casos, nos trouxeram novas oportunidades de produtos.

**9. A empresa utilizou alguma outra estratégia que não foi citada na pergunta de número 7?**

Não.

**10. Há quantos anos você trabalha com mercados internacionais?**

Mais de 10 anos.

**11. Atualmente, sua empresa ainda usa as mesmas estratégias para ingressar em um novo país?**

Esse é um assunto confidencial, o que posso dizer é que continuamos buscando oportunidades na América Latina e que possivelmente seguiremos fazendo aquisições. Olhando um pouco mais para o futuro, já estamos planejando a entrada em países de outros continentes e possivelmente poderemos utilizar outra estratégia que não seja a de aquisição.

**12. Qual é a participação do total de vendas anuais que são provenientes de vendas internacionais?**

Aproximadamente 10%.

**13. Em quais países da América do Sul sua empresa atua?**

Estamos hoje na Argentina, Chile, Uruguai, Bolívia e Colômbia.

**14. Quais foram as barreiras encontradas pela empresa para entrar em novos países?**

Posso citar algumas barreiras como idioma, boa parte da empresa ainda não estava preparada, falta de conhecimento técnico e legal dos países em que estávamos operando; outro ponto relevante foram os sistemas de informática, tivemos que adaptar nosso ERP.

**15. Há quantos anos a empresa está envolvida em negócios internacionais?**

A empresa decidiu pela internacionalização em 2005, porém os primeiros passos foram dados em 2009, ou seja, há quatro anos.

**16. Qual o principal motivo que levou a sua empresa a iniciar o processo de internacionalização?**

- esgotamento do mercado brasileiro.
- explorar a localização Brasil para acessar mercados vizinhos.
- solicitação de clientes no exterior.
- exemplo de empresas do mesmo setor.
- seguiu um cliente doméstico que passou a atuar em novos mercados.
- busca de economia de escala.

**17. Por favor, indique qual o nível de satisfação que você possui em relação ao processo de internacionalização de sua empresa, sendo que 1 indica “pouco satisfeito” e 5, “altamente satisfeito”.?**

Nível de satisfação	1	2	3	4	5
			X		

Acredito que em quatro anos muito foi feito, mas até agora entramos em mercados vizinhos e que não demonstraram tanta dificuldade; acredito que precisamos ainda entrar em mercados mais competitivos para sentir melhor a internacionalização, como por exemplo, entrar em mercados como México, Japão e China.

**18. A empresa manteve ou não a marca das empresas que foram compradas? Por quê?**

Não, a decisão foi de atuar com nossa marca própria. É claro que a mudança não foi implementada de maneira imediata após a aquisição, houve um tempo para conhecer e adaptar-se ao mercado e principalmente iniciar o relacionamento com os clientes, mostrando que a aquisição não afetaria em nada o relacionamento, pelo contrário, que a aquisição ampliaria as possibilidades de novos produtos; em suma, seguimos uma estratégia de *marketing* para mudar a marca sem perder a referência local.

**19. Qual a importância da logística no novo país?**

A logística/distribuição desempenha papel importante no mercado farmacêutico. Somente em São Paulo ocorreram mais de 500 assaltos a caminhões de

medicamentos, isso nos obriga a investir pesado em uma ótima empresa de logística e distribuição que possui segurança e seguro para roubos. Um aspecto importante na logística é que países como Argentina, Brasil e Chile possuem distâncias muito longas a serem percorridas, e nossos produtos precisam ser espalhados em todos os territórios, pois os grandes laboratórios concentram as vendas nas grandes cidades, e esse é um dos motivos que crescemos tanto no Brasil, e estamos ganhando espaço nesses países, vamos aonde há oportunidades de negócios, não ficamos apenas nas grandes cidades. Outro país em que a logística é estratégica é a Colômbia, onde até as FARC têm interesse em roubar medicamentos, e é o país com maior quantidade de produtos falsificados, mesmo assim temos que estar nesse mercado, pois é o segundo mercado que mais cresce na América Latina.

**20. A empresa teve o auxílio de assessoria externa para ajudar nos processos de due diligence, ou ela foi realizada por equipe interna?**

A Alfa não possui uma equipe interna dedicada para esses fins de *due diligence* e avaliação econômica. Os departamentos no Brasil ainda estão dedicados para as necessidades locais, e por isso sempre contamos com a ajuda de auditorias externas, consultorias no Brasil e nos países e também com um banco brasileiro que nos dá todo o suporte.



## APÊNDICE C – Respostas do Executivo B

### 1. Qual foi o impacto que a internacionalização trouxe para a organização?

Desde quando começamos o processo de internacionalização, muita coisa mudou aqui na Alfa. Tivemos que aprender muita coisa, entre elas, uma nova língua, porque, por enquanto, todas as nossas novas unidades estão localizadas na América Latina, mas, ao mesmo tempo, já estamos também nos preparando para entrar nos Estados Unidos. Tivemos que investir muito em tecnologia para poder ter uma comunicação boa através de videoconferências e também investimos em nosso sistema SAP para poder acompanhar os resultados e também controlar as operações. Outro impacto foi em pessoas, enviamos alguns funcionários para viver nesses novos países. Enxergo também a exposição que ganhamos no mercado interno; muito tem se falado sobre o nosso processo de expandir a nossa operação para fora do Brasil.

### 2. Qual foi a principal razão que levou a empresa a buscar a internacionalização?

Se não me engano, foi em 2005 que nós decidimos investir fora do Brasil, e nesse momento nós já tínhamos uma posição muito boa no mercado brasileiro. Para você conhecer melhor, no mercado farmacêutico não tem uma empresa com um *market share* maior que 10%, ou seja, nosso mercado é muito competitivo e muito pulverizado. Então, percebemos que, por ocupar uma boa posição no mercado, o melhor caminho para crescermos e expandirmos seria investir em mercados fora do Brasil e, como não tínhamos experiência e por uma questão de proximidade, decidimos iniciar pela América Latina. Sim, nós estamos entre as 10 maiores empresas do mercado brasileiro.

### 3. Você já teve a oportunidade de trabalhar e viver em outro país? Em caso positivo, favor informar em qual país e quanto tempo viveu nele.

Não, nunca trabalhei e nem vivi em outros países.

**4. A direção da empresa, ou a sua gestão anterior, tinha experiência em processos de internacionalização? Em caso positivo, em que nível?**

- Nenhum
- Pouco
- Muito
- Muito Alto

**5. Como você descreve a velocidade do processo de internacionalização da sua empresa?**

- Lenta (10 anos)
- Média (5 anos)
- Rápida (3 anos)

Deixa eu explicar porque julgo rápida: nós decidimos em 2005, demoramos para iniciar, mas, quando começamos, poxa, foi muito rápido, entramos em três países em dois anos.

**6. Como você classifica o grau de comprometimento de recursos (pessoas, financeiros e tecnológicos) durante a fase inicial de internacionalização?**

- Nenhum
- Pouco
- Muito
- Muito Alto

**7. Qual é a estratégia de entrada que melhor descreve o processo de internacionalização de sua empresa?**

- Exportação
- Licenciamento
- Joint Venture*
- Criação de uma subsidiária
- Fusão
- Aquisição
- Nenhuma delas

Faz muitos anos que exportamos, mais de 10 anos, essa é uma atividade que hoje representa quase 2% de nosso faturamento. Precisamos crescer mais, já

temos penetração em muitos países. Todas as demais [estratégias de internacionalização] foram aquisições, estamos em cinco países e em todos compramos empresas locais. Sobre o licenciamento, nós não fazemos isso para fora, essa estratégia utilizamos aqui no Brasil para licenciar produtos de marcas internacionais. Desculpe, há um país em que estamos construindo uma fábrica, tem razão, vamos construir do zero e iniciar a operação nos próximos anos de forma independente.

**8. Por que a empresa decidiu pela(s) estratégia(s) acima?**

Na verdade, todos os países que entramos foram oportunidades que surgiram através de uma consultoria que tem nos apoiado neste processo. As oportunidades de aquisição foram interessantes e acreditamos que era melhor comprar do que fazer uma fusão ou *joint venture*. A construção de uma fábrica neste novo país foi decidida pelo incentivo que encontramos neste novo país e também porque não encontramos nenhuma oportunidade boa de compra.

**9. A empresa utilizou alguma outra estratégia que não foi citada na pergunta de número 7?**

Não, até agora compramos empresas e, em um único país, estamos construindo uma fábrica.

**10. Há quantos anos você trabalha com mercados internacionais?**

No próximo ano, completo 20 anos de empresa. Sempre trabalhei aqui na Alfa e tenho aprendido muito com esse processo. Particpei de todo o planejamento e agora da implementação dessas estratégias; é claro que tenho tido a ajuda de uma consultoria no Brasil e nos países nos quais ingressamos.

**11. Atualmente, sua empresa ainda usa as mesmas estratégias para ingressar em um novo país?**

Sim, continuamos buscando oportunidades de compra. Em nosso mercado, há muitas empresas que ainda são controladas por famílias e que não possuem mais planos de continuar no negócio, por isso surge a oportunidade de compras, e estamos aproveitando.

**12. Qual é a participação do total de vendas anuais que são provenientes de vendas internacionais?**

Aproximadamente 10%.

**13. Em quais países da América do Sul sua empresa atua?**

Com a exportação, quase todos; com operação própria, estamos na Argentina, Chile, Uruguai, Bolívia e Colômbia.

**14. Quais foram as barreiras encontradas pela empresa para entrar em novos países?**

Nosso segmento é muito regulamentado por leis internas de cada país, por isso o fato de comprar uma empresa local nos ajuda a já estar regularizado naquele país. Em média, um produto novo demora 24 meses para ser aprovado pelos órgãos reguladores, a Argentina é o país que possui o processo mais rigoroso, na verdade é muito protecionista, por isso o ideal é comprar. Mas posso continuar citando que os aspectos reguladores foram a grande barreira de entrada em outros países, pois nosso principal objetivo é estender nosso portfólio de produtos para esses países e estamos ainda adaptando todos os *dossiês* para as exigências locais, para depois submetê-los para aprovação, um exemplo disso é nossa primeira compra: foi em 2009, e somente agora vamos submeter os primeiros *dossiês*, esse é sem dúvida o maior empecilho. Não há nenhum acordo de cooperação entre os países para ajudar neste processo. Outra barreira foi o sistema de vendas; no Brasil, há um *mix* de vendas diretas para o cliente e venda através do distribuidor, mas, nos outros países, há um *mix*, há países que só operam com venda direta e outros só com distribuidores. Também posso citar que a cultura foi uma barreira de entrada, pois, apesar de serem países vizinhos, a forma de trabalhar é diferente, e isso nos custou bastante. Hoje o mercado farmacêutico brasileiro é muito profissionalizado, somos o 8º mercado mundial, então temos muitos desafios para mudar a forma de operar nesses novos países.

**15. Há quantos anos a empresa está envolvida em negócios internacionais?**

Nossa primeira compra foi em 2009.

**16. Qual o principal motivo que levou a sua empresa a iniciar o processo de internacionalização?**

Esgotamento do mercado brasileiro.

Explorar a localização geográfica do Brasil para acessar mercados vizinhos.

Solicitação de clientes estrangeiros.

Exemplos de empresas do mesmo setor.

Seguir um cliente doméstico que passou a atuar em novos mercados.

Busca de economia de escala.

Nós temos uma fábrica hipermoderna no Brasil e acreditamos que ela possa ser uma plataforma para que nossos mais de 200 produtos ingressem nesses novos mercados. Nosso complexo industrial está aprovado pelo FDA e tem capacidade de abastecer a América Latina. Outro fator que nos leva a pensar assim é que, logisticamente, estamos bem localizados para atender a América Latina.

**17. Por favor, indique qual o nível de satisfação que você possui em relação ao processo de internacionalização de sua empresa, sendo que 1 indica “pouco satisfeito” e 5, “altamente satisfeito”.**

Nível de satisfação	1	2	3	4	5
					X

**18. A empresa manteve ou não a marca das empresas que foram compradas? Por quê?**

Não, nosso nome inicial não era Alfa, nosso nome atual foi justamente alterado para ser considerado uma marca global, por isso em todas os países alteramos o nome para Alfa, pois queremos ser conhecidos por nossa marca. A valorização de nossa marca tem aumentado por meio das exportações e do ingresso nesses novos países. Há uma equipe trabalhando fortemente para consolidar nossa marca globalmente.

**19. Qual a importância da logística no novo país?**

Em nosso mercado, a logística tem alto impacto em nosso resultado. Para você ter uma ideia, há uma empresa farmacêutica aqui no Brasil que desenvolveu sua própria empresa de logística e distribuição, mas essa não é nossa estratégia. A logística tem que ser feita por uma empresa do setor, o índice de roubo de carga é altíssimo, o roubo de medicamentos no Brasil está entre os três principais alvos das quadrilhas de roubo de carga, e por esse motivo é preciso ter uma empresa especializada e com alta segurança para evitar esses roubos. A situação não é diferente nos demais países, o roubo de carga de medicamentos é o maior risco que temos, pois tudo o que produzimos conseguimos vender, mas infelizmente o nível de roubos é muito alto.

**20. A empresa teve o auxílio de assessoria externa para ajudar nos processos de *due diligence*, ou ela foi realizada por equipe interna?**

Sim, todas as compras que realizamos tiveram o suporte de uma empresa de auditoria externa para validar as informações contábeis, financeiras e de recursos humanos. Também contamos com ajuda de consultorias na área de qualidade para verificar as autorizações e também contamos com uma assessoria bancária para nos ajudar na avaliação financeira das empresas para não pagarmos mais do que elas valem.