

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO
“PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY”**

ANTONIO JOSÉ PATROCÍNIO PEREIRA

**O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOBRE O SISTEMA DE CONTROLE
GERENCIAL EM EMPRESAS FARMACÊUTICAS: ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS**

**RIO DE JANEIRO
2019**

ANTONIO JOSÉ PATROCÍNIO PEREIRA

**O IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOBRE O SISTEMA DE CONTROLE
GERENCIAL EM EMPRESAS FARMACÊUTICAS: ESTUDO DE CASOS
MÚLTIPLOS**

Tese apresentada à Universidade do Grande Rio
“Professor José de Souza Herdy”, como parte
dos requisitos parciais para obtenção do grau de
doutor em Administração.

**RIO DE JANEIRO
2019**

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UNIGRANRIO – NÚCLEO DE COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECAS

P436i Pereira, Antonio José Patrocínio.
 O impacto da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial em empresas farmacêuticas : estudo de casos múltiplos / Antonio José Patrocínio Pereira. – 2019.
 203 f. : il. ; 31 cm.

 Tese (doutorado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Rio de Janeiro, 2019.
 “Orientador: Professor Dr. Josir Simeone Gomes”.
 Referências: p. 161-172.

 1. Administração. 2. Internacionalização de empresa. 3. Controle gerencial. 4. Indústria farmacêutica. I. Gomes, Josir Simeone. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD - 658

Antônio José Patrocínio Pereira

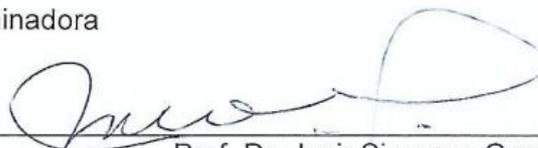
“O Impacto da Internacionalização Sobre Sistemas de Controle Gerencial em Empresas Farmacêuticas: Estudo de Casos Múltiplos”

Tese apresentada à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Doutor em Administração.

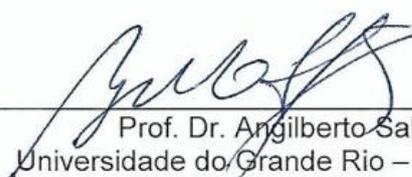
Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovada em 17 de FEVEREIRO de 2019

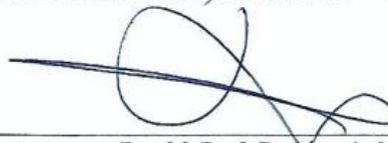
Banca Examinadora



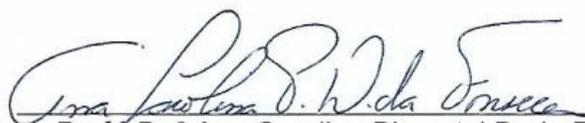
Prof. Dr. Josir Simeone Gomes
Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO



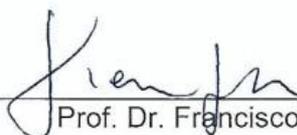
Prof. Dr. Angilberto Sabino de Freitas
Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO



Prof.ª Dr.ª Deborah Moraes Zouain
Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO



Prof.ª Dr.ª Ana Carolina Pimentel D. da Fonseca
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ



Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves
Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me permitiu a realização e a conclusão desta etapa de desenvolvimento pessoal e de aprendizado

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desta etapa.

Em especial:

Ao meu orientador, Professor Dr. Josir Simeone Gomes, por ensinar a superar os inúmeros desafios que o doutorado nos impõe, conduzindo de maneira amável, apoio e muito profissional.

A minha orientadora, Professora Dra. Anabela Martins da Silva, da Universidade do Minho, Portugal, pelas valiosas orientações acadêmicas e por impulsionar minha tese, tanto no âmbito teórico, como metodológico.

Aos membros da banca examinadora, Professores Dr. Angilberto, Dra. Débora, Dra. Ana Carolina, Dr. José Francisco; e aos professores suplentes, Dr. Waldir Ladeira e Dr. Sérgio Eduardo, pela prestimosa contribuição para melhoria deste estudo.

A toda minha família, ao meu querido pai (in memoriam), José; a minha querida minha mãe, Maria Elisa (in memoriam); aos meus irmãos, Carlos Alberto, Deusa Glória, Vera Lúcia; as minhas filhas Beatriz e Vanessa; e, em especial, a minha querida esposa, Rosângela, pelo apoio e estímulo na busca por novos desafios.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UNIGRANRIO, à Coordenadora, Professora Dra. Rejane Prevot.

A todos os professores do PPGA, meu agradecimento e reconhecimento pelos ensinamentos nas disciplinas cursadas.

A todos os meus preciosos colegas do curso de Doutorado, em especial, aos que participaram do Estágio Científico Avançado, na Universidade do Minho, em Portugal, Leonardo, Luciano e Rodrigo.

A todos os meus preciosos colegas professores do Departamento de Ciências Contábeis e Finanças da UFRRJ, em especial, aos Professores Marcos Batista e Sérgio Barbosa.

Aos amigos, Alvaro, Edvaldo, Elane, Eunice, Fernando Rangel, Gilmara, Jacqueline, Luana, Luiz Marins, Mauricio Maia, Moacir, Rafaela, a participação especial do amigo Jony, que contribuíram direto e indiretamente para obtenção das entrevistas junto às farmacêuticas e a todos os entrevistados que concederam as entrevistas com a veracidade das informações.

Enfim, agradeço, profundamente, a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, caminharam a meu lado nesta trajetória de quatro anos.

“Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação”.

Peter Drucker (1909-2005)

Economista, analista financeiro, jornalista, conferencista, consultor, autor e professor.

RESUMO

O objetivo da tese foi analisar as estratégias de internacionalização, bem como identificar, se houve impacto sobre o Sistemas de Controle Gerencial (SCG), nas farmacêuticas estudadas, a partir da literatura construída, na qual se realizou uma análise comparativa. Na revisão da literatura, procurou-se discutir o processo de Internacionalização, as teorias clássicas, a classificação, as estratégias e as motivações para a internacionalização. Em seguida, as características, as estruturas e os mecanismos de Controle Gerencial. Por fim, a contextualização da indústria farmacêutica, retratando-se o panorama global e nacional, apontando as características estruturais do segmento farmacêutico. A metodologia da pesquisa foi qualitativa, descritiva e estudo de casos múltiplos, com base em entrevistas semiestruturadas, com executivos da área internacional e gestão de 9 (nove) indústrias farmacêuticas, sendo 7 (sete) brasileiras: EMS, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA, HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS; e 2 (duas) portuguesas, a SIDEFARMA e o ATRAL. Os resultados indicaram em confronto com a literatura, que 8 (oito) farmacêuticas são classificadas como de grande porte e uma de médio porte. EMS, EUROFARMA, CRISTÁLIA, são enquadradas como multinacionais e ACHÉ, HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS, SIDEFARMA e o ATRAL, foram enquadradas como empresas exportadoras. A motivação das brasileiras para a Internacionalização, foi a procura de eficiência, enquanto as portuguesas, procura de mercado. Identificou-se no EMS, EUROFARMA, ACHÉ, e o CRISTÁLIA, três tipologias diferenciadas de estratégias de Internacionalização: 1) por exportações; 2) contratuais; e 3) por investimentos, enquanto o HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS, SIDEFARMA E ATRAL, por exportação direta ou indireta. Nas teorias clássicas de Internacionalização, percebeu-se, sob o enfoque econômico, que todos os laboratórios utilizaram a teoria do paradigma eclético, com foco na busca da inovação e vantagens competitivas e sob o enfoque comportamental todas as farmacêuticas foram convergentes com a Teoria Uppsala, com características comum entre elas, a percepção da distância psíquica, enquanto o FARMANGUINHOS não segue esses modelos. Quanto aos estágios de internacionalização, o EMS, EUROFARMA e o CRISTÁLIA, destacam-se num estágio 4, mais avançado, já o ACHÉ, aponta-se no estágio 2. O HEBRON, RIOQUÍMICA, SIDEFARMA e ATRAL, observou-se no estágio 1, experimentaram o processo de ajustes incrementais. Em relação às características do SCG, os brasileiros e o português de grande porte estão inseridos, num contexto internacional, enquadraram-se num tipo de controle por resultados, uma estrutura descentralizada, uma elevada formalização, centro de responsabilidade por negócios, enquanto isso, o laboratório de pequeno porte, o SIDEFARMA, identificou-se no tipo de controle Ad-hoc, com características de uma estrutura descentralizada com limitada formalização. Portanto, os resultados revelaram que as estratégias de internacionalização e o SCG estão muito próximas ao que recomenda a literatura, seguem estratégias com foco P&DI, similares aos países desenvolvidos. Por fim, com esses resultados, concluiu-se que houve impacto, na Internacionalização, sobre o SCG, EMS, EUROFARMA e o CRISTÁLIA; e nos ACHÉ, HEBRON, RIOQUÍMICA, SIDEFRAMA, ATRAL e FARMANGUINHOS, não se verificou nenhum impacto. Sugere-se para pesquisas futuras, aprofundar estudos, nas indústrias estudadas e replicá-los em outras farmacêuticas, com maior participação internacional, elaborando-se uma agenda para acompanhar a evolução.

Palavras-Chave: Internacionalização de empresa. Estratégias de internacionalização. Controle gerencial. Indústria farmacêutica.

ABSTRACT

The objective of the thesis was to analyze the internationalization strategies, as well as to identify, if there was an impact on the Management Control Systems (MCS), in the studied pharmaceuticals, from the constructed literature, in which a comparative analysis was carried out. In the literature review, we sought to discuss the Internationalization process, classic theories, classification, strategies and motivations for internationalization. Then, the characteristics, structures and mechanisms of Control. Finally, the contextualization of the pharmaceutical industry, portraying the global and national panorama, pointing out the structural characteristics of the pharmaceutical segment. The research methodology was qualitative, descriptive and multiple case study, based on semi-structured interviews, with executives from the international area and management of 9 pharmaceutical industries, 7 of which are Brazilian: EMS, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA, HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS; and 2 (two) Portuguese, SIDEFARMA and ATRAL. The results indicated, in comparison with the literature, that 8 (eight) pharmaceutical companies are classified as large and one medium. EMS, EUROFARMA, CRISTÁLIA, are classified as multinationals and ACHÉ, HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS, SIDEFARMA and ATRAL, were classified as exporting companies. The motivation of the Brazilian women for Internationalization was the search for efficiency, while the Portuguese, the search for the market. In EMS, EUROFARMA, ACHÉ, and CRISTÁLIA, three different types of Internationalization strategies were identified: 1) by exports; 2) contractual; and 3) by investments, while HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS, SIDEFARMA AND ATRAL, by direct or indirect export. In the classic theories of Internationalization, it was noticed, under the economic approach, that all laboratories used the theory of the eclectic paradigm, with a focus on the search for innovation and competitive advantages and under the behavioral approach, all pharmaceuticals were convergent with the Uppsala Theory, with characteristics common to them, the perception of psychic distance, while FARMANGUINHOS does not follow these models. As for the internationalization stages, EMS, EUROFARMA and CRISTÁLIA, stand out in a stage 4, more advanced, while ACHÉ, stands out in stage 2. HEBRON, RIOQUÍMICA, SIDEFARMA and ATRAL, was observed in stage 1, experienced the process of incremental adjustments. Regarding the characteristics of the SCG, Brazilians and large Portuguese are inserted, in an international context, they fit in a type of control for results, a decentralized structure, a high formalization, center of responsibility for business, meanwhile, the a small laboratory, SIDEFARMA, identified itself in the type of Ad-hoc control, with characteristics of a decentralized structure with limited formalization. Therefore, the results revealed that the internationalization strategies and the SCG are very close to what the literature recommends, following strategies with a P&DI focus, similar to developed countries. Finally, these results, it was concluded that there was an impact, in Internationalization, on the SCG, EMS, EUROFARMA and CRISTÁLIA; and in ACHÉ, HEBRON, RIOQUÍMICA, SIDEFRAMA, ATRAL and FARMANGUINHOS, there was no impact. It is suggested for future research, to deepen studies in the studied industries and replicate them in other pharmaceutical companies, with greater international participation, developing an agenda to follow the evolution.

Keywords: Internationalization of firms. Internationalization strategies. Management control. Pharmaceutical industry.

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das principais teorias da internacionalização.	42
Quadro 2- Classificação empresas internacionalizadas	45
Quadro 3 - Comparação entre ETNs de países desenvolvidos e em desenvolvimento.....	47
Quadro 4- Motivações, objetivos, modos de entrada e localização da internacionalização.....	52
Quadro 5- As abordagens ao estudo de controle gerencial	54
Quadro 6 -Perspectiva de controle	56
Quadro 7 - Tipologia de controle organizacional	58
Quadro 8 - Sistema de controle em função da estrutura.....	59
Quadro 9 - Desenho do sistema de controle com o grau de descentralização.....	59
Quadro 10 - Características do Processo de P& D de Novos Medicamentos	112
Quadro 11 – Resumo das coletas de dados do perfil organizacional das farmacêuticas.....	142
Quadro 12 – Resumo de coletas, relacionadas às estratégias da internacionalização	146
Quadro 13 – Resumo de coletas relacionado ao Sistema de Controle Gerencial.....	151

LISTAS DAS FIGURAS

Figura 1 - Ligações entre ambiente, a estratégia, a estrutura e o controle gerencial	55
Figura 2 – A vinculação do sistema de controle com um contexto social e organizacional	57
Figura 3 – Estrutura de Controle de Simons	63
Figura 4 - Resumo das três tensões geridas pelo sistema de controle gerencial	71
Figura 5 - Mapa das alíquotas ICMS dos medicamentos no Brasil.....	107
Figura 6 - Vendas nas Operações Internacionais da Eurofarma.....	132

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1- Maiores farmacêuticas em vendas de medicamentos prescritos, genéricos	73
Tabela 2 - Gastos e crescimentos globais	76
Tabela 3 -Produção Farmacêutica em milhares de euros	79
Tabela 4- Investimento em (P&D) / (I & D) da Indústria Farmacêutica em (M€).....	80
Tabela 5 - Números de empresas farmacêuticas, farmácias	80
Tabela 6 – As 20 maiores farmacêuticas portuguesas por receita operacional	81
Tabela 7 - Evolução do Mercado Farmacêutico Brasileiro em unidades	93
Tabela 8 - Participação (%) dos genéricos em outros países, em valor e unidades.....	94
Tabela 9 - Distribuição do mercado farmacêutico por tipo de cliente.....	95
Tabela 10 - Participação por tipo de produto sobre mercado total	96
Tabela 11- Participação sobre o mercado total.....	97
Tabela 12 – Governo no segmento farmacêutico - Laboratórios Oficiais Brasileiros	103
Tabela 13 - Número de estabelecimentos por unidades da federação – uso humano	105
Tabela 14- Faturamento, quantidade de apresentações e nº de empresas, por porte	116
Tabela 15- Ranking das indústrias farmacêuticas por faturamento - Canal Varejista.....	117
Tabela 16- Indicadores Setoriais por Crescimento das Vendas, descontada a inflação	118
Tabela 17 - As maiores Farmacêuticas por vendas líquidas em dólares, em 31/12/2018.	118
Tabela 18 - As Melhores Farmacêuticas classificadas por pontos obtidos	119
Tabela 19 - Os números setor Farmacêutico, dados de balanço de 31/12/2018.....	120
Tabela 20 – Dez maiores, classificadas pelo setor: receita líquida consolidadas R\$ milhões	120

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Vendas e crescimento de medicamentos globais entre 2009 a 2023.....	74
Gráfico 2- Ranking mercados mundiais US\$, 20 principais países em relação aos EUA	77
Gráfico 3 - Share of global pharmaceutical spending by region 2013-2017.....	77
Gráfico 4- Share Latin América Pharmaceutical sales, 2012, US 73 Bi.....	78
Gráfico 5- Evolução do mercado total de medicamentos milhares de euros.....	80
Gráfico 6- Mercado farmacêutico Brasil, Canal farmácia (PPP) – período: 2009 a 2018.	89
Gráfico 7 - Evolução descontos médios de compras das farmácias (PPP).....	89
Gráfico 8- Participação % genéricos vendas totais em reais (R\$) e unidades (caixas).	90
Gráfico 9–Participação % nas vendas laboratórios origem nacionais e estrangeiros em (R\$).	91
Gráfico 10- Participação vendas laboratórios origem nacionais e estrangeiros unidades.....	92
Gráfico 11 - Evolução exportações US\$ bilhões FOB- P. Farmacêuticos-Cap. 30 da NCM ..	98
Gráfico 12 - Participação % exportações de produtos farmacêuticos nas exportações totais ..	98
Gráfico 13- Evolução importações bilhões de dólares – P. Farmacêuticos – Cap. 30 NCM...	99
Gráfico 14 - Participação % importações de p. farmacêuticos nas importações totais	99
Gráfico 15- Exportações e importações BR – cap. 30 da NCM (bilhões de dólares FOB). ..	100
Gráfico 16 - Saldo da Balança comercial brasileira em dólares.....	100
Gráfico 17– Participação dos Laboratórios Oficiais, Privados Nacionais e Estrangeiros na Aquisição de Medicamentos para Programas de Saúde do Ministério da Saúde.....	103
Gráfico 18- Número de estabelecimentos por unidades da Federação.....	104
Gráfico 19 - Número de empregados formais, un. da Federação, posição: 31/12/2017	106
Gráfico 20 - Incidência de impostos sobre medicamentos em alguns países.....	107
Gráfico 21 - Brasil — Carga tributária no preço final.....	108
Gráfico 22 - Quantidade de impostos pagos pelas empresas e número de horas gastas para cumprir os procedimentos tributários, em 2017.	109
Gráfico 23 - Utilização média da capacidade instalada Indústria de transformação e de farmacêuticos.....	110
Gráfico 24 - Países fabricantes de Insumos Farmacêuticos Ativos (IFAs) mais cadastrados	111
Gráfico 25 - Tempo Despendido para Levar uma Nova Droga ao Mercado	113
Gráfico 26 - Evolução do IPCA geral e do IPCA de produtos farmacêuticos	114
Gráfico 27- Taxa de câmbio —Dólar comercial venda, valor no último dia útil.....	115
Gráfico 28-Tarifa média fornecimento de energia elétrica (com tributos) - setor industrial .	115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BACEN	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
ABIQUIFI	Associação Brasileira da Indústria Farmoquímica e de Insumos Farmacêuticos
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APEX-BRASIL	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEME	Central de Medicamentos
CIS	Complexo Industrial da Saúde
CMED	Conselho de Ministros, pelo Comitê Técnico-Executivo
CMO	Contract Manufacturing Organization
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CSA	Country Specific Advantages
ECA	Estágio Científico Avançado
EFN	Empresa farmacêutica nacional
EMN	Empresa multinacional
EMA	European Medicines Agency (Agência Europeia de Medicamentos)
ETN	Empresa transnacional
ETNE	Empresa transnacional emergente
FDA	Food and Drug Administration
F&A	Fusão & Aquisição
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FSA	Firm Specific Advantages
GECIS	Grupo Executivo do Complexo Industrial da Saúde
GIFAR	Grupo Interministerial para a Indústria Farmacêutica
GMP	Good Manufacturing Practices (Normas Internacionais de Boas Práticas de Fabricação)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBPT	Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário
ICH	International Conference on Harmonisation of Technical Requirements for Registration of Pharmaceuticals for Human Use

ICT	Instituição Científica e Tecnológica
IDE	Investimento Direto Externo
IFAs	Insumos Farmacêuticos Ativos
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IQVIA	Fusão da IMS Health e a IMS Quintiles
KBV	Knowledge Based View
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MIP	Medicamentos Isentos de Prescrição, equivalente aos OTC
MP	Medicamentos de Prescrição
MS	Ministério da Saúde
NEBs	Novas Empresas de Biotecnologia
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development
OMC	Organização Mundial do Comércio
OMS	Organização Mundial da Saúde
OTC	Over-The-Counter, equivalente ao MIP
ONG	Organização Não-Governamental
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RDC	Resolução da Diretoria Colegiada
RBV	Resource Based View
SCG	Sistema de Controle Gerencial
SIG	Sistema de Informação Gerencial
SINDUSFARMA	Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo
SUS	Sistema Único de Saúde
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	18
1.1 Contextualização.....	18
1.2 Problemas da pesquisa	22
1.3 Objetivos da pesquisa.....	22
1.4 Delimitação do âmbito do estudo	24
1.5 Relevância	25
1.6 Justificativa	26
1.7 Estrutura do estudo	27
2. REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 Internacionalização	28
2.1.1 O Processo de Internacionalização de Empresas.....	28
2.1.2 Teoria clássica de internacionalização: abordagem econômica e comportamental	32
2.1.2.1 Teoria do ponto de vista do enfoque econômico	35
2.1.2.2 Teoria sob ponto de vista do enfoque comportamental	39
2.1.3 Classificação de empresas internacionalizadas.....	44
2.1.4 Tipologias para os modos de entradas (estratégias de internacionalização)	47
2.1.5 Motivações para a internacionalização.....	50
2.2 Controle Gerencial	53
2.2.1 Características de controle	53
2.2.2 Estruturas (<i>frameworks</i>) relevantes encontrados na literatura.....	60
2.2.2.1 O plano de referência de Lorange e Morton.....	60
2.2.2.2 A abordagem de Hofstede.....	61
2.2.2.3 A abordagem de Flamholtz.....	61
2.2.2.4 A Estrutura de controle de Simons	62
2.2.2.5 A Estrutura de controle de Anthony	63
2.2.2.5 A Estrutura de controle de Otley	64
2.2.3 Evolução dos artefatos com combinação de medidas financeiras e não financeiras	65
2.2.4 Perspectivas filosóficas sob a ótica das teorias contemporâneas.....	67
2.2.5 Aspectos e mecanismos de planejamento e controle	68

2.2.6 Controle de gestão em ambiente internacionalizado.....	69
3. INDÚSTRIA FARMACÊUTICA	72
3.1 Panorama da Indústria Farmacêutica Global	72
3.1.1 Ranking da Indústria Farmacêutica Global	72
3.1.2 Vendas no mercado farmacêutico global	74
3.1.3 Ranking dos mercados mundiais	76
3.1.4 Panorama da Indústria Farmacêutica em Portugal.....	79
3.1.4.1 Mercado total farmacêutico em Portugal.....	79
3.1.4.2 Ranking dos maiores laboratórios portugueses.....	81
3.2 Características estruturais.....	81
3.3 Panorama do segmento farmacêutico brasileiro	88
3.3.1 Comércio exterior	97
3.3.1.1 Exportações	97
3.3.1.2 Importações.....	99
3.3.1.3 Balança Comercial.....	100
3.3.2 Ambiente Regulatório	101
3.3.3. Parque fabril e a distribuição do número de empregados.....	104
3.3.3.1 Distribuição de Emprego	105
3.3.4 Carga Tributária	106
3.3.4.1 Burocracia tributária – Tempo gasto na Escrituração Fiscal	108
3.3.4.2 Nível de Utilização da Capacidade Instalada	109
3.3.4.3 Patentes.....	110
3.3.4.4 Custo das Pesquisas	112
3.3.5 Controle de Preços.....	113
3.3.5.1 IPCA	113
3.3.5.2 Taxa de Câmbio.....	114
3.3.5.3 Tarifa de Energia Elétrica	115
3.3.6 Indicadores setoriais e as Melhores e as Maiores Farmacêuticas Brasileiras.....	116
4. METODOLOGIA.....	121

4.1	Procedimento metodológico.....	121
4.2	Tipologia quanto a abordagem.....	121
4.3	Tipologia quanto aos objetivos ou aos fins.....	122
4.4	Tipologia quanto aos procedimentos técnicos ou aos meios.....	123
4.5	Coleta de dados.....	124
4.6	Seleção e amostra.....	125
4.7	Análise de resultados.....	127
4.8	Limitação do método da pesquisa.....	127
5.	APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....	130
5.1	Descrição de casos das indústrias farmacêuticas selecionadas.....	130
5.1.1	Descrição de casos do EMS.....	130
5.1.2	Descrição de caso do EUROFARMA.....	131
5.1.3	Descrição de caso do ACHÉ.....	133
5.1.4	Descrição de caso da CRISTÁLIA.....	134
5.1.5	Descrição de caso do HEBRON.....	135
5.1.6	Descrição de caso da RIOQUÍMICA.....	136
5.1.7	Descrição de casos do FARMANGUINHOS.....	138
5.1.8	Descrição de caso da SIDEFARMA.....	139
5.1.9	Descrição de caso do ATRAL.....	140
6.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	142
6.1	Análises dos resultados relacionados ao perfil organizacional das farmacêuticas...	142
6.2	Análises dos resultados relacionados à internacionalização.....	145
6.3	Análises dos resultados relacionados ao SCG.....	151
7.	CONCLUSÃO.....	154
7.1	Sugestões para pesquisas futuras.....	159
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	161
	APÊNDICE A: Relatório - Estágio Científico Avançado (ECA).....	173
	APÊNDICE B: lista das indústrias convidadas para pesquisa no Brasil.....	202
	ANEXO A: Certificado Referente ao ECA - UMINHO.....	203

1.INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo visa contextualizar os problemas da pesquisa, definir os seus objetivos, e, conseqüentemente, delimitar o escopo, apresentar a relevância, a justificativa e a estrutura da tese desenvolvida.

1.1 Contextualização

Internacionalização e Sistema de Controle Gerencial (SCG) são temas amplamente estudados na literatura. Há um consenso, no meio acadêmico, de que ambas as teorias reforçam as organizações, quando empregadas em conjunto.

Nesse sentido, a Internacionalização compreende movimentos de negócios das empresas, que vão além das fronteiras do seu país de origem, que geram e acumulam conhecimentos por meio da aprendizagem organizacional, segundo Cyrino e Barcellos (2006). A internacionalização não é uma decisão simples ou imediata, mas sim, uma estratégia complexa que requer a participação e a convergência de recursos tangíveis e intangíveis, de capacidades e de competências. A expansão de uma organização para o estrangeiro é uma estratégia que dá valor à organização, diversifica o seu mercado, desenvolve o know-how, a produção e cria vantagens competitivas às organizações. Já para Anthony e Govindarajan (2008), o SCG consiste em procedimentos e sistemas formalizados, os quais utilizam a informação, para manter ou alterar os padrões de uma atividade organizacional.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) afirmam que a internacionalização de uma empresa afeta seus sistemas de controle gerencial (SCG). Em um contexto globalizado, os desafios operacionais e as complexidades da organização aumentam, e, portanto, novos sistemas são necessários para lidar com o novo escopo dos negócios. Para atingir os objetivos da empresa e o sucesso, no mercado externo, é imprescindível que a empresa internacional gerencie sistemas de controle e responda a uma estratégia global. O efeito da internacionalização torna difícil para uma organização prever o futuro com precisão, e, portanto, o papel do SCG é avaliar o resultado de alternativas e desenvolver a capacidade de gerenciar as conseqüências das mudanças (HITT; IRELAND; HOSKISSON, E., 2012).

Os estudos atuais sobre os Sistemas de Controle Gerencial (SCG), tanto na academia como no mundo empresarial, tem recebido mais atenção por parte dos pesquisadores. O SCG, segundo Ferreira e Otley (2009), pode ser considerado como uma reunião de técnicas de controle de gestão que são conjuntamente aplicadas. Principalmente, em ambiente incerto,

como vivemos, atualmente, o processo do Sistema de Gestão orienta as organizações em direção a padrões viáveis de atividade, gerando informações que possibilitam aos gestores influenciarem o comportamento dos demais membros internos da organização. É por meio deste processo que as estratégias definidas são acompanhadas, para que a empresa alcance o que foi, inicialmente, planejado, corrigindo os desvios ou apontando necessárias alterações de curso.

As práticas de controle gerencial, nas organizações internacionalizadas, podem apresentar, ou não, similaridades entre as operações executadas, no Brasil, e as executadas no país de origem. Embora essas práticas sejam similares, é comum que diferenças de cunho, principalmente, cultural interfiram, no sistema de controle gerencial, além de terem grande influência sobre a maneira como essas práticas são utilizadas, nos diferentes países, de acordo com (ANTHONY ; GOVINDARAJAN, 2008).

Já para Malmi (2013), o sistema de controle, nas empresas internacionais, é semelhante ao das empresas domésticas, mas elas são projetadas no contexto global. Nesse contexto, as diferenças culturais influenciaram a forma como a informação é gerada e usada. A estratégia adotada pela organização permite gerenciar as operações internacionais e, assim, permite atingir o objetivo, através da determinação de fatores de sucesso relevantes para sua estratégia. A determinação desses fatores determina o grau de autonomia e sistema de gestão, a fim de projetar sistema de controle para as operações.

O Brasil começou com um considerável atraso o seu processo de internacionalização de empresas, em relação às nações desenvolvidas do primeiro mundo. Este processo é algo recente, no Brasil, o qual se efetivou fortemente, nas últimas décadas do século XX. Isso foi reflexo da abertura econômica, da entrada de competidores externos, no Brasil, e a forma como as multinacionais brasileiras adaptam sua gestão a ambientes culturalmente diversos, a fim de ganhar e sustentar suas vantagens competitivas, no mercado global, segundo informações constantes do relatório da Fundação Dom Cabral (FDC, 2015).

Apesar disso, as organizações brasileiras, que ainda dão pouco foco à exploração de seus negócios em países estrangeiros, estão se internacionalizando pela primeira vez, chamados de “os estreantes do mercado externo”, teve um aumento percentual de 149% de 2016, em relação ao ano de 2015, ou seja, um aumento substancial, devido, principalmente, à atual crise da economia com a desaceleração do mercado interno, de acordo com informações do Ministério da Indústria Comércio Exterior e Serviços (MDIC, 2017).

Com intuito de contextualizar as indústrias farmacêuticas a nível global e doméstico, na última década (2009-2018), em que o crescimento mundial ficou na média de 2,7% a.a., os países desenvolvidos 1,6% a.a., e os países em desenvolvimento 4,8% a.a., destes o Brasil

apresentaram uma média de crescimento pífio de 1,1% a.a. (UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT - UNCTAD, 2019).

O fraco crescimento do Brasil, nesta década, evidencia-se nos anos de 2015 e 2016, em que o Produto Interno Bruto (PIB) de 2015 ficou negativo em 3,55% e, em 2016, pelo segundo ano consecutivo, a retração foi de um recuo de 3,31%, perfazendo somente nesse período de dois anos uma queda acumulada de quase 7%. Esta desaceleração somente foi verificada, no país, por volta dos anos 1930 e 1931, quando as quedas foram de 2,1% e 3,3%, respectivamente, conforme aponta o Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE,2018).

Por sua vez, em virtude do cenário apresentado, a indústria brasileira fechou com uma retração ainda pior, de 9%, em 2015 e em 2016, 6,65%, perfazendo uma queda industrial 16%, no período, contra o PIB negativo de 7%. Apesar disso, a indústria farmacêutica brasileira, apresentou, nesse período, uma taxa real de crescimento, já descontada a inflação de 6,53%. Diante dessas evidências, percebe-se que o segmento farmacêutico brasileiro ficou bem acima das demais indústrias, do PIB brasileiro e do crescimento mundial (IBGE,2018).

Em termos de vendas, o mercado farmacêutico, a nível global, fechou a US\$ 1,2 trilhão, em 2018, com um crescimento de 9,1% em relação a 2017. Os países denominados de tríade, os Estados Unidos, a Europa Ocidental e o Japão, em 2018, detiveram cerca 63% das vendas globais, sendo que as vinte (20) maiores farmacêuticas globais, denominadas de “*big pharmas*”, produziram um *market share* em torno de 60% do mercado internacional, no qual os EUA é o maior protagonista, IQVIA (2019).

Por outro lado, com uma visão mais otimista, apostando no uso da tecnologia e inovação para impulsionar a eficiência, nas grandes farmacêuticas, o mercado farmacêutico global, provavelmente, ultrapassará a previsão de US\$ 1,5 trilhões até 2023, crescendo a uma taxa anual entre 3% e 6%, nos próximos cinco anos, segundo apontou tais tendências e perspectivas para a Indústria Farmacêutica, conforme relatório dos dados apresentado no *The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023*, da IQVIA (2019).

Essas indústrias são constituídas por grandes empresas originárias de países desenvolvidos, buscando sempre a inovação, injetando recursos elevados em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), conforme se aponta nas 15 maiores farmacêuticas mundiais, as quais investiram uma média 20,3% das vendas, em 2017, na concepção de novos fármacos, segundo a Evaluatepharma (2018). Essas características concorrem para que as Empresas Transnacionais (ETNs) farmacêuticas estejam entre as indústrias mais lucrativas do mundo (UNCTAD, 2008).

Diante disso, percebe-se que o segmento farmacêutico se desenvolve com altas taxas de crescimento, vigor em tecnologia e baseado em ciência, que estimula interações próximas com os agentes dos sistemas nacionais de inovação, com transbordamentos tecnológicos para outros segmentos da economia. (KEITH PAVITT, 1984).

As vendas, no mercado farmacêutico, no Brasil, tomando-se por base o produto PPP (*Pharmacy Purchase Price* ou Preço de Compra da Farmácia), segundo informações da auditoria do mercado farmacêutico do IQVIA, em 2018, foi da ordem de 62,4 bilhões de reais, 9,76% superior ao observado no ano de 2017. Em dólares, as vendas alcançaram 17,1 bilhões, com uma redução de 3,80%, na comparação com os resultados do ano anterior, devido à alta da variação do dólar no período. Quanto às unidades, foram vendidas 4,2 bilhões de caixas de medicamentos, o que representou um acréscimo de 6,56% sobre 2017. Em termos ranking de vendas, no mercado farmacêutico mundial, o Brasil em 2018, representou 2,6% do mercado global, e, em 2013, o país ocupava o 8º lugar. Atualmente subiu uma posição, ultrapassando o Reino Unido, e que passou a ocupar o 7º lugar. As expectativas, segundo projeções, é subir duas posições, em 2023, ultrapassando a França e a Itália e passará ocupar o 5º lugar, segundo levantamento do IQVIA, conforme relatório de atividades elaborado pelo (SINDUFARMA, 2018).

No Brasil, o processo de internacionalização de todos os produtos farmacêuticos iniciou-se com as exportações para América Latina, no período de 2009 a 2013, representando mais de 50% das vendas e no mesmo período, apresentou vantagens competitivas em relação à escala e à qualidade sanitária (GOMES et al., 2014).

Entretanto, o mercado farmacêutico brasileiro foi instituído com base na dependência externa, com pouco foco no desenvolvimento tecnológico doméstico. As indústrias, por sua vez, dedicam-se à fabricação de produtos de baixo valor agregado, como o genéricos e os similares, que juntos representam 65,30 % em unidades (caixas) vendidas, em 2018, conforme Anvisa (2019). Diante disso, apresenta-se com um baixo investimento em P&D (2,6% da receita líquida de vendas, em 2014) e tem baixa interação com agentes ligados à inovação (PARANHOS et al., 2018), competindo com farmacêuticas globais no mercado doméstico. Além disso, as farmacêuticas nacionais apresentam baixa produção de Insumos Farmacêutico Ativo (IFA), insumos necessários para a fabricação de medicamentos, sendo os maiores fornecedores a China e a Índia (HASENCLEVER et al., 2010).

Sendo assim, a indústria farmacêutica nacional se desenvolveu voltada para o mercado interno, protegida por barreiras tarifárias, as quais garantiam reserva de mercado. Na década de 1990, com a abertura comercial e diversas mudanças, no arcabouço regulatório e institucional,

o segmento farmacêutico passou por um processo de reestruturação e de aumento da competição interna, com a entrada de concorrentes estrangeiros (PAINO PAIM et al., 2012).

Ainda para os autores supracitados, a indústria apresentou dois fatos que determinaram a competitividade do setor: a Lei de Patentes, implantada, em 1996 e a Lei nº 9.787 (BRASIL, 1999) dos Medicamentos Genéricos que impulsionaram o mercado nacional farmacêutico, proporcionando maior rentabilidade, proporcionando vantagens competitivas.

Além da competitividade do setor farmacêutico, o Brasil apresenta outros fatores que influenciam o crescimento da demanda por medicamentos, sendo estes: o envelhecimento da população, que corresponde ao aumento da expectativa de vida da sociedade; o maior uso de medicamentos genéricos, devido ao baixo preço e a melhoria do nível médio de renda da população (SINDUSFARMA, 2017).

1.2 Problemas da pesquisa

Diante desse cenário aparentemente competitivo, adverso e com características ímpares desse segmento muito fechado, algumas empresas farmacêuticas estão construindo trajetórias no mercado internacional. Mediante este movimento, questiona-se:

1. Quais e como foram as estratégias utilizadas, no processo de internacionalização, nas empresas farmacêuticas pesquisadas, num ambiente dominado por indústrias altamente internacionalizadas, com grande inovação e lucrativas?
2. Diante dessas estratégias de internacionalização, houve impacto sobre os sistemas de controle gerencial (SCG)?

1.3 Objetivos da pesquisa

O **objetivo geral** da presente pesquisa é analisar as estratégias de internacionalização, bem como identificar, se houve impacto sobre o Sistemas de Controle Gerencial (SCG), nas empresas farmacêuticas estudadas, a partir da literatura construída no referencial teórico. Para tanto, a metodologia empregada foi um estudo de múltiplos casos com nove indústrias farmacêuticas nacionais e internacionais.

Quanto aos **objetivos específicos**, verificar as contribuições do ponto de vista acadêmico, observando as peculiaridades desenvolvidas pelas empresas integrantes do estudo de casos realizado, devidamente apresentadas, nos resultados desta pesquisa, obtidos mediante o processo de coletas de dados primários, instrumento de pesquisa, através de questionário estruturado com perguntas abertas; e dados secundários, que podem permitir uma maior compreensão sobre a utilização das práticas de internacionalização e controle gerencial em seu estágio atual.

Nos resultados, será realizada uma comparação para identificar, quais as estratégias de internacionalização utilizadas pelas farmacêuticas e o impacto sobre o sistema de controle gerencial desenvolvidas nas pesquisas.

Ainda com base nos resultados a serem obtidos, propõe-se indicar a relação entre os modelos tradicionais de estratégias de internacionalização e de controle gerencial do referencial teórico, bem como os encontrados e projetados pelas farmacêuticas pesquisadas, se estão próximos ou afastados do recomendado pela literatura. Gerando com isso um aprendizado organizacional, que permitirá as empresas se manterem competitivas, a fim de enfrentar novos desafios, apesar da atual crise econômica nacional e internacional, a qual se procurou desenhar nesta introdução.

Com isso, tem-se por objetivo elucidar questionamentos sobre as estratégias da internacionalização, bem como as características do sistema de controle gerencial das indústrias farmacêuticas brasileiras e portuguesas, trazendo as contribuições principais e as mais atualizadas possíveis, na discussão sobre os negócios internacionais (*international business*), no que se refere a: i) sistematização e atualização do referencial teórico da internacionalização, sistema de controle gerencial em indústria farmacêutica nacional e global com uma proposição metodológica prática, através de estudos de casos múltiplos, buscando analisar a internacionalização de empresas intensivas em tecnologia e baseadas em ciência provenientes de países em desenvolvimento; ii) confirmação de que as vantagens competitivas das empresas são construídas em momentos anteriores à internacionalização; iii) corrobora com os estudos sobre as estratégias internacionais de empresas de países em desenvolvimento, as quais constataram que o mercado internacional é visto como um atalho para adquirir capacidades tecnológicas e de inovação ausentes, no mercado doméstico e avança na discussão das políticas e instrumentos de incentivo à internacionalização de empresas farmacêuticas brasileiras.

1.4 Delimitação do âmbito do estudo

A delimitação do âmbito deste estudo compreende a apresentação dos limites da pesquisa, no tempo e no espaço, bem como a literatura a ser investigada.

Esta pesquisa de tese delimita-se, quanto ao tempo, ao horizonte ocorrido, na última década, entre os anos de 2009 a 2018, com ênfase nas informações mais recentes divulgadas a partir de 2018.

Quanto ao espaço, esta pesquisa de tese, considerou a população das indústrias farmacêuticas, tanto as pequenas, as médias e as de grande porte, incluindo as de capital aberto (ações negociadas em bolsa de valores) e fechado que vendem seus produtos no mercado internacional.

No Brasil, dentre os 20 maiores setores nacionais industriais, a base de seleção da amostra desta tese, delimitou-se espacialmente a estudar especificamente o setor industrial farmacêutico brasileiro, cujo produtos foram de farmacêuticas que produzem medicamentos para consumo humano e são internacionalizadas. Dessa forma, foram obtidas entrevistas em 7 (sete) indústrias farmacêuticas brasileiras de grande porte, seguindo os critérios delimitados. Dentre as 7 (sete) farmacêuticas brasileiras selecionadas, na amostra, quatro dessas farmacêuticas foram classificadas entre as 10 (dez) maiores farmacêuticas nacionais do segmento, pelos critérios de vendas líquidas em reais e dólares e pelo número de colaboradores, com base em entrevistas, bem como nos balanços dessas empresas encerrados em 31/12/2018.

Em Portugal, delimitou-se buscar para as pesquisas as indústrias farmacêuticas portuguesas, seguindo os mesmos critérios das farmacêuticas brasileiras. Diante disso, foram obtidas 2 (duas) entrevistas em indústrias farmacêuticas portuguesas de médio e grande porte. Todavia as farmacêuticas portuguesas não estão enquadradas entre as 10 (dez) maiores farmacêuticas portuguesas.

Gomes (2014) chama atenção para a amplitude, na qual se insere a discussão acerca dos controles gerenciais com a internacionalização, cujas abordagens permeiam aspectos antropológicos, motivacionais, culturais, sociológicos, psicológicos, quantitativos, dentre outros.

A pesquisa, além do aspecto quantitativo e qualitativo, também se encontrará delimitada, sobre uma abordagem comportamental e motivacional das farmacêuticas selecionadas, onde será investigada práticas das estratégias de internacionalização e a existência de mecanismos de controle que são considerados básicos para o exercício da função de controle.

Nesse sentido, o controle gerencial é visto como sendo o processo de influenciar o

comportamento dos membros da organização, através da utilização de mecanismos e procedimentos que aumentem a probabilidade da ocorrência de comportamentos dirigidos ao alcance dos objetivos da organização, conforme (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

1.5 Relevância

A abordagem da tese foca em três palavras chaves fundamentais: Internacionalização, Sistema de Controle Gerencial e Indústrias Farmacêuticas. Diante disso, pesquisou-se na base de dados Scopus e WOS (Web of Science) da plataforma Capes, buscando as três palavras em conjunto, e não se encontrou nenhum artigo científico. Além disso, pesquisou-se em banco de teses, e também não se constatou nenhuma tese com essas palavras-chaves reunidas.

Diante da ausência da literatura em abordar sobre essa temática, pode-se afirmar que esta pesquisa de tese, considera-se como original e inédita. Observou-se uma grande carência e competição entre empresas farmacêuticas estudadas, em estudar e obter as informações relevantes sobre as estratégias de internacionalização, sistema de controle gerencial desse segmento específico, que é a indústria farmacêutica, tanto a nível nacional como global, visto que este segmento cresce acima das demais indústrias. Além de ser estratégico para desenvolvimento do país, pois a indústria tratada propicia a melhora da qualidade de vida dos brasileiros e da população mundial, tanto do ponto de vista econômico, como da saúde, uma das necessidades primordiais para a sobrevivência dos seres humanos.

Como os principais fatores, que influenciam o crescimento da demanda por produtos farmacêuticos, no Brasil, segundo o SINDUSFARMA, 2017 são: o envelhecimento da população (corresponde no aumento da expectativa de vida); o maior uso de medicamentos genéricos (pela melhoria do nível médio de renda); e os subsídios concedidos, pelo governo federal a consumidores de baixa renda, como o Programa Farmácia Popular. Segundo, Miranda *et al* (2016), considerando-se a questão do envelhecimento da população no Brasil e no mundo, tem-se como consequência um aumento da demanda por medicamentos. Os autores Costa e Silva (2012) esclarecem que o aumento do consumo de medicamentos pode contribuir, na qualidade de vida dos brasileiros, sendo capaz de aumentar a expectativa de vida da sociedade brasileira e internacional.

Considerando esses fatores e características fundamentais apresentadas parece ser de fundamental relevância estudar essas estratégias de internacionalização. Os impactos gerados no sistema de controle gerencial desse segmento farmacêutico, tanto a nível nacional como global, pode contribuir como consequência para o barateamento dos medicamentos e o bem-

estar da população, através de aplicação de novas técnicas de controle de gestão, permitindo a essas indústrias se tornarem mais eficazes, preparadas para ameaças, contribuindo para o Sucesso dessas organizações e da população como um todo.

Após investigação exploratória e in loco, nessas indústrias farmacêuticas, pode-se obter respostas aos questionamentos ora propostos, observando se houve avanço ou retrocesso, no controle de gestão dessas farmacêuticas internacionalizadas, que surgiram no Brasil, principalmente, na década 90. Principalmente com seu desenvolvimento, após a Lei dos Genéricos, com a finalidade de se transformarem em fortes competidoras, no mercado doméstico, bem como, no mercado internacional, especialmente, na América Latina e países ligados, culturalmente, conforme pesquisas empíricas já realizadas. Um fator relevante e de fundamental importância em pesquisar esse segmento específico, que é o segmento farmacêutico, foi o grande acesso da população mais carente aos medicamentos genéricos e similares que atualmente, representam aproximadamente 65% no volume de apresentação de medicamentos produzidas pelas farmacêuticas brasileiras, visto que são em média 35% mais baratos, e no mundo, tem-se descontos ainda maiores que chegam a quase 70% em média mais baratos. Em virtude disso, aumenta e inclui de forma significativa o acesso a medicamentos pela camada mais pobre da população, a qual apresenta a maior desigualdade social.

Diante disso, essas pesquisas empíricas com os presidentes, diretores, executivos e ou gestores (CEO) das empresas pesquisadas mostrarão uma articulação entre a percepção dos controles apresentados, nas empresas, gerando possibilidades de novas formas de operacionalizar as ferramentas gerenciais dentro dessas empresas farmacêuticas. Além disso, pretende-se contribuir, com o aprofundamento das discussões sobre a aplicabilidade dessas estratégias de internacionalização sobre o controle de gestão e a disseminação dessas pesquisas, principalmente, para esse ramo de atividade pouco pesquisado pela comunidade científica, principalmente devido ao difícil acesso a essas informações.

1.6 Justificativa

Assim, justifica-se com esta pesquisa a importância de compreender e evidenciar o conhecimento adotado com essas práticas do Sistema de Controle Gerencial e da internacionalização, nas indústrias farmacêuticas pesquisadas, no intuito de contribuir com discussões que promovam a melhoria do desempenho organizacional

Outro fator decisivo, que justifica a pesquisa, deve-se a escolha e a motivação em estudar as indústrias farmacêuticas, as quais estão inseridas, num cenário internacional e são de

alta tecnologia, inovadoras, lucrativas, que se apresentam com um crescimento superior das demais indústrias e são de suma importância socioeconômica para o país, para o bem-estar da população e para as políticas públicas.

1.7 Estrutura do estudo

O presente estudo está estruturado em oito capítulos. No primeiro capítulo, são apresentados: a introdução ao tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a delimitação, a relevância e a composição do estudo. No capítulo 2, são abordadas as bases teóricas da internacionalização e do sistema de controle gerencial. Já, no capítulo 3, contextualiza-se o panorama da indústria farmacêutica, em um nível global, as principais características estruturantes do segmento farmacêutico e o panorama segmento farmacêutico brasileiro, a fim de fornecerem subsídios as pesquisas realizadas. As questões metodológicas são tratadas no capítulo 4. No capítulo 5, apresenta-se os casos estudados. No capítulo 6, as análises dos resultados, relacionados ao perfil organizacional, a internacionalização e o sistema de controle gerencial das farmacêuticas pesquisadas. No capítulo 7, a conclusão, e as sugestões futuras. Por fim, as referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é apresentar e discutir as relevantes contribuições do constructo teórico a ser utilizado, na pesquisa, para fundamentar o estudo, através de uma revisão de literatura sobre a **internacionalização** e o **sistema de controle gerencial**, que norteará o desenvolvimento desta pesquisa de tese.

2.1 Internacionalização

No referencial teórico, a seguir, descreve-se o processo de internacionalização, as teorias clássicas da internacionalização sobre um enfoque econômico e comportamental, a classificação das empresas internacionalizadas, tipologia para os modos de entradas (estratégias de internacionalização) no exterior e as motivações para internacionalização.

A presente seção se propõe ao desenvolvimento da fundamentação teórica, que além dos autores tradicionais que conduzem esta teoria, apresenta outros autores e artigos, os quais suportaram a literatura estudada.

2.1.1 O Processo de Internacionalização de Empresas

Barreto (2002), esclarece que a internacionalização é a denominação de um processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico das empresas, de forma a operarem em países diferentes daquele, no qual estão originalmente instaladas. Esse processo pode ser considerado uma estratégia que acelera as atividades econômicas de organizações com mercados internacionais, num sentido próximo ao apresentado por Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006) e Souza e Fenili (2012).

Tugores Ques (1997) afirma que a integração econômica é um processo pelo qual os países eliminam suas características diferenciadas. De acordo com essa premissa, Czinkota e Ronkainen (2008) reiteram que a integração econômica cria oportunidades e possíveis problemas para o marketing internacional, diversificar as fontes de suprimento e aumenta a concorrência estrangeira que, por si só, é uma razão para as empresas globalizarem, a fim de adquirirem tamanho e habilidades que lhes permitam competir de maneira mais eficaz e eficiente. Desde então, surge o conceito de internacionalização da empresa, como afirmam Welch e Luostarinen (1993), é um conjunto de operações que facilita o estabelecimento de

vínculos entre a empresa e os mercados internacionais, durante um processo crescente de envolvimento e projeção internacional.

Nesse sentido, segundo Roque, Alves e Raposo (2019) a internacionalização de uma empresa se estabelece pela extensão das estratégias de mercados de produtos que adota para outros países. Estas estratégias utilizadas estabelecerão a forma de sua cadeia operacional.

Com isso, diante de mercados oscilantes e instáveis, as empresas necessitam adaptar-se ao seu ambiente, ao qual estão inseridas, com o propósito de atender aos desafios existentes. A necessidade de inovação em nível organizacional tornou-se permanente (ROQUE, ALVES, RAPOSO, 2019).

Outro ponto relevante para a internacionalização seria a inovação. Segundo Murteira (1997), o nível de inovação de uma organização se caracteriza em três níveis de comportamento: (1) Externo, (insere produtos e mercados); (2) Interno, (considera equipamentos e processos tecnológicos, recursos humanos, organização e P&D); e (3) Posicionamento sistêmico, (apresenta as estratégias de internacionalização fusões, alianças estratégicas, joint ventures).

Em sua pesquisa, Roque, Alves, Raposo, 2019, elabora um modelo para Internacionalização baseado em Dimensões do sistema de controle gerencial, com duas etapas de diagnóstico e interação. Subdivido em 3 etapas, sendo as seguintes: (1) exportações não solicitadas; (2) exportação para países geograficamente mais próximos e; (3) exportação para países geograficamente mais distantes.

Segundo Roque, Alves, Raposo (2019), a pesquisa apontou que a incerteza propiciou a descoberta, desenvolvimento e conhecimento. Assim, com a expansão e crescimento surgiu a necessidade de internacionalização. Ocorreu com isso uma adaptação para inovação, criação de novos serviços e produtos, assegurando um novo processo de inovação, produção, desenvolvimento e gestão de desenvolvimento organizacional da empresa.

Casillas, Barbero e Sapienza (2015) afirmaram que a internacionalização é um processo pelo qual uma empresa aumenta a influência e a conscientização das atividades internacionais para realizar transações entre fronteiras. A adaptação da organização aos mercados internacionais é gerenciada através de pequenas etapas incrementais. A internacionalização é um processo contínuo e as empresas aumentam sua influência, além das fronteiras, indo além das exportações tradicionais e organizam a produção, o marketing e a venda, no mercado externo, por meio de toda uma cadeia de valor.

Ao discutir o processo de internacionalização, é necessário distingui-lo da multinacionalização (alcançada principalmente por subsidiárias diretas, aquisições e vários tipos de cooperação), que é mais restrita, do que a internacionalização que é mais ampla, pois inclui qualquer tipo de atividade internacional.

Para Alguacil, Martí e Orts (2017) em sua pesquisa, estimativas demonstraram que empresas, as quais tem atividade restrita ao mercado interno caracterizam-se menos produtivas, de porte menor, idade juvenil, com capital humano e com atividades de P&D em fase de construção. Estas, em relação as empresas que participam de atividades internacionais, têm sua classificação menor daquelas que acessam o mercado internacional.

As empresas com investimento estrangeiro direto mostram-se com valores maiores e características mais relevantes do que os exportadores. Cabe salientar que essas características exercem impacto maior na decisão da estratégia de internacionalização para exportadores e investidores, pois os atraem para operar em mais de um mercado (ALGUACIL; MARTÍ; ORTS, 2017).

Outro fator constatado, segundo Alguacil, Martí, Orts (2017), refere-se a intensidade do capital, o capital humano e a P&D apresenta um efeito positivo na quantidade de mercados atendidos pelas empresas que investem no mercado internacional. A produtividade, tamanho, capital e intensidade de P&D caracterizam-se em fatores importantes para explicar a decisão de investimento estrangeiro direto (ALGUACIL; MARTÍ; ORTS, 2017).

Por último, estabeleceu-se uma correlação que, em uma estrutura que adote duas das estratégias de internacionalização (Exportações e Investimento estrangeiro direto), é possível estabelecer uma hierarquia para as empresas, as quais investem, no exterior, e que sua atuação é crescente, com grande complexidade em seus modelos e estratégias de internacionalização (ALGUACIL; MARTÍ; ORTS, 2017).

De acordo com Pereira e Moraes (2014), a internacionalização de empresas é um fenômeno presente em países desenvolvidos e emergentes. Uma característica muito importante que pode ser destacada, devido ao processo da globalização, está na expansão das empresas multinacionais. Os países desenvolvidos ainda são os que mais exportam e importam produtos e serviços. Os países subdesenvolvidos, também denominados de emergentes, como o Brasil, por exemplo, ainda apresentam uma tímida participação no mercado mundial. No entanto, apesar das dificuldades enfrentadas pelos emergentes, estes vêm demonstrando imensa habilidade em competir em mercados externos (SILVA; FARIAS, 2014).

Alguacil, Martí e Orts (2017) demonstraram que o investimento estrangeiro direto exerce um maior impacto na decisão da estratégia de internacionalização para exportadores e

investidores que operam em mercados múltiplos. Empresas mais produtivas se envolvem em investimento estrangeiro direto com várias filiais em vários mercados. Isso foi perceptível e intensificado em empresas de maior capital intelectual e P&D.

Isso também ficou notório em exportadores. No entanto, os resultados referentes ao capital humano revelam que não há diferenças entre empresas investidoras que operam em um mercado único ou em vários mercados. Os resultados confirmam que as empresas envolvidas em mercados estrangeiros múltiplos, através da exportação ou abertura de afiliadas estrangeiras, assumem custos fixos mais altos do que seus respectivos pares envolvidos em um único mercado investidor (ALGUACIL; MARTÍ; ORTS, 2017).

Dessa forma, independentemente do escopo de mercado único ou múltiplo, as empresas para atender a um destino estrangeiro são mais produtivas, com maior capital humano, mais investimento em pesquisa, desenvolvimento e mais estruturadas e ajustadas à internacionalização do que os exportadores (ALGUACIL; MARTÍ; ORTS, 2017).

Com isso, percebe-se que as empresas, as quais têm investimento estrangeiro direto e atuam em mais de um mercado possuem maior capital intelectual atuante, maior complexidade nas estratégias de internacionalização, têm decisões centralizadas quando a direção de seus investimentos são sólidas, com maior investimento em pesquisa e desenvolvimento, têm desempenho interno mais atraente, isso se deve a sua heterogeneidade em relação aos mercados em que atuam (ALGUACIL; MARTÍ; ORTS, 2017).

Segundo Auletta (2015), as principais ações para internacionalização perpassam por um plano de ação consistente, empreender, apresentar uma estratégia específica e uma dinâmica de mercado onde se pretende atuar de forma elaborada e sólida. Isso determina o sucesso da tomada de decisão empresarial em relação ao investimento estrangeiro direto realizado.

Os mercados emergentes são conhecidos por serem os mercados que fornecem o ambiente mais promissor para se fazer negócios, no futuro, com as empresas altamente competitivas no mundo. Os mercados emergentes estão, majoritariamente, em países com menor desenvolvimento econômico, que não pode ser refletido no produto interno bruto per capita, de acordo com Daszkiewicz e Wach (2012).

Ainda segundo estes autores, os emergentes também chamados de países em desenvolvimento, ou ainda, em 2001, chamados de “BRICS”, encontram-se em países que estão passando por uma economia de transição com altas potencialidades, onde a sociedade democrática está sendo promovida e o governo tenta criar um ambiente que promova o comércio para investidores externos e internos. Por quase duas décadas, os mercados emergentes geraram oportunidades de investimento mais bem-sucedidas em todo o

mundo. Economias como a Ásia, a Europa Oriental e a América Latina começaram a crescer a um ritmo muito mais rápido, na medida em que ultrapassaram a maioria dos países desenvolvidos.

Os mercados emergentes, ao contrário dos países desenvolvidos, são altamente dotados de recursos, têm mão-de-obra jovem e balanços patrimoniais muito fortes. Estes representam atualmente 86% da população do mundo, cerca de 75% da massa dos recursos da terra e detém ou formam 50% do PIB mundial.

2.1.2 Teoria clássica de internacionalização: abordagem econômica e comportamental

As teorias clássicas sobre internacionalização, que disponíveis ou encontradas na literatura, são divididas sob dois enfoques estratégicos ou abordagens de pensamento, que geralmente, são classificadas como: econômica e comportamental, as quais se definem a seguir.

Para Auletta (2015), a consciência de como as motivações pessoais e a decisão da vida pessoal podem influenciar na decisão de internacionalização de um empreendimento, superando com isso razões apenas comerciais. Nesse sentido, segundo o autor, tem-se um viés digital e diversificado, atuando de forma progressiva dentro do mercado da América Latina.

Descreve-se 6 (seis) características que devem ser observadas, conforme o modelo de Canvas, sendo estas: Clientes e seus segmentos; Valor da negociação; Canais utilizados para divulgação e prospecção do investimento e negócio; Relação cliente, investidor e produto; Infraestrutura e principais atividades; Infraestrutura e principais recursos; Infraestrutura e principais parceiros; Finanças e fluxo de receitas e; Finanças e estrutura de custos (AULETTA, 2015).

O compromisso entre manter o controle do empreendimento ou procurar novos investidores ou até captar novos negócios, evidencia dilemas empresariais típicos caracterizados sobre controle, crescimento, motivações pessoais e benefícios financeiros (AULETTA, 2015).

Para Gracia, Ariño e Blasco (2015), questões comportamentais têm relevante aspecto na hora de decidir sobre um investimento. Apesar de muitas empresas iniciarem estratégias de internacionalização para países de mesmo aspecto cultural, estudos apontaram que o comportamento de culturas diferentes tem valor preponderante ao efetivar e se tomar uma decisão empresarial. Desta forma, qualidade, segurança e satisfação influenciam o cliente em seus nichos e segmentos observados, como: sexo, idade, nível de educação, de forma que isso

aponta para uma lealdade e fidelidade, assim direcionando de forma efetiva ao mercado que deve ser explorado.

Dessa forma, aspectos individuais de cada segmento são levados em consideração de forma relevante, na hora de decidir e explorar, manter e prospectar um potencial mercado consumidor. Assim, eficiência, privacidade, praticidade e atendimento, qualidade influenciam na fidelidade, bem como na satisfação do cliente, direcionando a empresa na realização de seus investimentos internacionais (GRACIA; ARIÑO; BLASCO., 2015).

Para Bertrand, Betschinger e Laamanen (2018), em sua pesquisa, ficou evidenciado que as empresas ao decidirem internacionalizar seus investimentos são impulsionadas pelo fator da ausência da corrupção, isso deve ao fato de ser menos oneroso, reduzindo assim seus custos operacionais.

Segundo Boso *et al.*, (2018), em sua pesquisa, evidenciou-se que as empresas, as quais operam, na África oportunizaram a internacionalização como forma de desenvolvimento econômico, questões comportamentais e integração social. Um fator relevante, para isso foram desafios de competitividade global, gestão limitada, capacidades transculturais e superação de responsabilidades regionais.

Foram identificadas questões relevantes sobre a pesquisa que não foram devidamente respondidas por carecer de aprofundamento qualiquantitativo, o que limitou e restringiu os apontamentos dos fatores sobre a decisão de internacionalização de uma empresa e as estratégias utilizadas (BOSO et al., 2018).

Para Cerrato, Crosato e Depperu (2015), o reconhecimento da variedade de aspectos associados à expansão internacional, apresenta uma estrutura de identificação de diferentes modelos e estratégias de internacionalização. Em seu modelo, estruturou em seis indicadores a saber: (1) internacionalização do lado da demanda; (2) recursos localizados no exterior; (3) abrangência geográfica; (4) orientação internacional; (5) internacionalização da rede de negócios e; (6) internacionalização financeira (CERRATO; CROSATO; DEPPERU, 2015).

Dessa forma, com base em estudo de caso e dados obtidos de 63 empresas italianas, de são identificados por meio de uma análise de *cluster's* a sua configuração em relação à estratégia de internacionalização adotada, devidamente, desmembrada em seus arquétipos (Ativos e Recursos; Receitas, aspecto geográfico, Clientes e Cultura, Capital e Relacionamentos): 'profissional de marketing', 'investidor', 'profissional de rede' e 'internacionalizador fraco'. O estudo oferece uma contribuição metodológica para a análise da

internacionalização, a nível de firma, fundamentada em teoria configuracional, que define estratégias como arquétipos multidimensionais. Também discutimos direções potenciais para pesquisas futuras (CERRATO; CROSATO; DEPPERU, 2015).

Nesse sentido, as relações entre competências, desempenho, relacionamento, capital e receitas, têm fator determinante na estratégia de internacionalização a ser adotada (CERRATO; CROSATO; DEPPERU, 2015).

Para Dooms et al., (2019), a questão de características geográficas, aspectos de novos empreendimentos influenciados por *Joint-Ventures* influenciam de forma efetiva às empresas na tomada de decisão empresarial.

Assim, estratégias de comunicação, satisfação de clientes, incentivos fiscais, desenvolvimento e infraestrutura, aspectos econômicos e gerenciamento de projetos em portos, no mundo, têm favorecido o crescimento de desenvolvimento desses investimentos pelo cunho da internacionalização por suas formas de estratégia (DOOMS et al., 2019).

Para Dooms et al., (2019), a questão pessoal e presencial dos Gestores supervisionando o desenvolvimento internacional das empresas multinacionais, que operam em portos, limitou sua pesquisa dado o ambiente, altamente, competitivo em que essas estratégias são implantadas. O seu modelo se baseou em aspecto interior e exterior, considerando os seguintes arquétipos: Interior – (1) Agressivo, Inovador e estratégia de comunicação; (2) Locação e Instalação; (3) Incentivos Fiscais e Econômicos; (4) Desenvolvimento de novas infraestruturas; (5) Projetos de *Joint-Venture*; (6) Acesso ao mercado internacional de capitais; Externo – (1) representação comercial externa; (2) Transferência de conhecimento específico.

Segundo Estrin et al., (2015), um dos fatores que influencia na decisão de não realizar a internacionalização de uma empresa se deve ao fato de controles gerenciais utilizados pelas empresas serem frágeis. Dessa forma, instituições que exercem controles normativos, regulatórios relacionados à governança corporativos mais robustos e concretos propiciam um controle mais efetivo das estratégias de internacionalização, e isso favorece o aspecto econômico e financeiro destas através de seus ativos, receitas e lucros.

Especificamente, instituições que impõem maior controle de monitoramento e restrições aos gestores, na tomada de decisão das empresas estatais, representando um alto controle normativo, sistemas jurídicos desenvolvidos e altos níveis de mercado de capitais e desenvolvimento, reduzem os investimentos no mercado doméstico destas empresas,

induzindo-as na busca pelo mercado externo, bem como nas práticas de internacionalização mais avidamente presentes nas empresas privadas (ESTRIN et al., 2015).

Assim como níveis mais baixos de hierarquias os formuladores de políticas podem acelerar o desenvolvimento dos mercados de capitais locais e abordar de forma mais efetiva o comportamento das empresas estatais ((ESTRIN et al., 2015).

Reformas institucionais melhoram a qualidade e o funcionamento dos sistemas jurídicos e também podem ser eficientes, porém os resultados se tornam mais lentos causando problemas (ESTRIN et al., 2015).

Para Estrin et al.,(2015), no entanto, os fatores culturais permanecem importantes mesmo após as reformas nos sistemas normativos e de governança. Assim reformas aparentemente bem projetadas, nas hierarquias, nem sempre alcançam tudo o que é esperado um curto espaço de tempo.

2.1.2.1 Teoria do ponto de vista do enfoque econômico

O enfoque econômico tende a interpretar processos decisórios de internacionalização como lógicos e materiais, com foco na distribuição certa de recursos, reduzindo custos totais associados a uma transação, com vantagem competitiva. Contempla 4(quatro) teorias principais: a teoria do poder de mercado; a teoria do ciclo do produto, a teoria da internalização e o paradigma eclético, que estão dispostas de forma resumida, no Quadro 1, o qual interpreta os processos decisórios de internacionalização que se desenvolveram sob um prisma holístico.

A teoria do poder de mercado, do economista Hymer (1960), considerado seu principal representante, fixa-se em reconhecer que o Investimento Direto no Exterior (IDE) é mais perceptível em empresas industriais.

Na teoria do ciclo do produto, o principal representante é o contemporâneo de Hymer, Vernon (1966). Para ele, as empresas que enfrentassem fases de maturidades, em mercados locais, deveriam aumentar o ciclo de vida dos seus produtos, entrando em mercados, cujo nível de desenvolvimento estivesse numa fase inicial, retirando vantagens comparativas das, já comprovadas, novidades dos seus produtos.

Para a Teoria da Internalização, que tem como principais autores Buckley (1976) e Casson (1976), apoiados nos conceitos da Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1985), atribui-se importância ao conceito de internalização para justificar a existência dos processos de internacionalização.

Partindo dos princípios da economia, do conceito de custo de transação e da Teoria da Internalização, passa a existir o do paradigma eclético. Dunning (1998), seu desenvolvedor, reconheceu que não é uma teoria nova, mas que procura explicar o processo de internacionalização das empresas. A propriedade, a localização e a internalização, são os três elementos relevantes em cada tomada de decisão pelas organizações, as quais operam por meio da produção nos mercados internacionais para teoria do paradigma eclético.

A Teoria do Paradigma Eclético ou Teoria OLI, propõe explicar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional com base em três grupos de vantagens: 1) (*O*)*wnership* (propriedade), vantagens de propriedade de ativos específicos da empresa; 2) (*L*)*ocation* (Localização), vantagens que o meio ambiente provoca nas competências da empresa; e 3) (*I*)*nternalization* (internalização), vantagens que decorrem de a empresa garantir as atividades, num outro país, através dos seus próprios meios.

De acordo com Souza e Fenili (2012), o paradigma eclético é um “arcabouço analítico amplo”, capaz de abarcar as deficiências de mercado causadas pelo desenvolvimento da empresa, em seu mercado doméstico (teoria do poder de mercado), o fato de as empresas se internacionalizarem com foco no aproveitamento das deficiências de mercados estrangeiros (teoria da internalização).

Contextualizando, o paradigma eclético elucidada, quando uma firma procura iniciar uma produção internacional e pode ter alguma vantagem competitiva. Dado isso, a firma se internacionalizará, se considerar que essa é a melhor decisão a ser tomada e havendo interesse econômico (lucro) em realizar a produção no exterior.

Dessa forma, os negócios direcionaram os diferentes caminhos e teorias de internacionalização, entre fracassos e sucesso atingidos, estas escolas de treinamento para executivos se internacionalizaram, atraindo um público amplo através de uma gama maior de estudantes internacionais. Assim, escolher a forma mais adequada dos diferentes caminhos ou teorias, rendeu uma contribuição de US\$ 27 bilhões para a economia dos EUA em 2014 (GUILLOTIN; MANGEMATIN, 2015).

Diante disso, algumas escolas de treinamentos de executivos são globais, treinando gerentes com viés também globais. Porém, ainda existem aquelas que atendem aos mercados nacionais. A pergunta que a pesquisa realizada por Guillotin e Mangematin (2015) se propôs a responder foi como as escolas de administração realizavam suas estratégias de internacionalização e qual o modelo de internacionalização existente e quais semelhanças entre a internacionalização e a globalização.

Utilizando uma análise comparativa entre seis estudos de caso realizados, nos Estados Unidos e na união Europeia, identificou-se que o procedimento de internacionalização teve influência nos caminhos e resultados atingidos.

Para Felzensztein et al., (2015), em sua pesquisa, examina empresas que vendem uma porcentagem mais alta de suas exportações, fora de sua região de origem e são mais altas em termos de intensidade de internacionalização, conseguem penetrar em um número maior de regiões econômicas, bem como apresentam fatores que podem explicar seus resultados.

Nesse sentido, sugerem que, quanto maior o número de redes formais e informais, maior a probabilidade de empresas atingirem variados destinos de exportação. Isso aponta para implicações gerenciais significativas: mostra que as redes ajudam as empresas a aumentando seu escopo geográfico a partir de sua estratégia internacional. Outra evidência corrobora com os princípios da teoria de internacionalização e desempenho de pequenas empresas (FELZENSZTEIN et al., 2015) .

Para Guercini e Runfola (2019), investir em pontos de vendas, no mercado de varejo, torna-se oneroso para as empresas emergentes. Isso se deve ao fato do consumo de uma grande quantidade de recursos, o que representa uma perspectiva significativa da estratégia de internacionalização a ser adotada.

Assim, o tipo de investimento passou a ter atenção não apenas em países desenvolvidos. As empresas passaram a integrar operações de varejo e manufatura a nível global, o que exigiu a implementação e desenvolvimento de novas competências e metodologias por parte de seus gestores (GUERCINI; RUNFOLA, 2019).

Outra percepção identificada foi que cada vez mais consumidores presentes nos mercados emergentes, tem sido alvo destas empresas, e a produção nestes países se tornou uma prática, relativamente, considerável e atrativa por parte dos investidores (GUERCINI; RUNFOLA, 2019).

Segundo Guercini e Runfola (2019), basicamente, a relação externa comercial e internacional das empresas emergentes era direcionada para países desenvolvidos, os quais consumiam toda a sua cadeia produtiva e era o objetivo final de seus investimentos.

Agora, os consumidores em mercados emergentes passaram a ter papel preponderante para avanço das dos negócios. Assim, as práticas das teorias e estratégia de internacionalização foram, também significativas para operação e manutenção destes investimentos (GUERCINI; RUNFOLA, 2019).

Outro ponto identificado, mediante a pesquisa, foi que o consumidor é que direciona o mercado a que será realizado o investimento e negócio, não apenas seu aspecto econômico. Dessa forma, as práticas da estratégia da internacionalização se utilizam de *marketing*, do comportamento humano e das tendências de mercado individual por parte do potencial consumidor (GUERCINI; RUNFOLA, 2019).

Para Guercini e Runfola (2019) outro fator que foi apontado como relevante, na busca pelo mercado consumidor de países em desenvolvimento, foi à crise econômica de ordem mundial e as relações globalizadas pelos grandes mercados que se tornaram perenes. Outra percepção identificada foi a busca de mercados de varejo para alavancar seu capital e giro.

Desse modo, empresas emergentes passaram a ter mais clientes individuais descentralizados, fidelizando com suas práticas e estratégias de internacionalização, fixando assim suas marcas e negócios pelo viés externo (GUERCINI; RUNFOLA, 2019).

Na literatura existente sobre internacionalização e suas teorias o *marketing* ocupa parte significativa. Outro ponto relevante a ser destacado trata sobre a escolha na exportação e IDE (investimento estrangeiro direto). Na última década, ocorreu uma centralização, na internacionalização de redes, onde a empresa mantém relações diferentes com clientes e outros agentes do meio ambiente.

Uma das primeiras abordagens a serem consideradas seria a adaptação de uma visão universal, a qual se consideraria uma vantagem compensatória em superar o custo externo. Isso exigiria das empresas uma política de adequação a implantação de novas metodologias de gestão, inovação, tecnologia e utilização ideal de recursos, sendo estes humanos e materiais (ROQUE,; ALVES; RAPOSO, 2019).

Assim, os modelos de internacionalização introduziram a ideia do ciclo do produto, na qual as empresas exportariam antes de realizar o investimento estrangeiro direto na busca do mercado e depois, realizaria o investimento estrangeiro direcionado pela visão dos custos.

Os fatores de tecnologia e marketing se aplicam na padronização do produto, o que alavancaria as decisões estratégicas para identificação do local da realização do investimento. A hipótese de Vernon (1966) é que os produtores, nos países desenvolvidos, estão mais alinhados aos mercados do que os produtores em desenvolvimento. Dessa forma, com o aumento da demanda, ocorre a necessidade de padronização e controle, com isso se origina uma produção massiva. O custo de produção passa a ser a relevante para o processo decisório de realização de investimento estrangeiro. Os países em desenvolvimento oferecem vantagens competitivas atrativas, como locais de produção e menor custo de produção.

2.1.2.2 Teoria sob ponto de vista do enfoque comportamental

Enquanto no enfoque econômico as Teorias da Internacionalização foram desenvolvidas com um olhar macro, um enfoque alternativo foi dado no âmbito da Administração, ao propor explicações sobre o processo, pelo qual uma empresa ingressa, no mercado internacional, e sobre a influência das atitudes, percepções e expectativas dos seus executivos (conhecido como enfoque comportamental ou processual) (BARRETO, 2002).

Esse enfoque apresenta maior subjetividade, comparado com enfoque econômico, admitindo uma visão comportamental, observando a internacionalização, a partir das posturas e da perspicácia dos tomadores de decisão das empresas. Inserem-se, nesta perspectiva, a teoria da Escola de Uppsala (ou simplesmente modelo de Uppsala) e a da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, apresentadas a seguir.

A teoria da escola de Uppsala, desenvolvida por pesquisadores suecos, na década de 1970 e oriunda dos estudiosos da Escola Nórdica, deu ênfase aos estudos conduzidos por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). Johanson e Vahlne (1977), os quais defendem a tese de que uma organização, ue passa por fases e modelos, contém dados com adequações e aumentos proporcionais. A organização desses dados leva a diversas operações, entre elas a seleção do mercado-alvo, maneiras de entrar no mercado internacional e situações que irão encontrar.

Desse modo, uma organização inicia a exportação para um determinado país, através de representantes, depois estabelece uma subsidiária de vendas e, por fim, principia a produção efetiva para aquele país escolhido. Para este modelo, “a internacionalização é um processo de ajustes incrementais às condições variáveis da empresa e do seu ambiente, apresentando os seguintes estágios de envolvimento internacional” (RODRIGUES; GOMES, 2003):

- Estágio 1 – não existência de atividades regulares de exportação;
- Estágio 2 – exportação feita através de representantes independentes;
- Estágio 3 – estabelecimento de uma subsidiária de venda no exterior e
- Estágio 4 – unidades de operações no exterior (produção, por exemplo).

Para Johanson e Vahlne (2009, p.1423), “essa sequência de estágios indica o comprometimento crescente de recursos com o mercado. Ela indica, ainda, as atividades correntes (operações) que se diferenciam em razão da experiência acumulada”. A teoria ou modelo da Escola Uppsala, aponta característica relevante, na percepção da distância psíquica ou psicológica, entre o país de origem e os países estrangeiros, no processo de internacionalização da firma, segundo Hemais e Hilal (2004). Esta distância pode ser definida

como as diferenças percebidas entre valores, idiomas, práticas ou controles gerenciais, desenvolvimento industrial e educação dos dois países. Em geral, as empresas realizam negócios com países culturalmente mais próximos, já que distâncias culturais muito grandes, inviabilizariam a realização de negócios internacionais.

A partir da teoria Uppsala, surge a Teoria Comportamental da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, atrelada às redes de relacionamentos (networks), e que, segundo Hemais e Hilal (2004), pode ser considerada uma evolução natural do pensamento dessa escola. Andersson (2000), um dos principais representantes, aponta o empreendedorismo como fator relevante no processo da internacionalização.

Nesse sentido, a contribuição da pesquisa de Guillotin e Mangematin (2015), em negócios internacionais, apresentou a discussão de como as escolas de negócios organizam e dispõem a forma de estratégia de internacionalização, sendo uma tendência uniforme ou diversificada.

Assim, percebeu-se que o modelo de Uppsala deve ser estendido para tratamento em três frentes: (1) internacionalização e globalização; (2) dimensões determinadas pelo público e riscos de diferentes modelos e estratégias de internacionalização (GUILLOTIN; MANGEMATIN, 2015).

Outra percepção identificada foi a necessidade de uma visão holística e abrangente dos mercados domésticos e locais e da necessidade por parte dos gestores, capacitando-os com atributos de relacionamentos de negócios com práticas de estratégias, teorias e modelos de internacionalização por parte de empresas emergentes (GUILLOTIN; MANGEMATIN, 2015).

Dessa forma, o modelo *Uppsala* se coaduna com uma das principais práticas e teorias utilizadas pelas empresas, no processo de estratégia de internacionalização. Isso se evidencia em seus processos, gestão e resultados (GUILLOTIN; MANGEMATIN, 2015).

Segue um estrutura em 4 estágios apontados pela literatura: (1) Exportação pontuais para fixar, ganhar confiança e credibilidade para estabilizar um relacionamento comercial estável e seguro; (2) Maior grau de exportação para aumentar a aliança estratégica estabelecida entre a empresa emergente e o mercado de negócio fixado; (3) Estabelecimento de uma subsidiária para operação, manutenção, relacionamento com cliente, logística e marketing do negócio e do produto e escoamento, tratamento e direcionamento da produção; (4) Alinhamento da produção, produto e cliente, adaptando seus processos de desenvolvimento voltado ao mercado individual e coletivo (GUILLOTIN; MANGEMATIN, 2015).

Para Guillotin e Mangematin (2015), o êxito desse modelo se deve aos seguintes aspectos: (1) Mobilidade de pessoas com a cultura e conhecimento do mercado que pretende manter relacionamento comercial; (2) Conhecimento de redes de relacionamentos, para divulgação do produto, da empresa e da marca, adaptando ao contexto do mercado potencial; (3) Terceirização em utilizar mão de obra local em seu processo produtivo, tático e operacional para melhor aceitação por parte deste mercado e (4) Investimentos de auto nível de comprometimento, fidelização e reputação.

Mercados de produtos iguais necessitam para melhor adaptação, aceitação e alavancagem dos negócios de relações comerciais com fatores de teorias e estratégias de internacionalização diversificadas sob o prisma individual e coletivo para melhor absorção e aderência do mercado por parte da empresa emergente (GUILLOTIN; MANGEMATIN, 2015).

Com isso, Guillotin e Mangematin (2015) apresentam que as pressões de similaridades locais e perfis de risco levam à adoção de estratégias de alcance internacional ou global por parte das empresas emergentes. Percebeu-se que essa combinação definia o relacionamento entre o comprometimento da empresa emergente e o mercado potencial sob o prisma da internacionalização ou globalização.

Para Hemmert e Jackson (2016), o modelo de *Uppsala* continua sendo um modelo indelével e sugere um apelo prenunciador, bem como duradouro. O tipo de fonte de dados que usados no desenvolvimento para rastrear, comparar padrões de investimento original e incremental e o desinvestimento repentino por parte da empresa emergente sugerem a ajuda a definição do elemento e estado do modelo de *Uppsala*.

Esses dados podem ser, facilmente, correlacionados entre vários investimentos incrementais das multinacionais, para explicar e identificar como investimentos anteriores feitos por cada uma destas de forma comparativa podem levar a investimentos subsequentes no mesmo local pela mesma empresa ou por empresas concorrentes, ou de outras localidades (HEMMERT; JACKSON, 2016)

Segundo Hemmert e Jackson (2016), da mesma forma ao se realizar a comparação do desempenho dos negócios ao longo do tempo, entre as multinacionais estudadas pôde identificar e apontar alguns dos aspectos de mudança incluídos como variáveis-chave no presente no modelo de *Uppsala*.

Aplicando o modelo de *Uppsala*, a fim de obter informações sobre outras variáveis relevantes apontadas na coleta e identificação dos dados, percebeu-se que os resultados de mudança de tomada de decisões com o conhecimento específico do mercado, através dos anúncios públicos disponíveis, apresentaram uma aparente falha por parte da empresa na estratégia de internacionalização adotada: O exemplo analisado, no presente estudo, foi o abortamento do lançamento do PS4 da Sony, em Janeiro de 2015. Os principais fatores que contribuíram para isso foram: (1) Cultura; (2) Variação cambial; (3) Risco e ameaças; (4) Confiabilidade, Credibilidade e reputação da empresa, da marca e do produto (HEMMERT; JACKSON, 2016).

Diante do que foi apresentado e com a finalidade de dar uma visão mais global das principais teorias da internacionalização, apresenta-se a seguir no Quadro 1, um resumo elaborado por Hemais e Hilal (2004), focando os principais autores e pontos defendidos das duas perspectivas ou enfoques: um sobre uma vertente econômica e uma vertente organizacional ou comportamental.

Quadro 1 - Resumo das principais teorias da internacionalização.

Enfoque	Teoria	Autor	Ideia básica	Força motora
Econômico: interpretar processos decisórios de internacionalização, como lógicos e materiais, com foco na distribuição certa de recursos, reduzindo custos totais associados a uma transação, com vantagem competitiva. Características custo transação, foco empresa. Desenvolveram sob prisma holístico.	Poder de Mercado	Hymer	Empresas ou firmas que atuam no estrangeiro para controlar outras empresas e utilizar suas vantagens competitivas	Ampliação das <i>collusive networks</i> e limitações à concorrência em cada mercado.
	Ciclo do Produto	Vernon	Empresas inovam em seus mercados locais e transferem a fabricação de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento.	Procurar arrendamentos que mostrem menores custos para tecnologias estáveis.
	Internalização (teorias explicam o IDE)	Buckley e Casson	Empresas internalizam mercados quando custos de transação de uma troca administrativa são menores que os custos de mercado; assim, aumenta a eficiência coletiva do grupo.	A expansão da fabricação internacional depende de mudanças nos custos das transações de operar em um conjunto maior de mercados, comparados com o custo de coordenar diretamente as transações.
	Paradigma eclético ou Teoria OLI	Dunning (1981,1988, 1993)	Firmas operam no exterior quando têm vantagens competitivas em propriedade (O), Localização (L) e Internalização (I).	Uso da OLI no processo de internacionalização da empresa.

Comportamental: apresenta maior subjetividade, admitindo uma visão organizacional, observando a internacionalização, a partir das posturas e da perspicácia dos tomadores de decisão das empresas.	Escola de Uppsala	Johanson e Vahlne (1977, 1990)	Distância psíquica, internacionalização incremental e networks. Conhecimento adquirido por meio da experiência, foco na empresa.	Envolvimento crescente da firma a partir do aumento do conhecimento sobre a nova localização.
	Escola Nórdica (teoria das Redes)	Andersson	Empreendedorismo (Evolução da teoria Uppsala). Relacionamento de negócios, foco na empresa, consumidor, fornecedor e concorrente	Papel do empreendedor como fundamental no processo de internacionalização da firma.

Fonte: Hemais e Hilal a partir de Cantwell (2004, p.36).

Após essas abordagens com relação ao processo de internacionalização e as teorias clássicas da internacionalização, sob o enfoque econômico e comportamental, outra questão presente e relevante na literatura, que se aborda nas próximas seções são: como se classifica essas empresas internacionalizadas, de que forma se selecionam os modos de entrada (estratégias), nos mercados externos e, por fim, quais foram as motivações que levaram essas organizações a se internacionalizarem face ao cenário econômico, social e produtivo:

i) Quanto à natureza, as empresas são classificadas:

- a) Empresa exportadora;
- b) Empresa multinacional;
- c) Empresa global; e
- d) Empresa Transnacional (ETN).

ii) Quanto aos modos de entradas ou estratégias:

- a) Por exportações e importações (exportação direta e indireta);
- b) Relações contratuais (licenciamento, franquia, acordos e contratos); e
- c) Investimentos (parcerias, novos empreendimentos, subsidiárias, fusões e aquisições, joint ventures e *greenfield*).

iii) Quanto às motivações para a internacionalização:

- a) Procura de recursos (*resource seeking*);
- b) Procura de mercado (*market seeking*);
- c) Procura de eficiência (*efficiency seeking*); e
- e) Procura de recursos estratégicos (*strategic asset seeking*).

2.1.3 Classificação de empresas internacionalizadas

O Brasil experimentou mudanças econômicas, entre as décadas de 80 e 90, em virtude de transformações econômicas e sociais, na economia global, denominadas de globalização. Essa globalização definida por (HELD et al., 1999) como um processo que incorpora uma transformação, na organização espacial das relações sociais e das transações, o qual mostra que a decisão estratégica tomada por uma organização, num determinado país, pode ter reflexo no outro lado do mundo, onde à mesma possui uma filial. Diante disso, o universo empresarial tem se adaptado a essas novas características da globalização, e as organizações brasileiras não fogem a essa regra, sendo que, na atualidade, a internacionalização de seus produtos, no seu segmento de mercado que está inserida, é uma questão de sobrevivência.

Devido a esse processo de internacionalização, que pode ser considerado como uma estratégia de internacionalização, acelera as atividades econômicas das empresas com o estrangeiro, os autores Bartlett e Ghoshal (1992), Canals (1994) e Dymont (1987), enumerou algumas classificações para as empresas internacionalizadas que, usualmente são classificadas, da seguinte forma:

a) Empresa exportadora – refere-se à fase inicial do processo de internacionalização, as indústrias ficam em único país, comumente no país sede ou de origem do fabricante. A produção ocorre, no mercado interno, e os produtos são comercializados e exportados para o mercado internacional. O risco desse tipo de negócio é pequeno, se comparado as outras formas de internacionalização;

b) Empresa multinacional – a finalidade dessas organizações é explorar as vantagens competitivas importantes, domesticamente, diversificando suas atividades no estrangeiro. A fabricação similar das atividades de sua matriz em cada uma das filiais em países estrangeiros, entretanto, não se pode deixar de considerar as diferenças do país de origem. Geralmente, as subsidiárias têm autonomia para adaptarem as políticas, as práticas e os recursos nos mercados locais. Apresenta, usualmente, uma estrutura organizacional descentralizada, pouco integrada, e os fluxos de comunicação, de informação e de pessoas entre a matriz e as subsidiárias não são muito intensas;

c) Empresa global – no início da década de 80, as organizações passaram a adotar estratégias coordenadas com todos os países onde operavam, com a finalidade de adquirir vantagens competitivas em termos de custos e receitas. Possui um sistema ou estrutura centralizada de produção em escala global de mercadorias que é instalado num determinado país e somente comercializa a produção para outros. O papel das subsidiárias tem como objetivo implementar

as estratégias da matriz e os fluxos de comunicação e de informação entre a sede e as subsidiárias são intensos. Sugere-se que as atividades críticas das empresas devem se concentrar em um ou poucos países e há um número expressivo de expatriados a exercerem funções-chave nas subsidiárias;

d) **Empresa transnacional** – procura ser eficiente, localmente, para obter uma competitividade global. Desta forma, deve combinar adequadamente uma máxima eficiência econômica, uma máxima capacidade de responder a mercados locais e uma flexibilidade para transmitir as experiências que surgem em alguns países para toda a organização. As empresas adotam a forma de uma network integrada e interdependente, na qual as subsidiárias têm um papel estratégico. Os fluxos de comunicação, de informação, de produtos e de pessoas entre a matriz e as subsidiárias são intensos. Nesse tipo de empresas, o papel dos expatriados incidirá na transferência de conhecimento técnico ou de gestão, na criação de redes informais de comunicação e na contribuição para uma cultura organizacional comum e geralmente, não seguem as diretrizes da matriz.

Além das classificações já mencionadas acima, os autores Bartlett e Ghoshal (1992), apresentaram, especificamente, duas outras classificações para empresas internacionalizadas: a Multidoméstica e a Internacional, cujas características são observadas de formas resumidas e mais detalhadas no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2- Classificação empresas internacionalizadas

Estratégia e seus atributos	Ativos e Recursos - Arranjo	Papel das Subsidiárias	Desenvolvimento e Difusão de Conhecimento
Global	Centralização globalizada	Realização de estratégias da matriz	Aprimoramento e manutenção do desenvolvimento do conhecimento globalizado
Multidoméstica	Descentralização de autossuficiência em padrões nacionais	Exploração e manutenção de possibilidades locais	Aprimorar e manter o desenvolvimento do conhecimento de forma local
Internacional	Competências e habilidades centralizadas e descentralizadas	Ampliação e adaptação de habilidades e competências da matriz	Aprimoramento do Conhecimento desenvolvido de forma globalizada e local
Transnacional	Dispersão, independência e especialização de forma local	Contribuições diversas e integradas na matriz	Conhecimento desenvolvido em conjunto e compartilhado
Multinacional	Dispersão, independência e especialização de forma globalizada	Contribuições diversas e integradas na matriz de forma local com participação de parceiros	Conhecimento desenvolvido em conjunto e compartilhado também com parceiros locais

Fonte: Bartlett e Ghoshal (1992).

Segundo Canals (1994), nenhum dos modelos de organização empresarial pode ser considerado único, pois as empresas podem ser caracterizadas como uma mescla dos modelos apresentados, anteriormente, dependendo das características e dimensões de suas atividades internacionais.

Com relação as outras formas de classificação encontradas na literatura, mais especificamente das Empresas Transnacionais (ETNs), na década de 90, várias empresas oriundas de países em desenvolvimento impulsionaram uma trajetória de expansão internacional por meio de exportações e IDE (Investimento Direto Externo). As ETNs originárias de países em desenvolvimento, denominadas pela literatura de Empresas Transnacionais Emergentes (ETNEs), na economia mundial, estimularam o surgimento de alternativas que tratassem do processo de internacionalização, considerando as peculiaridades econômicas, políticas e sociais desse grupo de países (PERIN, 2019).

Ramamurti (2009) relata que muitas das questões presentes, na teoria tradicional, são as mesmas para as ETNEs, com as abordagens do Paradigma Eclético e o modelo da Escola Uppsala ainda válido para entender como as empresas de países, em desenvolvimento, tornam-se transnacionais.

De acordo com o Paradigma Eclético, uma empresa precisa possuir vantagens de propriedade específicas que compensem as desvantagens de operar no exterior. Entretanto, no ambiente competitivo, as teorias tradicionais não conseguem responder as questões relacionadas aos motivos da internacionalização das ETNEs. As empresas de países em desenvolvimento precisam possuir vantagens de propriedade específicas para operar, no mercado internacional. Porém, estas vantagens usualmente não são mais a posse de tecnologia de ponta, marcas reconhecidas ou excelência em *marketing*, como as ETNs de países desenvolvidos (RAMAMURTI, 2009).

Observa-se, no Quadro 3, a seguir, elaborado por Perin (2019), as principais diferenças entre as empresas ETNs que investem no exterior, oriundas de países desenvolvidos e de países em desenvolvimento.

A diferença principal entre as ETNs de países desenvolvidos e em desenvolvimento, é que os desenvolvidos têm maior influência sobre suas capacidades e vantagens competitivas, e impacta diretamente o desempenho da empresa, no ambiente internacional, é a estrutura institucional do seu país de origem. A estrutura institucional da sociedade passa a ser vista como determinante do sucesso econômico. As instituições representam as regras e padrões de comportamento, tais como hábitos, rotinas e leis, que regulam a interação entre os indivíduos, grupos e organizações de uma sociedade (DUNNING; KIM; PARK, 2008).

Quadro 3 - Comparação entre ETNs de países desenvolvidos e em desenvolvimento

Critério	ETNs de países desenvolvidos dos anos 1960	ETNs de países emergentes dos anos 2000
1. Motivação	IDE para explorar vantagens de propriedade	Crescente importância do aprimoramento de ativos
2. Recursos	Vantagens de propriedade específicas da empresa	Vantagens de propriedade específicas do país
3. Abordagem gerencial	Etnocêntrica/Policêntrica	Geocêntrica/Regiocêntrica
4. Abordagem teórica	Perspectiva Neoclássica	Perspectiva institucional e evolucionária
5. Forma de entrada	Principalmente <i>greenfield</i>	Aumento das alianças estratégicas e das redes
6. Estratégias de IDE	Primeiro, busca por recursos e mercados, então, aprimoramento de ativos e racionalização	Simultaneamente todos os tipos
7. Tempo para internacionalizar	Internacionalização gradual	Internacionalização acelerada
8. Destino	Intratriade	Amplamente regional
9. Papel do governo do país de origem	Moderado	Estratégia de <i>catch-up</i> orquestrada

Fonte: Dunning, Kim e Park (2008).

Os motivos para realizar IDE são diferentes entre ETNs de países desenvolvidos e em desenvolvimento. As tradicionais ETNs dos países desenvolvidos, em geral, se expandiram-se no mercado internacional, a fim de explorar as vantagens de propriedade específicas, as quais desenvolveram em seus mercados domésticos, como a posse de ativos intangíveis. Enquanto que a relativa falta de vantagens de propriedade específicas das empresas de países em desenvolvimento demonstra a importância das vantagens de localização em determinar sua forma de internacionalização (VERNON, 1966); (BUCKLEY, P. J.; CASSON, 1976); (RUGMAN, 1981).

2.1.4 Tipologias para os modos de entradas (estratégias de internacionalização)

A estratégia de internacionalização é, basicamente, a seleção da melhor forma ou modo de entrada no mercado externo. Entretanto, a seleção dos modos de entrada, nos mercados externos, é uma das decisões mais complexas na internacionalização. Esta decisão deve levar em consideração os aspectos do mercado-alvo como, por exemplo: potencial, atratividade, tamanho, crescimento, concorrência, distância e acessibilidade, entre outros Whitelock (2002).

Observa-se, na literatura, que há três principais abordagens aos modos de entrada: a primeira abordagem assenta na escola evolucionista que propõem um modelo em que os modos de entrada seguem um padrão sequencial que se inicia com a realização de exportações e evolui

até ao investimento direto estrangeiro (IDE) (LUOSTARINEN, R.; WELCH, 1990) (ROOT, 1994); (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A segunda abordagem argumenta que a internacionalização das multinacionais (EMNs) é influenciada por mercados imperfeitos, e que as imperfeições do mercado são encaradas na seleção dos modos de entrada. Em síntese, estipula que quanto maiores as imperfeições, maior a propensão a que as EMNs escolham modos como os investimentos de raiz (*greenfield*), aquisições ou *joint-ventures* (DUNNING, J. H., 1998); (WILLIAMSON, 1985); (BROUTHERS, K.; HENNART, 2007); (HENNART, 1982); (MAKINO; NEUPERT, 2000); (RUGMAN, 1981).

A terceira abordagem baseia-se nas redes de relacionamentos e na concepção de que os relacionamentos entre empresas são fontes de informação de oportunidades e influenciam as opções estratégicas das empresas. Em alguns casos, estes relacionamentos podem significar uma redução das tradicionais desvantagens de ser estrangeiro, nomeadamente, quando usa modos colaborativos como as *joint-ventures* (JOHANSON; VAHLNE, 2009); (JOHANSON; MATTSSON, 1988); (ZAHEER, 1995); (ELANGO, 2009).

Desse modo, observando essas abordagens, pode-se estabelecer seis modos de entrada distintos: exportações (características de custo elevado e pouco controle), licenciamento (baixo custo, pouco risco, pouco controle e baixo retorno), *joint ventures* e alianças estratégicas (custos, recursos e riscos compartilhados, problema de integração, por exemplo duas culturas corporativas), investimentos *greenfield* (complexa, muitas vezes custosa, consumidora de tempo, risco elevado, máximo controle, retornos potenciais acima da média) e aquisições (rápido acesso a novos mercados, custo elevado, negociações complexas, problemas para fundir-se com operações domésticas).

Por outro lado, para estabelecer a expansão internacional, a organização pode aderir a modos diferentes de entrada, no exterior, analisar os níveis de risco e propriedades distintas de cada método. Essas estratégias de internacionalização, apresentam tipologias ou formas diferenciadas para os modos de entrada no mercado externo. Sarathy e Terpstra (1991), Cateora e Graham (1996) e Brito e Lorga (1999) conceituam as formas mais utilizadas pela literatura:

a) Exportação direta: produz e exporta, diretamente, suas mercadorias, produtos ou serviços, ao consumidor final no estrangeiro, geralmente, por meio de intermediário (distribuidores, agente do produtor, representante, filial) estabelecido fora do país de origem, ou ainda por intermédio do departamento interno de exportação; de uma subsidiária de vendas no exterior; por intermédio de vendedores-viajantes de exportação, com foco no mercado alvo. A vantagem

é a oportunidade de o exportador controlar os canais de distribuição e conhecer qual o mercado internacional que está vendendo;

b) Exportação indireta: são empresas nacionais localizadas, no país de origem do fabricante, que se denomina de intermediários domésticos, os quais compram as mercadorias, produtos ou serviços, para comercializar, no exterior, geralmente, por intermédio de agentes, representantes e distribuidores (*trading companies*), brokers e comercial exportadoras/importadoras. A maior vantagem é de efetivar as suas exportações de modo indireto, sendo que a necessidade de conhecer sobre normas e trâmites internacionais não são de responsabilidade do exportador e sim desses agentes; apresenta um baixo volume de investimentos e pouco grau de risco, além disso, não há necessidade de estruturas próprias e há o aproveitamento do conhecimento dos intermediários sobre esses negócios internacionais;

c) Acordo de distribuição: acordo assinado entre o exportador e um distribuidor legalmente constituído com conhecimento técnico de seus produtos para mercado externo;

d) Licenciamento/franquia: a empresa licenciadora autoriza, através de um contrato, a empresa licenciada, na produção e/ou na comercialização de seus produtos, numa área previamente acordada entre ambas as partes, que pode ser num mercado único ou em vários países, ou até mesmo em outros continentes, não alterando as características originais de marca, modelo e layout, etc., contra um pagamento chamado de royalties;

e) Subsidiária de vendas: através de um escritório de vendas, a empresa produtora fixa a sua presença física no estrangeiro;

f) Centro de distribuição próprio: a exportadora dissemina a sua produção no estrangeiro. O ônus financeiro é maior, comparando-se com a implantação de uma subsidiária de vendas;

g) Alianças estratégicas e joint-ventures: surgiu, na década de 80, espécie de consórcio ou acordo de colaboração entre as organizações do local e do exterior, ou entre concorrentes de um mesmo país e entre concorrentes em diferentes países, que admitem partilhar os riscos, gastos e valores, etc.; essas parcerias não se enquadram nas limitações de licenciamento;

h) Fusão: união de duas ou mais empresas do mesmo ramo ou complementares, cuja estratégia é aumentar a participação, no mercado, ou valer-se dessa cooperação;

i) Aquisição: uma organização compra o controle acionário de outra que já está estabelecida, no país, e somente uma delas manterá a sua identidade; e

j) Greenfield: montagem de uma subsidiária, começando do zero. Esse capital investido traduz-se do inglês como “campo verde”.

Root (1994) elaborou um resumo com 3(três) tipologias ou modos distintos de entradas no estrangeiro: por exportações (exportação direta e indireta); relações contratuais

(licenciamento, franquia, acordos e contratos); e investimentos (parcerias, novos empreendimentos, subsidiárias, fusões e aquisições e joint ventures, *greenfield*).

Nas exportações diretas, exigem maior necessidade de investimentos iniciais, maior necessidade de informações e estão sujeitas a maiores riscos do que as exportações indiretas (ROOT, 1994).

Os modos contratuais representam uma forma de transferência de tecnologia ou habilidades humanas de uma empresa, para um parceiro no mercado internacional, através de uma associação entre ambos. As principais formas de associações são os Licenciamentos e as Franquias (ROOT, 1994).

Quanto aos investimentos, envolvem a propriedade de uma indústria no mercado-alvo no exterior. Essas fábricas podem contemplar o processo fabril todo ou somente uma parte da linha de montagem dos produtos. Esses investimentos, no exterior, geralmente dão-se por três razões específicas – para obter matérias primas, para produzir a menor custos e para penetração nos mercados-alvo (ROOT, 1994).

Quando se refere a aquisições, aponta-se, como vantagem a possibilidade de entrada mais rápida, no mercado, reduzindo como consequência, o prazo de retorno sobre o investimento, em relação aos novos empreendimentos. Ainda nas aquisições, adquire-se, também, algumas habilidades humanas de natureza gerencial e técnica. Como desvantagens da aquisição, estão as dificuldades e custos para a localização de empresas adequadas e as políticas dos governos locais (ROOT, 1994).

2.1.5 Motivações para a internacionalização

Como sugestões, a adequação de cada um destes modos de entrada dependerá das motivações da empresa, quer a cada um dos negócios, quer a cada país onde se estabelece. Por exemplo, objetivos de envolvimento mais profundo e de longo prazo podem sustentar a decisão de realizar um investimento *greenfield*, enquanto objetivos de curto prazo recomendariam modos de menor envolvimento, como as exportações ou formas de licenciamento. Seria, também, razoável sugerir que os objetivos de aprendizagem local deveriam ser mais prudentes realizar com o estabelecimento de parcerias com empresas domésticas no destino.

A observação das estratégias de internacionalização deve contemplar o entendimento e porque umas vezes as empresas preferem realizar investimentos *greenfield*, aquisições, *joint ventures*, outras vezes preferem mecanismos contratuais como o licenciamento, ou simplesmente restringir-se à exportação para um mercado receptor.

De um modo geral, a decisão envolve, pelo menos, duas etapas: primeira, a detecção de uma oportunidade, no estrangeiro, que se pode materializar numa decisão de localização; segunda, a seleção entre modos alternativos de atuar para explorar essa oportunidade.

A classificação das motivações para a internacionalização (ainda que comumente referida como motivações para o IDE) mais conhecida é a proposta por (Dunning, 1977); (Dunning, 1993); (Dunning, 2001), construída sobre o paradigma eclético. Efetivamente, as motivações não sustentam apenas operações de investimento, mas sim, em geral, de modos de entrada. Esta classificação distingue quatro tipos de motivações, como segue:

a) Procura de recursos (*resource seeking*): a motivação da empresa procura acessar a recursos que não estão disponíveis no seu mercado doméstico, como, por exemplo, recursos naturais, matérias-primas, ou que estão disponíveis a mais alto custo, como mão de obra comparativamente mais cara. O objetivo tradicional nestes casos é localizar pelo menos parte da cadeia de valor no estrangeiro, como forma de se beneficiar de custos mais baixos dos fatores de produção;

b) Procura de mercado (*market seeking*): as empresas investem para capturar mercado (consumidores). Nas teorias mais clássicas do comércio internacional, por exemplo, este motivo pode ser enquadrado na tentativa de evitar custos de transporte – e, neste caso, a empresa seleciona o IDE em alternativa a, por exemplo, exportações (BUCKLEY, P. . et al., 2008).

c) Procura de eficiência (*efficiency seeking*): quando este motivo vigora, a empresa realiza IDE, consegue-se beneficiar de diferenças entre países quanto ao custo ou disponibilidade dos fatores de produção e consegue se beneficiar de economias de escala, gama e diferenças nos gostos dos consumidores. Este motivo pode ser tido como idêntico ao de procura de recursos, na medida em que a empresa divide a produção de modo a se beneficiar de, por exemplo, custos mais baixos da mão de obra em países menos desenvolvidos;

d) Os motivos já especificados: procura de recursos, mercados e eficiência, situam-se no conceito que a empresa se internacionaliza, eventualmente, realizando IDE, pois pode realizar lucros adicionais ao explorar ativos específicos, tais como recursos tecnológicos que são transferidos para as subsidiárias no estrangeiro (BUCKLEY, P. . et al., 2008); e

e) Procura de recursos estratégicos (*strategic asset seeking*): as empresas realizam IDE, têm objetivo adquirir novas competências e recursos, ou capacidades dinâmicas, em vez de se limitarem a explorar os ativos de que já dispõem (FERREIRA, M. P. . et al., 2007). Nesse motivo, não há intenção de explorar vantagens competitivas prévias, mas antes desenvolver novas vantagens. Ao realizar IDE, a empresa consegue acrescentar o conhecimento específico a localizações (países, regiões ou mesmo cidades) receptoras ao hospedar subsidiárias.

A finalidade de estratégias com a procura de recursos estratégicos é aprender com outras empresas e em países diferentes (FERREIRA, M. P.; SERRA, 2008). Estes recursos procurados podem ser de diferentes tipos passíveis de serem, genericamente, caracterizados como competências em inovação, *capabilities* organizacionais, capacidade de penetração nos mercados, capacidade de acesso a canais de distribuição, competências na compreensão dos gostos e preferências dos consumidores (DUNNING, 1993).

Diante disso, descreve-se de forma resumida as motivações, objetivos, modos de entrada e localização, para a internacionalização, conforme se constata no

Quadro 4, a seguir, elaborada pelos autores (FERREIRA; SERRA; REIS, 2011).

Quadro 4- Motivações, objetivos, modos de entrada e localização da internacionalização

Motivo	Propósito	ALTERNATIVAS AO IDE	Determinantes da Internalização	Determinantes da localização
Procura de mercado	Explorar o potencial de comercialização num Mercado mais alargado no país receptor ou na região envolvente	Licenciamento e exportação	Barreiras governamentais (+), custos de transporte (+), facilidade de imitação (-), facilidade de proteger com patente (varia)	Dimensão do mercado receptor (+), taxa de crescimento do Mercado receptor (+), pode ser uma plataforma para a exportação (+), diferenças no custo do trabalho (+)
Procura de recursos	Procura de recursos Aceder a certos recursos (genericamente definidos como a dotação natural do país)	Subcontratação internacional e comércio internacional	Especificidade dos recursos (+), incerteza (+), intangibilidade dos recursos (+), Complementaridade dos recursos (+)	Custo do recurso (-), Escassez do recurso (+), produtividade relativa do recurso (+)
Procura de recursos estratégicos	Absorver recursos a cujo acesso só é possível em proximidade e que não são passíveis de serem transferidos através de mecanismos de mercado	Alianças estratégicas e <i>joint ventures</i> , aquisição de empresas instaladas, contratação local de trabalhadores	Grau de rivalidade no mercado (+), grau de transferência do conhecimento pelo contacto direto com parceiro (-), competências da empresa (+)	Infraestrutura básica e avançada (+), Distância tecnológica entre o país de origem e o de destino (+)

Fonte: Adaptado de (FRANCO; RENTOCCHINI; MARZETTI, 2008).

2.2 Controle Gerencial

No referencial teórico, a seguir, descreve-se as características iniciais do controle gerencial, a estrutura de Anthony, outras estruturas relevantes, a estrutura de controle de Simons, a evolução dos artefatos ou instrumentos de controle, perspectivas filosóficas sob ótica teoria contemporânea, aspectos e mecanismos do planejamento e controle.

2.2.1 Características de controle

De acordo com Caroline Sulzbach Pletsch, Dallabona e Oliveira (2016), os termos contabilidade gerencial, sistemas de contabilidade de gestão, sistemas de controle gerencial e controles organizacionais são muitas vezes utilizados como sinônimos. Entretanto, contabilidade gerencial consiste em um conjunto de práticas, como métodos de custeio de produtos, orçamento, entre outros. Sistemas de contabilidade de gestão referem-se ao uso sistemático da contabilidade gerencial para atingir os objetivos. Sistema de controle gerencial é mais abrangente e envolve os sistemas de contabilidade de gestão, bem como outros controles organizacionais. Os controles organizacionais consistem nos controles internos de atividades e processos (CHENHALL, 2003).

Segundo os autores supracitados, o sistema de controle gerencial vem deixando de ter foco em informações mais formais, financeiras e quantificáveis, para contribuir na tomada de decisão gerencial, abrangendo informações, tais como informações externas (mercado, clientes, concorrentes), informações não financeiras e informações preditivas.

De acordo com Pereira e Gomes (2016), as pesquisas sobre controle gerencial podem ser conduzidas por diversas abordagens. Anthony e Govindarajan (2008), Gomes(2014), Maciariello e Kirby(1994) e Merchant (1998) priorizam e enfatizam a importância dos aspectos motivacionais e comportamentais.

Para Costa, Roberto e Almeida (2014), o controle é um conjunto de métodos e instrumentos que os membros da empresa usam para mantê-la, na trilha, a fim de atingir seus objetivos. Na visão de Gomes e Salas (2001), o controle contribui para o atingimento de objetivos e é necessário para assegurar que as atividades de uma organização se realizem da forma desejada pelos membros da organização.

A empresa que busca o exterior, segundo Merchant(1998), deve conhecer o sistema legal do país, incluindo o funcionamento do sistema financeiro, os padrões contábeis dentre outros aspectos.

De acordo com Gomes e Salas (2001), as primeiras referências, na literatura, relacionadas a controle gerencial remontam, ao início do século XX, quando a preocupação básica era encontrar a melhor maneira de exercer o controle, de forma válida, para qualquer tipo de organização.

Os autores supracitados esclarecem, que nessas abordagens, o homem era concebido como um apêndice de máquina ou ocupante do cargo, sendo motivado apenas por recompensas e sanções salariais. O controle gerencial, para esses autores, era considerado como controle financeiro, direcionado às atividades e não às pessoas. Durante a década de 70 e início de 80, ocorreram tentativas de desenvolver planos de referência sobre controle de gestão com repercussão nos meios acadêmicos e empresariais.

Para Macintosh (1994), em sua proposta de estudar os sistemas de controle gerencial, a partir de uma abordagem sociológico-organizacional, apresenta cerca de vinte abordagens agrupadas em cinco paradigmas. Para este autor, nenhuma delas apresenta a verdade absoluta; as questões e problemas encontrados, na prática, são extremamente mais complexos do que as soluções, em geral, propostas, merecendo formas sofisticadas de entendê-los e devendo ser olhados a partir de múltiplas perspectivas.

Diante do exposto, depreende-se a dificuldade e complexidade da tarefa de sistematizar o estudo do controle gerencial. No Quadro 5, a seguir, são apresentadas, de forma resumida, as principais abordagens, apresentadas na abordagem do *mainstream* de Berry et al.(1995), na perspectiva racional de Gomes e Salas (2001), no paradigma feedback de Drury e Mcwatters (1998) e no paradigma estrutura-funcional de Macintosh (1994).

Quadro 5- As abordagens ao estudo de controle gerencial

Berry et al. (1995)	Gomes e Salas (2001)	Drury e McWatters (1998)	Macintosh (1994)
- cibernética e de sistemas; - mainstream; - social; - organizacional.	- perspectiva racional; - perspectiva psicossocial; - perspectiva cultural; - perspectiva estratégica.	- paradigma <i>feedback</i> ; - paradigma adaptativo; - paradigma estratégico; - paradigma da cadeia de valor; - paradigma cinético	- estrutural-funcionalista; - estruturalista radical; - interpretativista; - humanista radical; - pós-estruturalista

Fonte: o autor

Independentemente da forma como o estudo de controle gerencial for sistematizado, parece, entretanto, incontestável que a primeira abordagem, a qual se tornou referência, na área de controle gerencial, foi o trabalho de Anthony (1965), o qual é analisado a seguir. Ainda com base nessas abordagens, nas décadas de 1980 e 1990, percebeu-se um maior interesse em entender a relação existente entre o contexto social, o organizacional e os sistemas de gestão.

De acordo com Macintosh (1994,p.87), “a premissa básica é a de que há importantes

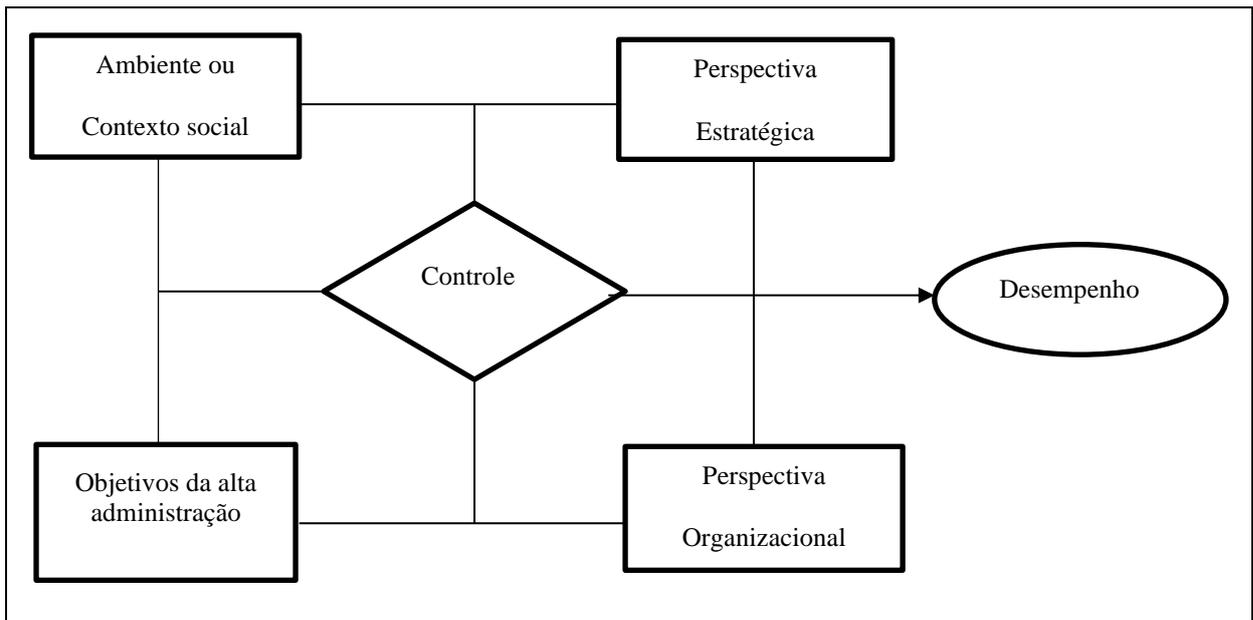
ligações entre o ambiente, a estratégia, a estrutura organizacional e o controle gerencial, que um ajuste congruente destas variáveis é essencial para o desempenho” sintetizado, na Figura 1, a seguir.

Com base nessa concepção, o controle gerencial passa a ser considerado, a partir de duas perspectivas: uma perspectiva estratégica e uma perspectiva organizacional. Na primeira, trata-se de facilitar a adaptação estratégica da organização em seu ambiente ou contexto social; na segunda, trata-se de assegurar que toda organização se oriente, conjuntamente, na direção dos objetivos dos membros da alta administração. Sendo que ambas perspectivas devem ser direcionadas para o desempenho, conforme sintetizado na representação a seguir:

Macintosh (1994) argumenta que as organizações agem sobre seu ambiente, através do planejamento estratégico, ao invés de simplesmente adaptar-se ao mesmo. Assim, a estratégia deve ser um plano para mostrar como uma empresa pretende competir em seu ambiente, incluindo os mecanismos de coordenação e controle necessários para implementar o plano.

Também sob a perspectiva estratégica, a contabilidade e o controle gerencial precisam articular-se com as opções estratégicas escolhidas pelas empresas, para se tornar um colaborador importante, visando ao sucesso da organização. Nesse sentido, as medidas de desempenho estratégico devem proporcionar ações que estejam orientadas para a manutenção e melhoria contínua da posição competitiva da organização.

Figura 1 - Ligações entre ambiente, a estratégia, a estrutura e o controle gerencial



Fonte: Adaptado de Macintosh (1994, p.87).

Dentro do conceito de controle, Gomes e Salas (2001), diferenciam o controle sob duas perspectivas diferentes: uma perspectiva limitada, baseada fortemente em aspectos financeiros; e a segunda perspectiva mais ampla do controle, que chama atenção para os aspectos ligados à estratégia, a estrutura organizacional, ao comportamento individual, à cultura organizacional, e ao contexto social e competitivo. Quadro 6, a seguir, uma síntese das duas perspectivas:

Quadro 6 -Perspectiva de controle

Aspectos	Perspectiva limitada	Perspectiva ampla
Filosofia	Controle de cima para baixo Controle como sistema	Controle realizado por todos Controle como atitude
Ênfase	Cumprimento	Motivação, autocontrole
Conceito de controle	Medição de resultado baseado na análise de desvios e geração de relatórios Desenho, técnicas de gestão	Desenvolvimento de uma consciência estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo Melhora da posição competitiva
Consideração do contexto social, organização e humano.	Limitado. Ênfase no desenho de aspectos técnicos. Normas rígidas, padrões valores monetários.	Amplo, Contexto social, sociedade, cultura, emoções, valores.
Fundamento teórico	Economia, Engenharia	Antropologia, Sociologia, Psicologia
Mecanismo de controle	Controle baseado no resultado da contabilidade de Gestão.	Formal e informal, outras variáveis, aprendizado.

Fonte: Gomes e Salas (2001, p. 25).

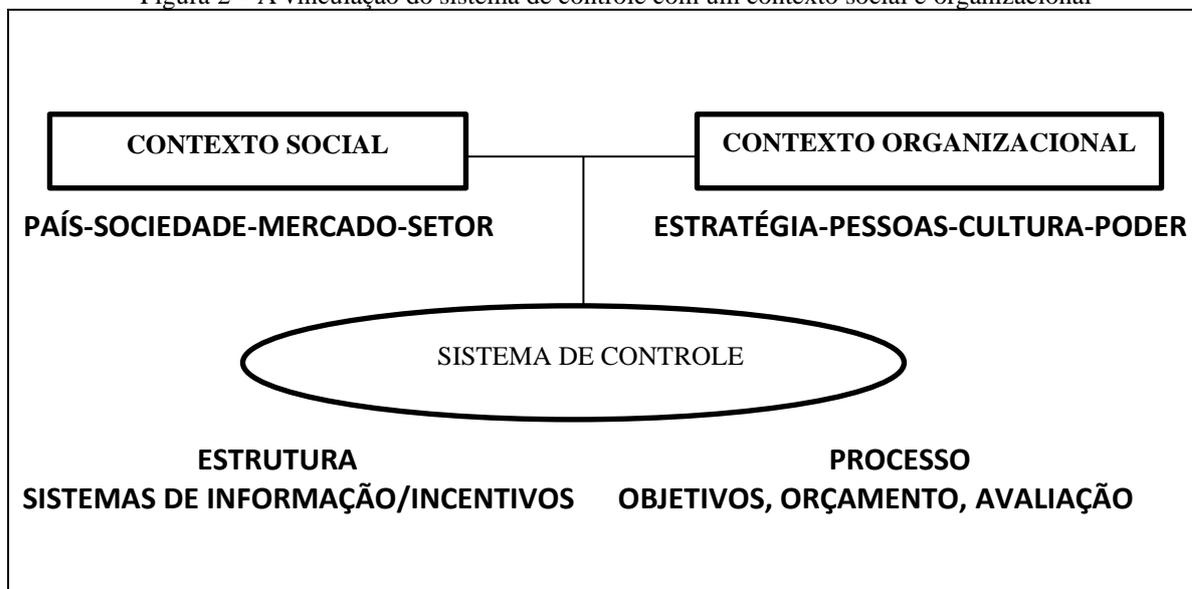
O sistema de controle, num contexto social e organizacional, segundo Pereira e Gomes (2016), deve considerar três componentes: o sistema de controle propriamente dito, o contexto organizacional e o contexto social. Na Figura 2, a seguir, nota-se a vinculação do sistema de controle com um contexto social e organizacional.

O sistema de controle compreende a estrutura e o processo de controle. A estrutura refere-se às responsabilidades de cada gestor e compreende três elementos: o sistema de medidas, o sistema de informações e o sistema de incentivos. O processo de controle, por sua vez, compreende a formulação de objetivos, o orçamento e a avaliação do desempenho. Integram o sistema de controle a contabilidade financeira, a contabilidade de gestão, além dos elementos menos formalizados, como a cultura organizacional, o estilo de liderança, a ética, entre outros.

O contexto organizacional, conforme Pereira e Gomes (2016), compreende a estrutura da organização, que pode facilitar ou não a coordenação e a eficiência das pessoas, as quais fazem parte da organização. As relações interpessoais propiciam uma maior ou menor motivação. Também compreende a cultura organizacional que favorece uma maior ou menor identificação dos membros da organização.

Já o contexto social compreende o mercado, o setor competitivo (clientes, fornecedores e concorrência), o país (valores, instituições, história, nível de desenvolvimento) e a sociedade em seus aspectos social, tecnológico, cultural, político, demográfico.

Figura 2 – A vinculação do sistema de controle com um contexto social e organizacional



Fonte: Pereira e Gomes (2016, p. 24).

Em função da combinação de mecanismos utilizados pelas organizações, sob a ótica de Gomes (2014), apresenta-se no Quadro 7, a seguir, os diferentes tipos de controle organizacional: controle familiar, controle burocrático, controle por resultados e controle ad-hoc.

O controle familiar é utilizado em empresas, cuja menor dimensão ou estabilidade do contexto social facilita um controle mais informal. Nesse tipo de organização, a gerência realiza um controle muito centralizado, na qual não se atribui importância aos mecanismos formais e aos sistemas de controle financeiro. A delegação de autoridade é baseada na amizade pessoal e no desenvolvimento de uma cultura que promova a lealdade e a confiança. (GOMES, 2014).

Para o autor o controle burocrático é próprio de ambientes pouco competitivos e de organizações de grande porte, centralizadas e, normalmente, fechadas para o exterior. Baseia-se em regras e normas rígidas, com uma acentuada distância hierárquica entre os diversos níveis e uma cultura avessa à mudança. Ênfase nos mecanismos formais e nos controles financeiros.

Segundo Gomes (2014), o controle por resultados é mais comum em contextos sociais competitivos e se baseia em controles financeiros. Possui um elevado grau de descentralização e a utilização ampla de centros de responsabilidade avaliados por resultados. Devido à grande dimensão deste tipo de empresa e ao maior grau de autonomia e responsabilidade, é comum o

emprego de sistemas formais de procedimentos para facilitar o controle. Para tanto, mecanismos sofisticados de controle financeiro são utilizados.

Por fim, o autor define que controle ad-hoc baseia-se na utilização de mecanismos não formais que promovam o autocontrole. É comum em ambientes muito dinâmicos e de grande complexidade, que dificultam a formalização dos procedimentos, como os encontrados em empresas de alta tecnologia, publicidade, consultoria. Pode-se desenvolver em estruturas bastante descentralizadas, mas com limitada utilização de medidas financeiras.

É possível encontrar, em muitas organizações, sistemas de controle gerencial com características de mais de um dos tipos de controle apresentados anteriormente. Como por exemplo, uma empresa com vários departamentos controlados de formas diferentes, ou seja, burocráticos (departamento contábil e jurídico), familiares (no caso de gestão centralizadora), por resultados (departamento de vendas) e ad-hoc (departamentos de P&D) (GOMES, 2014).

Quadro 7 - Tipologia de controle organizacional

Características da organização	Contexto local	Contexto internacional	Contexto Social
Pequeno porte	Controle Familiar	Controle Ad-hoc	Limitada formalização
Grande porte	Controle Burocrático	Controle por resultados	Elevada formalização
	Centralizada	Descentralizada	

Fonte: Gomes (2014, p.117).

De acordo com Pereira e Gomes (2016) “a vinculação do sistema de controle com a estrutura organizacional influencia o sistema de controle, em função da estratégia utilizada pela empresa, podendo ser sintetizada em três tipos: funcional, divisional ou matricial”, conforme observa-se no Quadro 8, a seguir.

No primeiro caso, deve prevalecer, na estrutura, o controle burocrático e orientado para a eficiência, devendo dar ênfase ao registro da informação, limitando o mecanismo de controle e reduzindo a alocação de recursos a diversos centros de responsabilidade.

No segundo tipo de estrutura, a preferência deve recair no controle por resultados, focando em indicadores relacionados à eficácia e orientada para o mercado. O controle deve fornecer informação para a tomada de decisões, planejamento e avaliação de desempenho dos responsáveis pelos centros de responsabilidades.

No caso da estrutura matricial, deve-se encontrar uma combinação de controle por resultados e controle *ad hoc*, devido à complexidade das atividades de cada centro.

Quadro 8 - Sistema de controle em função da estrutura

Tópicos	Funcional	Divisional	Matricial
Sistema de controle	Burocrático	Resultados	Ad hoc e resultados
Indicadores de controle	Quantitativos. Eficiência	Quantitativos. Eficácia	Qualitativos/quantitativos
Sistema de informação	Mensuração de gastos	Resultado do centro	Não financeiro
Processo de Planejamento	Alocação de recursos	Fundamental para avaliação	Assegurar a coordenação
Sistema de avaliação	Importância limitada	Resultados dos centros	Resultado global

Fonte: Pereira e Gomes (2016, p. 30).

No Quadro 9, a seguir, apresenta-se um resumo das principais diferenças no desenho de um sistema de controle, segundo o grau de descentralização. A contabilidade de gestão deve ser um facilitador no processo de negociação dos objetivos e do orçamento, a ser utilizada de forma bastante flexível na avaliação do desempenho dos responsáveis pelos centros. O grau de centralização influenciará nas características do sistema de controle. Quanto maior for descentralização, mais difícil e caro é o controle, explica-se de certa forma a preferência pela centralização (PEREIRA; GOMES, 2016).

Por outro lado, segundo mesmos autores, à maneira que a descentralização aumenta, será necessário ter um controle formal. Portanto, é preciso desenhar um sistema de controle adequado. Um sistema de controle descentralizado, deve ser mais sofisticado e formalizado, com predomínio de controles financeiros. O processo de planejamento e controle é fundamental para assegurar uma alocação de recursos adequada aos diferentes centros e conseguir a congruência entre os objetivos pessoais e os objetivos globais dos diferentes colaboradores da organização.

Quadro 9 - Desenho do sistema de controle com o grau de descentralização

Tópicos	Estrutura Centralizada	Estrutura Descentralizada
Sistemas de Controle	Pouco sofisticados. Mecanismos informais. Normas rígidas.	Muito sofisticados. Mecanismos formais. Controle financeiro
Indicadores de Controle	Qualitativos. Nem sempre orientados a resultados.	Quantitativos. Orientados a resultados
Sistemas de Informação	Orientado ao resultado global. Pouco orientado ao controle de responsabilidades.	Orientada a tomada de decisões e ao controle de atuação de responsáveis.
Processo de Planejamento	Inexistente ou intuitivo.	É fundamental para lograr o consenso sobre os objetivos globais.
Sistemas de Avaliação	Baseado em Informações não financeiras.	Baseado em informações financeiras e não financeiras

Fonte: Pereira e Gomes (2016, p. 29).

2.2.2 Estruturas (*frameworks*) relevantes encontrados na literatura

Segundo Gomes e Salas (2001), além do trabalho de Anthony(1965), alguns outros estudos podem ser destacados pelo seu impacto no desenho de sistemas e construtos teóricos sobre controle gerencial. Dentre esses, dada a importância de seus aportes, são mencionados os trabalhos de Lorange e Morton (1974); Hofstede (1981); Flamholtz (1979); Simons(1995), Simons (2000) e Simons (2013); Anthony (1965) ; Anthony e Govindarajan (2008) e Otley (1994); Otley(1999).

2.2.2.1 O plano de referência de Lorange e Morton

Lorange e Morton (1974) têm propostas distintas de Anthony (1965); Anthony e Govindarajan (2008), que observam uma preocupação com as classificações de decisões e apontam os seguintes princípios sobre o sistema de controle de gestão: a) tem que refletir a evolução dos padrões organizacionais (tais como organizações divisionalizadas) a padrões mais complexos (tais como estruturas multidimensionais); b) deve usar de variáveis não monetárias como uma parte regular do sistema de controle formal; e c) deve haver ligação entre planejamento, controle e operações.

Nesse plano de referência, a escolha das variáveis de controle é feita com base no impacto causado por variáveis independentes que representam estrutura organizacional, pessoal, tecnologia e as forças ambientais externas, conferindo à organização a possibilidade de adaptação a mudanças ocorridas no meio ambiente externo. Os autores apresentam as principais implicações para o projeto de sistemas de controle de gestão que são:

1. Devido às mudanças ocorridas, no meio ambiente externo, não se pode separar o sistema de controle de gestão do sistema formal de planejamento;
2. A instabilidade do meio ambiente faz com que as medidas baseadas em unidades monetárias se tornem insuficientes como variáveis de controle; e
3. O aumento, na diversificação das atividades de grandes empresas, cria as mais complexas formas de organização que passam a operar em um meio ambiente turbulento e em diferentes tipos de negócios, requerendo sistemas de controle de gestão bastante flexíveis.

2.2.2.2 A abordagem de Hofstede

No desenvolvimento de seu plano de referência, Hofstede(1978) rejeita o modelo cibernético de controle como um modelo de controle de gestão. Como alternativa, sugere o processo homeostático que, embora seja composto de elementos cibernéticos, não considera a divisão do trabalho entre unidades controladas e controladoras. O controle é visto como um sistema em si mesmo.

Hofstede (1981), desenvolveu um plano de referência para organizações sem fins lucrativos (*nonprofit*), no qual este autor analisa os sistemas de controle de gestão, através da abertura da organização em nível de suas atividades, obedecendo à seguinte classificação: 1.ambiguidade dos objetivos; 2.possibilidade de mensuração dos resultados; 3.conhecimento sobre o efeito das intervenções; e 4.repetitividade da atividade.

As considerações práticas dessa abordagem conduzem a análise dos sistemas de controle de gestão aos seguintes pontos: a) antes de usar um modelo (ou paradigma), para poder descrever ou analisar uma situação de controle, deve-se primeiro estudar cuidadosamente a natureza daquela situação, para a qual o modelo pode ser apropriado; e b) diferentes modelos podem ser aplicados a diferentes atividades dentro da mesma organização.

Quando esses pontos não são devidamente considerados, dois tipos de erro podem ocorrer: Erro do tipo 1: significa não usar uma abordagem cibernética, a qual a situação assim o requer; e o Erro do tipo 2: significa usar uma abordagem cibernética, a qual a situação não indica o seu uso.

2.2.2.3 A abordagem de Flamholtz

Para Flamholtz (1979), a deficiência dos sistemas de controle de gestão pode ser causada pelo entendimento inadequado da natureza do controle organizacional ou por falta de conhecimento acerca do que seja um sistema de controle eficaz. Nessa abordagem, controle de gestão é visto como sendo o processo de influenciar o comportamento dos membros de uma organização formal. O sistema de controle é definido como uma série de mecanismos projetados para aumentar a probabilidade de que as pessoas irão se comportar de modo a alcançarem os objetivos da organização.

Como se observa, não se trata de controlar o comportamento das pessoas de maneira predeterminada, mas influenciá-la a agirem de forma consistente com os objetivos da organização. Idealmente, o objetivo do sistema de controle é promover uma identidade entre os

objetivos dos membros da organização (indivíduos, assim como grupos) e os objetivos da organização como um todo. Infelizmente, a congruência total dificilmente é alcançada. Assim, o objetivo do sistema é aumentar o grau de *goal congruence*.

Dentro dessa abordagem, a eficácia de um sistema de controle pode ser avaliada à luz de seu intento em criar condições favoráveis ao *goal congruence*. Se o sistema projetado, alternadamente, conduz ao *goal congruence* e há conflito de objetivos, ele é ineficaz ou menos eficaz do que poderia ser. A eficácia de um sistema de controle pode ser avaliada, através dos critérios utilizados, no projeto, que conduzam ao alcance da congruência entre os objetivos. Necessariamente, esses métodos teriam que satisfazer a validade, a confiabilidade e a relevância comportamental.

Flamholtz (1996) esclarece que o sistema de controle organizacional não pode ser visto como conjunto de técnicas de controle como orçamentos, medidas e relatórios contábeis, mas sim como um modelo de sistemas que consistiriam em três partes: o sistema de controle central, a estrutura organizacional e a cultura organizacional. Estes três aglutinados constituem o sistema de macrocontrole. O sistema de controle central seria uma estrutura cibernética constituída por quatro elementos: planejamento, operações, mensuração e avaliação-recompensa.

Berry, Anthony J., Broadbent e Otley (1995) apontam uma série de outros estudos que trazem contribuições relevantes ao campo de estudo, além dos já mencionados anteriormente, que são apresentados, a seguir.

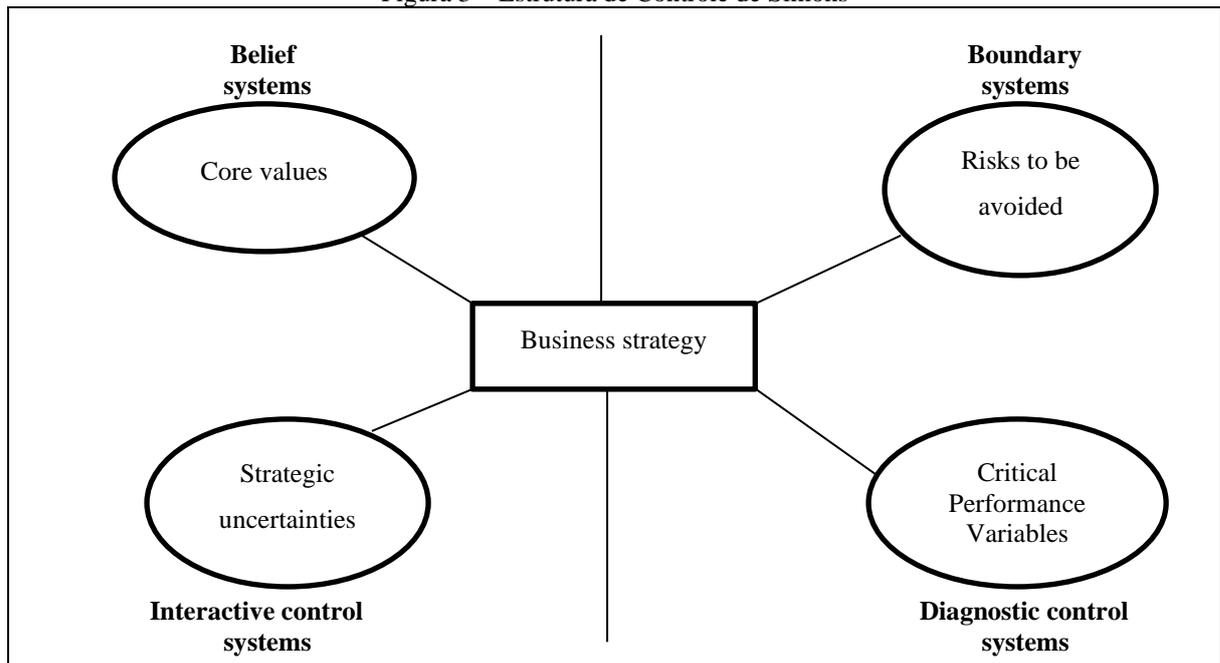
2.2.2.4 A Estrutura de controle de Simons

Simons(1995), Simons (2000) e Simons (2013) sugerem quatro níveis de estrutura de controle (*Simons control framework*), os quais são: sistemas de controle interativo (*Interactive control systems*), sistemas de controle de diagnóstico (*diagnostic control systems*), sistemas de fronteira (*bondary systems*) e sistemas de crenças (*Belief systems*), conforme se observa, na estrutura de controle de Simons, na Figura 3, a seguir.

O sistema de controle é desenvolvido e implementado através da integração desses 4 (quatro) níveis de controle. As mudanças organizacionais afetam o relacionamento entre departamento e funcionários, segundo o autor supracitado.

As perspectivas de controle encorajam comportamentos e resultados desejados. O objetivo do sistema de controle é regular as atividades, bem como a operação de uma organização para alcançar resultados de acordo com os objetivos e expectativas do controlador.

Figura 3 – Estrutura de Controle de Simons



Fonte: Simons (2013).

Simon é considerado o “número um”, em literatura de Controle de Gestão ou SCG (Sistema de Controle de Gestão), o qual propôs a tipologia do SCG, que se traduz como de MCS (*Management Control System*), integrando aspectos econômicos e sociais organizacionais, bem como elaborou o conceito de controle através de crenças, limites e sistema de controle interativo e diagnóstico para controle estratégico. Sistemas de controle interativos e de diagnóstico interagem, trabalham juntos para implementar a estratégia, bem como se posicionar para mudar o ambiente de negócios. Além disso, os sistemas de diagnóstico são controles internos, mas não alinham organização e estratégia. Assim sendo, é importante definir a estratégia primeiro, depois implementar as ações e iniciativas de controle para atingir as metas da organização.

Primeiro de tudo, vale a pena mencionar que o próprio autor reconhece que cada um desses sistemas não é suficiente, se usado individualmente. Deve haver uma relação entre os diferentes sistemas e usados juntos para alcançar melhores resultados. Os Sistemas de Controle de Diagnóstico (DCS) são definidos por Simons (2000) como os “gerentes formais de sistemas de informação usados para monitorar resultados organizacionais e corrigir desvios dos padrões atuais de desempenho”.

2.2.2.5 A Estrutura de controle de Anthony

A estrutura (*framework*) de Anthony (1965), até hoje, é uma das estruturas teóricas mais experimentadas no segmento de controle gerencial. A definição clássica de Anthony (1965, p.17), consiste em que o “Controle gerencial é o processo pelo qual os administradores se asseguram que os recursos são obtidos, bem como usados eficaz e eficientemente de acordo com os objetivos da organização”.

Esse processo envolve diversas atividades tais como: a) planejar o que a organização fará; b) coordenar as atividades das diversas partes da organização; c) comunicar as informações; d) avaliar informações; e) decidir qual a ação a ser tomada; e f) influenciar as pessoas a mudarem seus comportamentos.

Seguindo nessa ótica, Anthony e Govindarajan (2008) apresentaram diversas e distintas abordagens para o sistema de controle de gestão ou gerencial (SCG), divulgadas em suas publicações anteriores. Na versão mais recente, os autores definem o SCG como “o processo, pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização para implementar as estratégias da organização”.

Além disso, os autores afirmam que o planejamento e o processo de controle de uma tomada decisão de multinacional são semelhantes ao de uma empresa nacional. No entanto, eles devem ser projetados especificamente para atender o contexto internacional. (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

2.2.2.5 A Estrutura de controle de Otley

No que se refere às estruturas propostas por Otley (1994), o autor considerou entre os principais fatores ambientais as seguintes mudanças: o aumento da incerteza; o tamanho das organizações; concentração e aliança; e o declínio da fabricação. Como consequência para as empresas, a velocidade das mudanças trouxe uma dificuldade crescente para prever o futuro. Otley (1999), aponta outras abordagens para estudar o desempenho do SCG em organizações, que inclui o exame de objetivos, estratégia, medidas, incentivos e fluxos de informação, bem como questões contextuais, por exemplo, ambiente externo, cultura organizacional, controles sociais e história. Essa abordagem integrada foi necessária para examinar a natureza complexa das relações entre estratégia e SCG, proporcionando alguns princípios, como os sistemas de controle estratégico integrado são usados e implementados (BERRY et al., 2009).

2.2.3 Evolução dos artefatos com combinação de medidas financeiras e não financeiras

A evolução dos artefatos, ferramentas, instrumentos, modelos ou sistemas, revolucionam a gestão das empresas, trazendo não apenas informações, indicadores ou medidas financeiras, mas também informações, indicadores ou medidas não financeiras, como as quais podem ser tanto quantitativas quanto qualitativas.

Os indicadores financeiros sejam, tradicionalmente, conhecidos e usados para avaliação de desempenho, os indicadores não-financeiros se destacam, também, quando considerada a grande necessidade por modelos de incentivos de desempenho, os quais não impliquem em conflitos de agência e modelos de gestão que ajudem a redução da miopia gerencial. As agregações dos indicadores não-financeiros possibilitaram, por exemplo, a avaliação da qualidade, da inovação, do tempo de resposta, da geração de valor entre atividades, entre outros.

Até a década de 80, o uso de medidas financeiras predominava tanto na gestão das organizações como também na literatura especializada e apresentava uma evolução significativa nas técnicas de controle gerencial bem como representavam quase que totalmente os sistemas gerenciais de medição de desempenho.

Atualmente, há uma forte tendência na combinação de medidas financeiras e não financeiras. Em parte, essa evolução foi consequência do grande desenvolvimento da informática e uma reação, nos Estados Unidos, ao fato de que muitas empresas, do Japão, Alemanha e Suécia, entre outros países, estavam fabricando produtos com melhor qualidade e custos mais baixos do que as empresas americanas. Atualmente, as grandes corporações utilizam-se de sistemas de informações integrados e de última geração, que fornecem um volume de informações jamais imaginado (PEREIRA; GOMES, 2016).

A palavra artefato foi criada na sociologia e adotada por um motivo racional, com objetivo de trazer para a empresa os elementos de controle gerencial. O elemento de trabalho do controle gerencial inclui uma série de elementos de distintas naturezas, que precisam ser tratados, incluindo o que se chama de conceitos, modelos, ferramentas (instrumentos) e sistemas. Os conceitos são representações mentais de um objeto abstrato ou concreto, os quais mostram como um instrumento fundamental de pensamento em sua tarefa de identificar, descrever e classificar diferentes elementos e aspectos da realidade. Por sua vez, o modelo é qualquer representação simplificada de objetos, sistemas, processos, criado com a finalidade de facilitar a compreensão e a visualização entre os elementos de um sistema, processo ou evento, do mundo real. Já as ferramentas é qualquer instrumento necessário à prática profissional e por fim, sistema é a reunião de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam

um todo unitário com determinado objetivo, e efetuam determinada função. (FREZATTI et al., 2009).

Artefatos são criações humanas para ajudar no desempenho de várias tarefas, sendo afetados por fatores situacionais e processos interpretativos. São os transmissores de valores institucionais, produtos de ações humanas e podem ser exemplificados por hardwares, softwares, tecnologias ou ideias (SCOTT, 2007).

Segundo Frezatti et al. (2009), uma relação de artefatos, ferramentas, instrumentos, modelos ou sistemas de controle podem ou não fazer parte do controle gerencial de qualquer organização: planejamento estratégico formalizado, orçamento anual tradicional, *beyond budgeting*, *rolling forecast*, orçamento de capital, sistemas como o *EPM (Enterprise Performance Management)*, análise de ciclo de vida, análise de lucratividade de produtos, análise de cadeia de valor, programas de melhoria de qualidade (*TQM* -qualidade total; *Just-in-Time*-em cima da hora; CIM-produção integrada por computador); opções reais, na análise de projetos e investimentos, técnicas de pesquisa operacional, custeio variável, custeio direto, custeio por absorção, custo-alvo (*targeting*), benchmarking, que favorece o aprendizado, por meio do esforço empreendido para melhoria das atividades dos processos e da gestão, *EVA(Economic Value Added)* e o *BSC (balanced scorecard)*, que converte a visão, bem como a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e parâmetros de desempenho em quatro áreas diferentes: financeira, cliente, aprendizado e crescimento; além de perspectivas interna de processos de negócios.

De acordo com Frezatti et al. (2009), além dos artefatos de controle já citadas existem outros controles que merecem ser estudadas, com maior profundidade. Dentre esses: integram o sistema de gestão, como: sistema de acumulação de custos: custeamento por ordem ou custeamento por processo (teoria ou modelo da Informação); formas de custeio: custeio padrão (teoria ou modelo da Mensuração); formas de custeio: custeio padrão (Teoria ou modelo da Mensuração); sistemas de custeio: custeio variável, custeio por absorção, custo-alvo (*targeting*), ABC-Custeio Baseado na Atividade, *Activity Based Management - ABM* (Teoria ou modelo da Decisão); técnicas de pesquisa operacional; controles de análise de lucratividade de produtos, clientes e mercados, análise de cadeia de valor; benchmarking interno e externo; capital Intelectual; governança corporativa e avaliação de desempenho e descentralização, etc.

Conhecer sobre qual sistema, modelo, ferramenta ou instrumento de controle a ser adotado, é importante para o sucesso das organizações. As adoções corretas desses controles são muito úteis para os gestores, para uma tomada de decisão eficaz, nas etapas que envolvem

o planejamento estratégico, a preparação dos orçamentos e o controle gerencial no desempenho das atividades empresariais (FREZATTI et al., 2009).

2.2.4 Perspectivas filosóficas sob a ótica das teorias contemporâneas

A maioria dos conceitos de negócios foi adicionada ao campo da gestão estratégica, controle de gestão e contabilidade gerencial. Muitos desses conceitos já citados como o TQM, JIT, BPR, ABB, etc., sugerem que os sistemas tradicionais de controle gerencial são inadequados devido à sua orientação vertical e estrutural (LINDVALL, 2001).

Lindvall (2001) argumenta que não é suficiente coletar informações sobre onde e quais recursos foram consumidos, mas também como eles foram consumidos, ou seja, gerenciamento de processos. Sistemas contemporâneos de controle gerencial devem, portanto, ser estruturados não apenas, verticalmente, mas também horizontalmente: a estrutura horizontal deve ser baseada na perspectiva do cliente, ou seja, essas atividades e recursos que, realmente, agregam valor para o cliente. Para implementar um sistema de controle gerencial baseado no processo horizontal, são necessárias novas medidas para mudar o foco e a prioridade do funcionário. No entanto, uma mudança fundamental, na filosofia de controle gerencial da organização, é o primeiro passo.

As filosofias contemporâneas de controle de gerenciamento fizeram com que as organizações se afastassem do controle e se tornassem empoderadoras, pois, nas organizações modernas, a distância de poder entre os gerentes e seus subordinados diminuiu.

Tradicionalmente, os gerentes controlavam e limitavam o fluxo de informações, bem como tomavam decisões que eram executadas pelos subordinados. Um princípio importante das teorias contemporâneas de controle gerencial é que o empregado deve ser estimulado a participar da tomada de decisões assim, para poder participar e aumentar a eficiência, na organização, a informação deve ser disponibilizada ao subordinado (LINDVALL, 2001).

À medida que a complexidade e a incerteza do cenário de negócios aumentam, o controle do trabalho da organização, em detalhes, fica cada vez mais difícil. Lindvall (2001), sugere que o trabalho deve ser controlado pelo estabelecimento de metas e alvos. Uma filosofia de controle baseada em metas e objetivos permitirá que o grupo e o indivíduo assumam maior responsabilidade para planejar, bem como executar o trabalho necessário. Além disso, um maior senso de liberdade seguirá, à medida que o interesse do gerente, em como o trabalho é realizado, é substituído por um interesse no resultado real.

Sistemas de controle gerencial baseados em informações contábeis sofrem com foco em dados históricos. A maneira tradicional de lidar com problemas baseia-se no gerenciamento reativo. Quando um problema surge, é identificado, analisado e, finalmente, ações corretivas são tomadas. A substituição do gerenciamento reativo por um gerenciamento proativo pode permitir que as organizações evitem o problema antes que ele ocorra. No entanto, os pensamentos de filosofias proativas de gerenciamento foram introduzidos no início dos anos 80, indicando que tais filosofias não são facilmente implementadas na prática. A moderna tecnologia da informação pode facilitar a implementação, permitindo que a organização acesse ao feedback dos clientes em tempo real e transfira essas informações para trás em toda a cadeia de valor (LINDVALL, 2001).

Outras ferramentas de controle de gerenciamento, como previsões contínuas e planejamento de possíveis cenários, também podem ser úteis para mudar para um gerenciamento proativo. O clima dos negócios moderno exige que as filosofias de controle gerencial sejam baseadas em valor e não em custos. Tradicionalmente, o foco principal dos sistemas de controle de gerenciamento é a eficiência operacional. O consumo de recursos, as estruturas de custos e a dinâmica de custos têm sido e, ainda são, de grande interesse. No entanto, à medida que o foco se volta para a capacidade da organização de criar valor, a eficiência operacional torna-se inadequada. A correlação entre o consumo de recursos e a criação de valor nem sempre é positiva. O aumento do consumo de recursos não aumenta necessariamente, a criação de valor. Portanto, o ponto de partida da filosofia de controle da organização deve ser o cliente e não as operações internas. Tal ponto de partida resultaria em um foco maior no mercado e nas receitas (LINDVALL, 2001).

2.2.5 Aspectos e mecanismos de planejamento e controle

Os pesquisadores teóricos estudam aspectos destacados do conceito de controle, criando dificuldades para desenvolvimento consensual de um conceito teórico (GOMES, 2014).

Segundo Fonseca (1997), podem ser identificadas, na literatura quatro correntes teóricas sobre sistemas de controle gerenciais, as quais se distinguem no que diz respeito aos aspectos ou perspectivas de mecanismos de controle, que são eles: os aspectos formais, os aspectos psicossociais, os aspectos culturais e os aspectos macrosociais do contexto social.

A perspectiva racional enfatiza os instrumentos formais e explícitos dos sistemas de controle, cuja implantação garantiria a eficiência e eficácia da organização. Destaca-se dentro desta perspectiva a teoria da contingência que enfatiza a necessidade de levar em consideração as

variáveis relativas ao ambiente externo. A perspectiva psicossocial relaciona-se com maior ênfase às pessoas, ajudando-as a alcançar maior motivação por fatores intrínsecos com ênfase nos sistemas abertos, em relação a organização e o contexto social. A perspectiva cultural sugere que os sistemas de controle gerencial estão integrados com a cultura organizacional. A perspectiva dos aspectos macrosociais procura estudar os sistemas de controle gerencial dentro de seu contexto ideológico, social e político (GOMES, 2014).

2.2.6 Controle de gestão em ambiente internacionalizado

Segundo Gomes (2014), a literatura sobre controle gerencial, em organizações internacionalizadas, aponta a necessidade de sofisticação e efetivação de mudanças relevantes, nos sistemas de controle de gestão, quando as empresas passam a realizar atividades em outros países, em consequência, e um conjunto de fatores que devem ser percebidos nesse processo. Entre os principais fatores podem ser destacados: cultura organizacional; cultura nacional; idioma; moeda; preço de transferência; normas tributárias; e padrões internacionais de contabilidade.

Pesquisas ocorridas identificam resultados coincidentes com a teoria para os casos de algumas grandes organizações e não confirmados para os casos de empresas de pequeno porte e familiares, assim como para o uso de estratégias diferenciadas para o enfrentamento do processo de internacionalização, independentemente do tamanho das empresas. (GOMES, 2014).

Independente de grande parte das práticas utilizadas para controlar uma organização no estrangeiro seja similar as locais, Anthony e Govindarajan (2008) consideram duas discussões, nos sistemas de controle gerencial, utilizadas em atividades no exterior: a política de preços de transferência e as taxas de câmbio. Além disso, os autores citam alguns fatores, os quais devem ser considerados na definição do preço de transferência de operações no exterior, além das observadas, no âmbito doméstico, dentre os quais citamos: Tributação – se as diferenças entre taxas de impostos existentes entre os países forem significativas acarretará redução do imposto de renda consolidado; Regulamentos Governamentais – quando não há restrição governamental, as empresas deverão adotar os preços de transferência que causaram redução da receita tributável, nos países com alta taxa de imposto de renda, maximizando o seu lucro global; Controles de Câmbio – podem limitar os montantes de importação de certas mercadorias devido a variações nos preços. Logo, um preço de transferência mais reduzido pode fazer com que à subsidiária importe mais quantidade de mercadorias; Acumulação de Recursos – uma

empresa pode desejar acumular recursos num país e não em outro, e o preço de transferência passa a ser uma forma de transferir recursos; Sociedades em Cota de Participação (Joint Ventures) – este tipo de parceria pode limitar a utilização do preço de transferência uma vez que a parceria estrangeira poderá resistir em incorrer em eventuais prejuízos.

O preço de transferência deve ser analisado com cuidado, pois uma vez constituído poderá afetar a avaliação de desempenho das unidades operacionais instaladas no exterior. No que tange aos problemas causados pelas taxas de câmbio, nas operações de empresas internacionalizadas a uma unidade localizadas, no exterior, não deve ser penalizada e responsabilizada pelos resultados obtidos da conversão das demonstrações para a moeda da empresa do país de origem (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008).

Segundo Busco; Giovannoni; Scapens (2008), algumas indagações devem ser percebidas nos mecanismos de controle gerencial de organizações internacionalizadas. Nesse contexto, além do papel da contabilidade, há o aspecto social e institucional dos sistemas de controle gerencial nesses ambientes. Permitem coordenar e integrar atividades em diferentes países, criar entendimento do mundo através de representações simbólicas, controlar a distância e integrar atividades de organizações geograficamente dispersas.

Adicionalmente, algumas tensões existentes no relacionamento entre a matriz e as subsidiárias apresentam em empresas que operam no ambiente global. Essas tensões correspondem ao conflito entre centralização versus descentralização, relações verticais versus relações laterais, convergência versus diferenciação. (BUSCO; GIOVANNONI; SCAPENS, 2008).

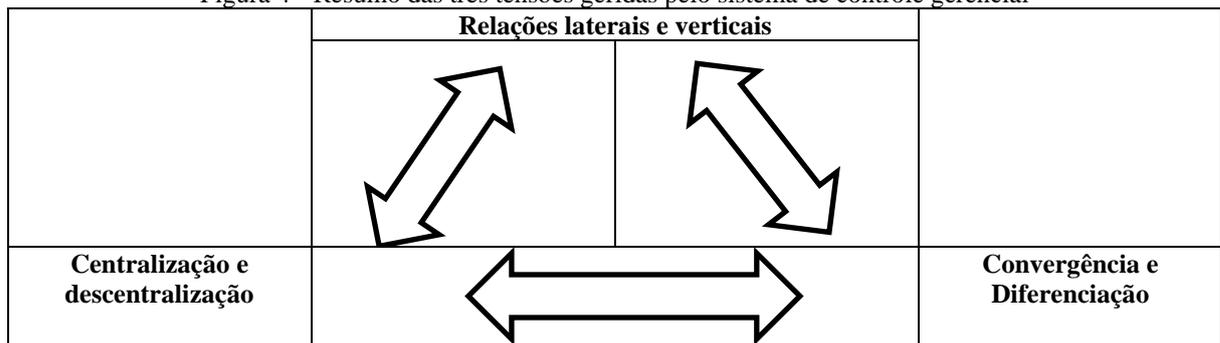
Segundo os autores, o conflito entre a centralização e a descentralização diz respeito ao montante de delegação da autoridade, na tomada de decisão, delegada pela matriz para as subsidiárias. Geralmente, organizações centralizadas concentram suas decisões estratégicas, na matriz, enquanto nas descentralizadas, as decisões são tomadas nas subsidiárias. Nesse caso, os sistemas de controle gerencial podem ajudar a reduzir esse conflito de duas formas: em empresas descentralizadas esses sistemas podem reduzir as distâncias entre a matriz e subsidiárias, através de um fluxo de informações em tempo real, particularmente, através de sistemas integrados (ERP), permitindo a descentralização das decisões; enquanto nas centralizadas, o SCG pode ajudar a matriz no que se refere às informações das filiais. (BUSCO; GIOVANNONI; SCAPENS, 2008).

Já nas relações laterais e verticais, o que distingue é se o relacionamento é mais intenso entre si ou apenas com a matriz. Enquanto nas relações hierárquicas, ou seja, verticais, entre matriz e filiais, a informação contábil tem um papel negativo, muitas vezes de fiscalização, nas

relações laterais, o SCG pode facilitar a comunicação, articular a tomada de decisão e compartilhamento das informações, bem como construir certeza entre as subsidiárias. Os conflitos entre convergência e diferenciação são ocasionados, essencialmente, pelas alterações culturais entre países. As pessoas das subsidiárias compartilham crenças, vivências e histórias da sociedade, muitas vezes diversas da matriz. Isso pode ser uma grande fonte de conflito, dificultando a conversação entre as partes, com o aumento dos problemas de coordenação entre as unidades da empresa global. (BUSCO; GIOVANNONI; SCAPENS, 2008).

Por fim, os SCG podem contribuir para mitigar ou reduzir esse problema por meio da divulgação de uma cultura global de controle que respeite elementos do contexto local e, ao mesmo tempo, incorpore variáveis de uma linguagem global de controle. Essa contribuição para a concepção de uma linguagem comum entre as subsidiárias e a matriz, resume-se, na Figura 4, a seguir.

Figura 4 - Resumo das três tensões geridas pelo sistema de controle gerencial



Fonte: Adaptada de (BUSCO; GIOVANNONI; SCAPENS, 2008).

3. INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Este capítulo pautou-se no objetivo de contextualizar as pesquisas empíricas que esta pesquisa de tese propôs-se estudar. Diante disso, está dividido em três seções: na primeira seção, retratar o panorama da indústria farmacêutica a nível global; na segunda seção procura-se abordar as principais características estruturantes do segmento farmacêutico; e na terceira seção, está orientada para descrever o panorama do segmento farmacêutico brasileiro, no que tange ao seu desempenho.

A indústria farmacêutica é uma das mais internacionalizadas e a que mais alavanca os negócios mundiais. Parte da dispersão geográfica do setor é resultado dos choques tecnológicos e institucionais que impactaram a sua estrutura produtiva. Tais fatores levaram a uma redefinição das vantagens competitivas e das estratégias, tanto das grandes empresas globais, quanto das empresas brasileiras.

3.1 Panorama da Indústria Farmacêutica Global

A indústria Farmacêutica é de extrema relevância, no mercado mundial, tanto do ponto de vista econômico como do social, por oferecer um bem que é essencial à saúde, capaz de aumentar a expectativa de vida da sociedade, segundo (SILVA; GUARNIERI, 2016).

Diante disso, a indústria farmacêutica é uma das mais competitivas e desenvolvidas, bem como os fabricantes de medicamentos farmacêuticos são uma das razões para o bem-estar econômico de uma nação. Pode-se afirmar que a indústria farmacêutica é responsável pelo desenvolvimento de condições de bem-estar para os pacientes. Essa é a principal razão do percentual elevado investido pelas farmacêuticas em P& D (Pesquisa e Desenvolvimento), na busca de novos e melhores produtos, para vários tipos de doenças. Isso identifica-se na Tabela 1, a seguir.

3.1.1 Ranking da Indústria Farmacêutica Global

Exibe-se, na Tabela 1, o ranking das principais farmacêuticas a nível global, em 2018, destaca-se que apenas as 10 maiores empresas farmacêuticas mundiais detiveram uma participação de mercado (market share) de cerca de 32,6%. Considerando uma análise comparativa das 15 maiores farmacêuticas, entre os anos de 2017 e 2018, elas equivalem aproximadamente a 41,3% do mercado mundial em relação as vendas totais, em 2018, com

base nos números compilados, a partir dos valores das prescrições médicas detectadas pela GLOBALDATA(2019), baseadas nas vendas de Medicamentos Prescritos, incluindo os Medicamentos Genéricos, como se pode observar, na Tabela 1.

Além disso, também se observa, na Tabela 1, que as trajetórias de desenvolvimento das indústrias farmacêuticas são centenárias, sendo essas grandes empresas farmacêuticas, que se utilizam regularmente de processos de F&A (Fusão e Aquisições). Nota-se, ainda, que todas as empresas atuam em vários países, todavia dessas quinze maiores farmacêuticas do mundo, nove têm a origem de capital, nos Estados Unidos da América (EUA), e possuem múltiplas estratégias de internacionalização. Quanto ao percentual médio gasto com P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), nas dez maiores farmacêuticas globais foi de 19,7% das vendas, em 2017, e entre as 15 maiores do mundo foi de 20,3%, um número bastante significativo em termos de investimento, conforme levantamento (EVALUATEPHARMA, 2018).

Uma comparação entre indústrias realizada pela UNCTAD (2008), sugere que as principais Empresas Transnacionais da indústria farmacêutica têm retornos de vendas, em média, mais elevados que todas as outras indústrias, sendo mais rentável que as indústrias de telecomunicações, automobilística e de petróleo.

Tabela 1- Maiores farmacêuticas em vendas de medicamentos prescritos, genéricos

Rank	Empresa	Fundação	Funcionários (grupo)	Origem capital	Vendas bilhões dólares		Cresc. %	Share %	P&D %
					2018	2017	2018	2017	
1	Pfizer	1849	92.400	EUA	59,0	55,4	6,5	4,9	16,80
2	Novartis	1758	125.161	Suíça	50,5	46,5	8,4	4,2	18,70
3	Roche	1896	94.442	Suíça	44,7	42,8	4,4	3,7	22,00
4	Johnson	1886	135.100	EUA	42,0	36,2	16,0	3,5	24,30
5	Sanofi	1858	104.226	França	41,5	39,2	5,7	3,4	18,10
6	Merck	1891	69.000	EUA	40,8	38,7	5,5	3,4	21,40
7	Glaxo	1715	95.490	Inglaterra	33,9	32,1	5,6	2,8	17,40
8	AbbVie	2013	30.000	EUA	30,8	28,0	10,1	2,6	17,40
9	Gilead	1987	11.000	EUA	24,8	25,9	4,1%	2,1	13,70
10	AstraZeneca	1999	61.100	Inglaterra	23,9	21,7	10,5	2,0	27,40
Total	Dez maiores		817.919	-	392,0	366,5	6,9	32,6	19,7
11	Bayer	1863	116.998	Alemanha	23,0	20,9	9,9	1,9	18,40

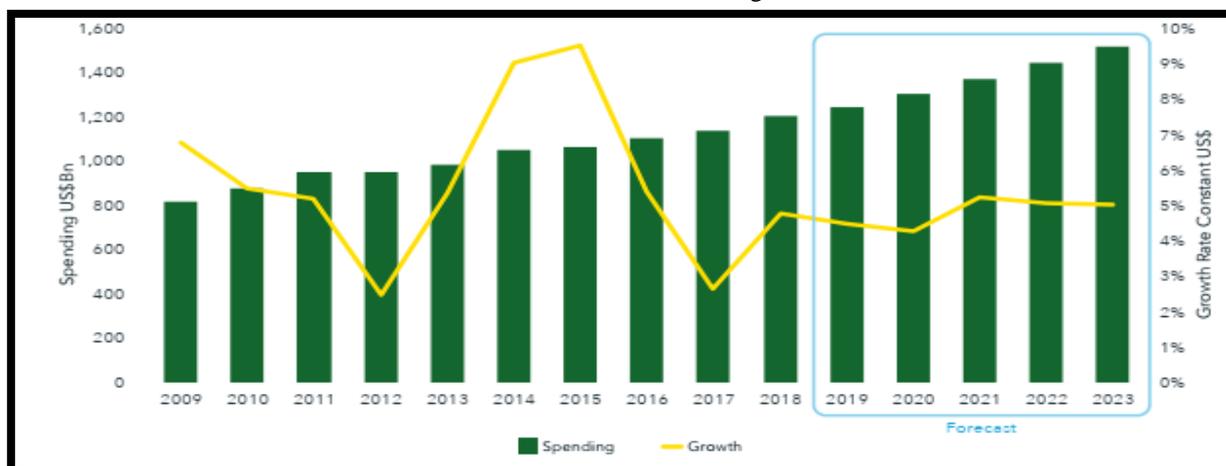
Rank	Empresa	Fundação	Funcionários (grupo)	Origem capital	Vendas bilhões dólares		Cresc. %	Share %	P&D %
					2018	2017	2018	2017	2017
12	Amgen	1980	21.000	EUA	22,2	21,8	1,7	1,8	16,00
13	Bristol	1887	30.251	EUA	20,7	20,3	1,9	1,7	25,00
14	Eli Lilly	1876	33.815	EUA	20,0	19,5	2,6	1,7	26,80
15	Takeda	1986	49.578	EUA	19,1	17,1	12,0	1,6	21,60
Total	15 maiores		251.642	-	496,9	466,1	6,6	41,3	20,3
Total	Geral		1.069.561	-	1.204,0	1.100,0	9,5	-	-

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados fornecidos pela Global Data (2018).

3.1.2 Vendas no mercado farmacêutico global

As vendas no mercado farmacêutico mundial, chegaram a US\$ 1,2 trilhão, em 2018, acima dos US\$ 1,1 trilhão, em 2017. Enquanto em 2019, deve fechar, em aproximadamente, em US\$ 1,3 trilhão, considerando-se um crescimento global entre 4 a 5%. Esse número deverá crescer e atingir US\$ 1,5 trilhão até 2023, a juros no regime de capitalização composta anualmente. Por outro lado, com uma visão mais otimista, apostando no uso da tecnologia e inovação para impulsionar a eficiência, nas grandes farmacêuticas, o mercado farmacêutico global, provavelmente, ultrapassará a previsão de US\$ 1,5 trilhões até 2023, crescendo a uma taxa anual entre 3% e 6%, nos próximos cinco anos, segundo relatório dos dados apresentado no *The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023*, da IQVIA (2019), que apontou tais tendências e perspectivas a Indústria Farmacêutica, observa-se no Gráfico 1, a seguir.

Gráfico 1 – Vendas e crescimento de medicamentos globais entre 2009 a 2023



Fonte: IQVIA Market Prognosis, set./2018; IQVA Institute, dez2018.

Os mercados farmacêuticos dos países desenvolvidos crescerão entre 3% a 6%, igual ao crescimento global; os mercados emergentes, entre 5% a 8% e o resto do mundo entre 2% a 5%. Os principais países impulsionadores de crescimento, entre os desenvolvidos, continuarão sendo os Estados Unidos, com 4% a 7%. Por outro lado, tem-se o Japão com uma queda de -3% a 0%, e entre os emergentes, identifica-se a Índia com 8% a 11%, a Rússia de 7% a 10%, e o Brasil com 5% a 8%, segundo relatório dos dados apresentado no *The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023*, da IQVIA (2019), que apontou tais tendências e perspectivas da Indústria Farmacêutica, conforme se observa na Tabela 2, a seguir.

Diante disso, aponta-se, no relatório, que entre os desenvolvidos, os Estados Unidos, o crescimento geral dos gastos é impulsionado por uma série de fatores, incluindo a aceitação de *novos produtos* e o *preço da marca*, enquanto é compensado por vencimentos de patentes e genéricos. No Japão, os gastos com medicamentos totalizaram US\$ 86 bilhões em 2018, em grande parte por causa das taxas de câmbio e da contínua aceitação dos genéricos. Na Europa, as medidas de contenção de custos e o menor crescimento de novos produtos contribuem para um crescimento mais lento de 1 a 4%, em comparação com o crescimento anual composto de 4,7%, observado nos últimos 5 (cinco) anos.

Além disso, o relatório apresenta que os novos produtos e perdas de exclusividade continuarão a impulsionar dinâmicas semelhantes, nos Mercados Desenvolvidos, enquanto o Mix de Produtos continuará a mudar para Produtos Especiais e Produtos Órfãos. Uma média de 54 novos lançamentos de substâncias ativas (NAS) por ano são esperados, nos próximos 5 (cinco) anos, e dois terços dos lançamentos serão produtos especiais, elevando a parcela de gastos para perto de 50%, até 2023 na maioria dos Mercados Desenvolvidos. Ao mesmo tempo, o impacto das perdas de exclusividade nos Mercados Desenvolvidos, deve ser de US\$ 121 bilhões, entre 2019 e 2023, com 80% desse impacto, ou US\$ 95 bilhões, nos Estados Unidos. Até 2023, a concorrência biossimilar, no Mercado Biológico, será quase 3 (três) vezes maior do que é hoje.

Tabela 2 - Gastos e crescimentos globais

	2018 SPENDING US\$BN	2014-2018 CAGR CONSTANT US\$	2023 SPENDING US\$BN	2019-2023 CAGR CONSTANT US\$
Global	1,204.8	6.3%	1,505-1,535	3-6%
Developed	800.0	5.7%	90-1,020	3-6%
U.S.	484.9	7.2%	625-655	4-7%
EU5	177.5	4.7%	200-230	1-4%
Germany	53.5	5.0%	65-69	3-6%
France	36.8	1.5%	37-41	(-1)-2%
Italy	34.4	6.3%	40-44	2-5%
U.K.	28.4	6.2%	33-37	2-5%
Spain	24.6	5.4%	27-31	1-4%
Japan	86.4	1.0%	89-93	(-3)-0%
Canada	22.2	5.0%	27-31	2-5%
South Korea	15.8	4.7%	19-23	4-7%
Australia	13.1	4.3%	13-17	0-3%
Pharmerging	285.9	9.3%	355-385	5-8%
China	132.3	7.6%	140-170	3-6%
Tier 2	67.7	10.7%	91-95	7-10%
Brazil	31.8	10.8%	39-43	5-8%
India	20.4	11.2%	28-32	8-11%
Russia	15.5	9.9%	21-25	7-10%
Tier 3	85.9	11.3%	105-135	7-10%
Rest of World	118.9	3.2%	130-160	2-5%

Fonte: IQVIA Market Prognosis, set./2018; IQVA Institute, dez2018.

3.1.3 Ranking dos mercados mundiais

Em termos de ranking dos mercados mundiais, o Brasil em 2018, representou 2,6% do mercado global, conforme nota-se na Tabela 2.

Por outro lado, percebe no Gráfico 2, a seguir, com base nos dados apresentado no *The Global Use of Medicine in 2019 and Outlook to 2023*, da IQVIA (2019), em 2013, o país ocupava o 8º lugar. Atualmente subiu uma posição, ultrapassando o Reino Unido e passou a ocupar o 7º lugar. As expectativas, segundo projeções é subir duas posições, em 2023, ultrapassando a França e a Itália e passará ocupar o 5º lugar. Dessa maneira, ficaria apenas atrás de Estados Unidos, China, Japão e Alemanha, Deve-se de um lado, as dimensões continentais que favorecem o destaque do país, justamente, por haver um mercado expressivo. Por outro, as dificuldades de acesso existentes, no Brasil, que o impedem de ocupar uma posição ainda mais elevada no ranking mundial.

Gráfico 2- Ranking mercados mundiais US\$, 20 principais países em relação aos EUA

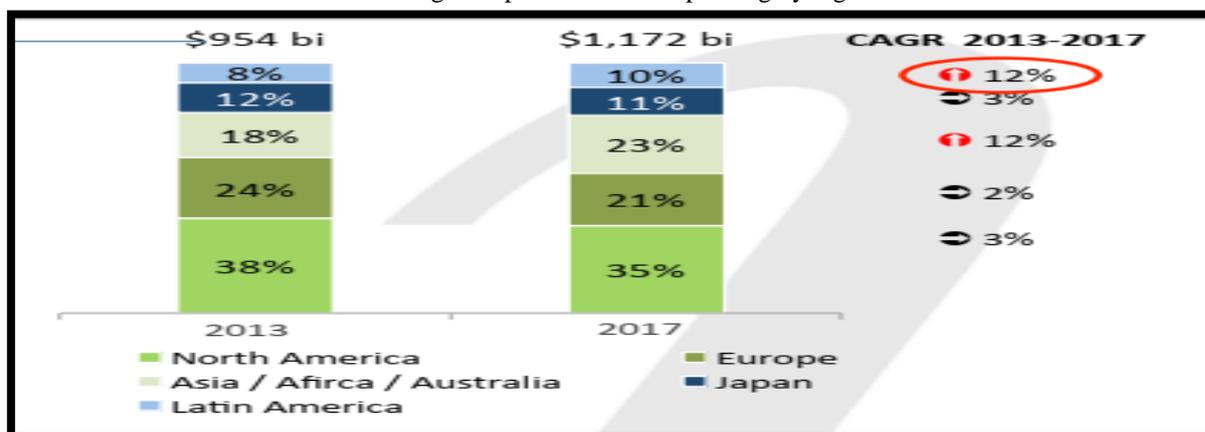
2013			2018			2023		
RANK	COUNTRY	% OF U.S.	RANK	COUNTRY	% OF U.S.	RANK	COUNTRY	% OF U.S.
1	U.S.	100	1	U.S.	100	1	U.S.	100
2	China	28	2	China	28	2	China	27
3	Japan	24	3	Japan	18	3	Japan	12
4	Germany	12	4	Germany	11	4	Germany	10
5	France	10	5	France	7	5	Brazil	7
6	Italy	7	6	Italy	7	6	Italy	6
7	U.K.	6	7	Brazil	6	7	France	6
8	Brazil	5	8	U.K.	6	8	U.K.	5
9	Spain	5	9	Spain	5	9	India	5
10	Canada	5	10	Canada	5	10	Spain	4
11	India	3	11	India	4	11	Canada	4
12	South Korea	3	12	South Korea	3	12	Russia	4
13	Australia	3	13	Russia	3	13	South Korea	3
14	Russia	3	14	Australia	3	14	Turkey	3
15	Mexico	2	15	Mexico	2	15	Argentina	2
16	Saudi Arabia	2	16	Poland	2	16	Australia	2
17	Poland	2	17	Turkey	2	17	Mexico	2
18	Belgium	2	18	Saudi Arabia	2	18	Poland	2
19	Netherlands	2	19	Argentina	1	19	Saudi Arabia	2
20	Switzerland	1	20	Belgium	1	20	Vietnam	1

Fonte: IQVIA Market Prognosis, set./2018; IQVA Institute, dez2018.

Por um lado, com base em informações da Global Health Intelligence (2017), pode-se observar a seguir, no Gráfico 3, que o mercado farmacêutico prevê crescimento de dois dígitos (12%) para o mercado da América latina, nos próximos anos, e em mercados maduros como América do Norte, Europa e Japão, crescendo em 3% ao ano.

Os já bem-sucedidos Laboratórios Farmacêuticos continuarão a procurar mercados emergentes para alimentar seu crescimento. América Latina e Ásia destacam-se como principais regiões de crescimento, cada uma expandindo uma média de 14% por ano, entre 2008 e 2012, e espera-se manter um ritmo médio de dois dígitos de crescimento ao ano até 2019.

Gráfico 3 - Share of global pharmaceutical spending by region 2013-2017



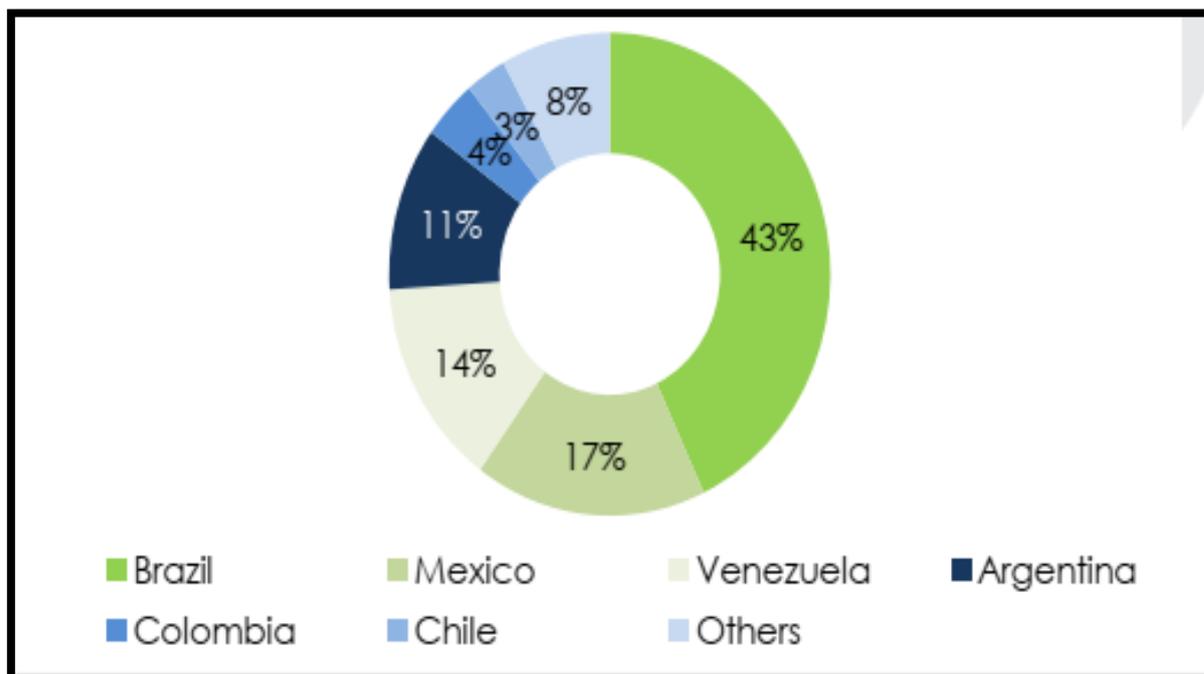
Fonte: Global Health Intelligence analysis based on information from IMS Health

De acordo com análise da Global Health Intelligence (2017), para as empresas farmacêuticas, da América Latina há uma forte aposta para o crescimento futuro. Alguns mercados se destacam dentro da região: o Brasil vai continuar a ser o principal motor das despesas de saúde, na região, representando ~ 43% das vendas farmacêuticas, da região, entre 2013-2018, seguido pelo México como o segundo maior da região mercado com ~ 17% das vendas da região, conforme Gráfico 4, a seguir.

De acordo com órgão, espera-se que o Brasil se torne o quinto maior mercado farmacêutico do mundo até 2023. Colômbia e Peru apresentam fortes perspectivas de crescimento, embora tenha uma pequena base de população. O Chile mantém as características de um mercado mais maduro, com crescimento consistente e estável.

Atualmente, em contraste, os problemas econômicos e pressões inflacionárias estão afetando países como a Argentina e a Venezuela, causando diferentes graus de distorção ao mercado em valores, preços e margens nesses países. Como resultado, é difícil prever como esses mercados irão, embora a imagem pareça mais sombria do que para os seus vizinhos. O mercado mundial continuará a olhar para o Brasil e o México como os pilares da região, buscando o crescimento adicional dos mercados emergentes, como a Colômbia e Peru e Chile (GLOBAL HEALTH INTELLIGENCE, 2017).

Gráfico 4- Share Latin América Pharmaceutical sales, 2012, US 73 Bi



Fonte: Global Health Intelligence analysis based on information from IMS Health (2013)

3.1.4 Panorama da Indústria Farmacêutica em Portugal

A contextualização do segmento da indústria farmacêutica em Portugal a seguir, deve-se ao fato de terem sido selecionados dois laboratórios farmacêuticos portugueses, os quais serão objeto de análise e comparação com as demais farmacêuticas o estudo de casos. Diante disso, será abordada a produção, o investimento em P&D em euros, o número de empresas farmacêuticas e farmácias, bem como e o ranking das maiores farmacêuticas portuguesas.

3.1.4.1 Mercado total farmacêutico em Portugal

Em relação à produção farmacêutica, em Portugal, conforme se identifica no relatório elaborado pela Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica (APIFARMA, 2017), a partir de dados fornecidos pela (INFARMED, 2019), percebe-se que houve um decréscimo 27,5% na produção, nos anos de 2010 a 2012. Entretanto, no período de 2013 a 2017, identificou-se um crescimento 21,8%, retornando ao patamar próximo de 2010, observa-se na Tabela 3, a seguir.

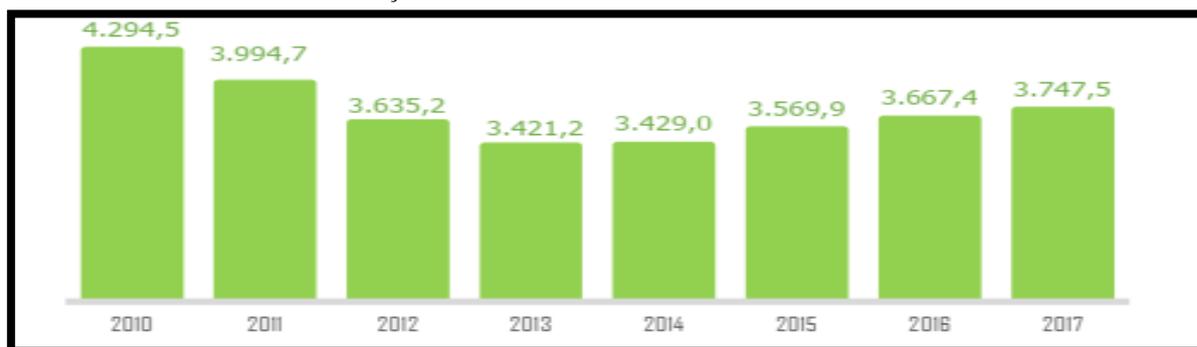
Tabela 3 -Produção Farmacêutica em milhares de euros

Anos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Produção (M€)	1.679	1.533	1.387	1.434	1.486	1.516	1.707	1.694
Variação (%)	-7,1%	-8,7%	-9,5%	3,4%	3,6%	2,0%	12,6%	-0,8%

Fonte: APIFARMA com base dados INFARMED (2017).

Em relação a vendas do Mercado total das farmacêuticas, em Portugal, em milhares de euros, identifica-se no relatório elaborado pela Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica (APIFARMA, 2017), a partir de dados fornecidos pela (INFARMED, 2019), que nestes valores estão inclusos o mercado ambulatorial e o hospitalar, sendo que dentro do mercado ambulatorial, identifica-se os medicamentos MSRM (Medicamentos Sujeitos à Receita Médica – prescritos) e os MNSRM (Medicamentos Não Sujeitos à Receita Médica – não prescritos). Analisando a performance das vendas, consta-se que, em 2017, que houve um declínio de 12,74% em relação ao ano de 2010, o que segundo projeções da APIFARMA, há que uma há tendência de alta, no mercado português, de retornar ao patamar inicial de 2010, conforme se observa no Gráfico 5, a seguir.

Gráfico 5- Evolução do mercado total de medicamentos milhares de euros.



Fonte: INFARMED (2017) = (1) Mercado total = Mercado ambulatorio + Mercado hospitalar; (2) Mercado ambulatorio = MSRM + MNSRM; (3) Mercado hospitalar refere-se aos hospitais do Serviço Nacional de Saúde (4) Os valores não incluem a contribuição da IF no âmbito dos acordos Governo -APIFARMA

A internacionalização e a exportação têm sido dois dos grandes desafios da indústria farmacêutica portuguesa de base produtiva nacional, nos últimos anos, conforme se evidencia com os projetos de internacionalização, com o investimento em Investigação & Desenvolvimento (I&D) ou P&D, segundo o relatório elaborado pela Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica (APIFARMA, 2017), com dados extraídos da (INFARMED, 2019). Sendo assim, o valor investido pelas farmacêuticas em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) vem crescendo, saiu de um patamar de 77,9 mil euros para 100,0 mil euros em 2017, apresentando uma participação média em P&D na ordem de 7,5% no período entre de 2010 a 2017, conforme percebe-se na Tabela 4, a seguir.

Tabela 4- Investimento em (P&D) / (I & D) da Indústria Farmacêutica em (M€)

Medicamentos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pesquisa (Investigação) e Desenvolvimento	77,9	87,5	89,5	84,6	75,1	74,6	88,0	100,0
% investido pelo setor	6,2%	7,2%	7,8%	7,9%	7,2%	7,2%	8,3%	7,7%

Fonte: INFRAMED – Estatística do Medicamento 2017

Aponta-se que no relatório elaborado pela (APIFARMA, 2017), com dados extraídos da (INFARMED, 2019), nota-se uma queda de 8% no número de empresas farmacêuticas registradas na APIFARMA (no período de 2010 para 2017, todavia o número de estabelecimentos do varejo farmacêutico (farmácias), no mesmo período, apresentou um acréscimo de 2%, conforme exhibe-se na Tabela 5.

Tabela 5 - Números de empresas farmacêuticas, farmácias

Medicamentos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Farmacêuticas (Apifarma)	130	130	122	121	123	122	120	119
Farmácias	2.768	2.789	2.796	2.766	2.772	2.773	2.774	2.805

Fonte: INFRAMED (2017).

3.1.4.2 Ranking dos maiores laboratórios portugueses

Com relação ao ranking das maiores farmacêuticas portuguesas, classificadas por receita operacional, em milhares de euros, resgatado da Base de dados Amadeus, hospedado na Universidade do Minho (UMINHO, 2019), destacam-se que as 15 maiores indústrias farmacêuticas de um total de 119, detiveram uma participação de mercado (*market share*) de 77,35% do mercado nacional português, com base nos balanços encerrados em 31/12/2018. Os laboratórios Atral e Sidefarma, que foram objeto do estudo de caso desta tese, despontam neste ranking das maiores farmacêuticas em 14º e 31º lugar, respectivamente, conforme observa-se na Tabela 6, a seguir.

Tabela 6 – As 20 maiores farmacêuticas portuguesas por receita operacional

Nº	Nome	Grupo	ano	Receita Operacional.			Colabo- radores
				M €\$	Part.%	M U\$	
1	BIAL S.A.	BIAL Group.	2018	217,788	14,9%	249,367	410
2	HOVIONE S.A.	HOVIONE Holding Lda	2018	157,430	10,8%	180,257	1.096
3.	HIKMA S.A.	HIKMA Lda Company	2018	145,084	9,95%	206,395	608
4.	LABESFAL S.A.	FRESENIUS SE & CO.	2018	128,250	8,8%	146,846	665
5.	TECNIMEDE S.A.	TECNIMEDE - S.A.	2018	108,919	7,47%	124,712	235
6.	LUSOMEDICA S.A.	Recipharm AB.	2018	55,991	3,84%	64,110	378
7.	IBERFAR S.A.	Mr. Pedro M.B.F.Costa	2018	45,976	3,15%	52,643	ND
8.	BLUEPHARMA S.A.	I.P.B.R. GEST, SGPS, Lda	2018	42,213	2,96%	48,448	423
9.	BASTOS S.A.	BASTOS VIEGAS	2018	40,578	2,78%	46,462	437
10.	LAB.VITÓRIA, S.A.	FAES FARMA, S	2018	37,141	2,55%	42,526	162
	Total 10+			980.370	67,24%	1.122,5	4.414
11	A. MENARINI S.A.	PHARMAFIN SPA	2018	31,096	2,13%	35,605	86
12	SOFARIMEX -	THEGEST - SGPS, S.A.	2018	30,711	2,11%	35,164	202
13	P.I.P. LTD.	GEMEXOL S.A.	2018	29,176	2,0%	33,407	ND
14	LAB. ATRAL, S.A.	GEMEXOL SA	2018	28,283	1,94%	32,384	273
15	LAB. BASI S.A.	F.H.C. S.A.	2018	28,252	1,94%	32,349	161
	Total 15 +			1.127.888	77,35%	1291,4	5.136
31	SIDEFARMA	Vistas & Fernandes S.A.	2018	6,299	0,43%	7,212	73
119	Total Ativas			1.458.079	100%	1.669,5	7.790

Fonte: Elaborado pelo Autor, resgatado do Base de dados Amadeus (30/11/2019).

3.2 Características estruturais

A intenção e o objetivo que se pretende alcançar, nesta seção, com o estudo, não é o detalhamento aprofundado, no Brasil e no mundo, sob a ótica de um profissional deste ramo do conhecimento do segmento farmacêutico, e sim, a fundamentação teórica necessária acerca das principais características estruturais do segmento farmacêutico. Preocupou-se em fornecer subsídios e esclarecer o leitor dessas características que são próprias do segmento, facilitando

a interpretação, a compreensão das análises dos resultados e conclusões, das pesquisas realizadas deste segmento específico.

A saúde é uma das necessidades primordiais para a sobrevivência dos seres humanos. Para que possamos mantê-la ou, em caso de enfermidade, restaurá-la, devemos recorrer à ajuda de diversos meios, dentre eles, o uso de medicamentos. Logo, TODO MEDICAMENTO é UM REMÉDIO, MAS NEM TODO REMÉDIO é UM MEDICAMENTO, de acordo cartilha da (ANVISA, 2019).

Segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2019), existe uma diferença entre remédio e medicamento. No dia a dia, é muito comum notar pessoas ou meios de comunicação utilizando a palavra remédio como sinônimo de medicamento. No entanto, elas não significam a mesma coisa. A ideia de remédio está associada a todo e qualquer tipo de cuidado utilizado para curar ou aliviar doenças, sintomas, desconforto e mal-estar. Alguns exemplos de remédio são: banho quente ou massagem para diminuir as tensões; chazinho caseiro e repouso em caso de resfriado; hábitos alimentares saudáveis e prática de atividades físicas para evitar o desenvolvimento de doenças crônicas não transmissíveis; medicamentos para curar doenças, entre outros.

Já os medicamentos são substâncias ou preparações elaboradas em farmácias (medicamentos manipulados), ou indústrias (medicamentos industriais), que devem seguir determinações legais de segurança, eficácia e qualidade.

Assim, um preparado caseiro com plantas medicinais pode ser um remédio, mas ainda não é um medicamento. Para isso, deve atender uma série de exigências do Ministério da Saúde, visando garantir a segurança dos consumidores.

Os produtos farmacêuticos devem ser classificados em: i) medicamentos com venda sobre prescrição médica (*healthcare*); ii) medicamentos de automedicação responsável (*consumer health*); e iii) produtos de consumo hospitalar e laboratorial. Sendo que os produtos do primeiro grupo são subdivididos em medicamentos protegidos, ou não, por patentes, segundo MESQUITA E SANTORO (2004).

A alopatia, homeopatia, produtos de medicina tradicional chinesa, produtos da medicina ayurvédica, fitoterapia ocidental, são exemplos de diferentes grupos de medicamentos. Porém, os medicamentos alopáticos são os mais difundidos, mundialmente, e os que respondem pela maioria absoluta de recursos financeiros gerados pela indústria farmacêutica mundial. Por esta razão, a partir desse momento, toda referência feita à expressão "medicamentos", referir-se-á aos medicamentos alopáticos.

Os medicamentos são formados, a partir da união de um ou mais fármacos, juntamente com os aditivos necessários à constituição da formulação farmacêutica. O fármaco, também chamado de princípio ativo, ou base medicamentosa, é a substância ativa que produz o efeito terapêutico desejado, enquanto os aditivos alteram e complementam as suas propriedades, segundo o site da (ANVISA, 2019).

De acordo com a (ANVISA, 2018), o mercado de medicamentos, nacional e internacional, é caracterizado pela presença de bens credenciais, baixa elasticidade da demanda, barreiras à entrada de novos concorrentes e forte assimetria de informações, entre outras falhas de mercado. Assim, muitos países adotam modelos regulatórios que promovem a concorrência, estimulam o acesso aos medicamentos e à inovação farmacêutica. Foi com base nas melhores práticas internacionais – referenciamento externo e interno de preços e avaliações de tecnologias em saúde (ATS) – que se desenvolveu a moderna regulação do mercado de medicamentos do Brasil.

De acordo com (PAINO PAIM et al., 2012), no mercado brasileiro, a indústria farmacêutica apresenta dois momentos que determinaram a competitividade do setor: a Lei de Patentes, implantada em 1996, e a Lei 9.787 (BRASIL, 1999) dos Medicamentos Genéricos. A Lei dos Genéricos passou a propiciar aos médicos segurança para dar opção ao paciente de escolher, dentre produtos que são substitutos perfeitos, o que for mais barato e estimular a concorrência pela queda de preços. Isso ocasiona uma competitividade na indústria farmacêutica.

A Lei dos Genéricos impulsionou o mercado nacional farmacêutico, proporcionando maior rentabilidade, mas, principalmente, vantagem competitiva. Para os autores, o Governo Brasileiro ofereceu grande incentivo acerca dos medicamentos genéricos, pois inseriu o genérico, através da Política Nacional de Medicamentos (PMN), por meio da Diretriz do Uso Racional de Medicamentos.

Todo esse cenário político foi traçado, três meses depois da publicação da PNM, com a publicação da Lei n. 9.787 (BRASIL, 1999), que instituiu a Política de Medicamentos Genéricos, segundo Casciano e Barroso (2013). Na segunda página da Resolução nº 391/1999, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2019), publicou-se a definição dos termos específicos da área farmacêutica, que são de grande valia para o entendimento das características dos tipos de medicamentos:

- a) Medicamento de referência: Produto inovador registrado, no órgão federal responsável pela vigilância sanitária e comercializado, no país, cuja eficácia, segurança e qualidade

foram comprovadas, cientificamente, junto ao órgão federal competente, por ocasião do registro;

- b) Medicamento genérico: medicamento similar a um produto de referência ou inovador, que pretende ser com este intercambiável, geralmente, produzido, após a expiração ou renúncia da proteção patentária ou de outros direitos de exclusividade, comprovada a sua eficácia, segurança e qualidade, bem como designado pela DCB (denominação comum brasileira) ou, na sua ausência, pela DCI (denominação comum internacional). Este tipo de medicamento deve ser identificado apenas pela nomenclatura de seu (s) princípio (s) ativo (s), não podendo deter de nome comercial ou fictício, além possuir em sua embalagem, uma tarja amarela com a letra “G” em destaque, para fácil percepção; e
- c) Medicamento similar: aquele que contém o mesmo ou os mesmos princípios ativos, apresenta a mesma concentração, forma farmacêutica, via de administração, posologia, indicação terapêutica, e que é equivalente ao medicamento registrado, no órgão federal responsável pela vigilância sanitária, podendo diferir somente em características relativas ao tamanho e forma do produto, prazo de validade, embalagem, rotulagem, excipientes e veículos, devendo sempre ser identificado por nome comercial ou marca.

Segundo o órgão federal de vigilância sanitária brasileira, a (ANVISA, 2019), os medicamentos segundo o tipo de prescrição se classificam:

- a) Medicamentos Isentos de Prescrição (MIP): são medicamentos que não necessitam de prescrição, mas devem ser utilizados de acordo com a orientação de um profissional farmacêutico. A embalagem destes medicamentos não possui tarja;
- b) Medicamentos de Venda sob Prescrição: devem ser prescritos pelo profissional médico ou dentista e são divididos em dois grupos:
 1. Sem retenção de receita, apresentam **TARJA VERMELHA** na embalagem, contendo o seguinte texto: **VENDA SOB PRESCRIÇÃO MÉDICA**.
 2. Com retenção de receita - apresentam **TARJA VERMELHA** ou **TARJA PRETA**, na embalagem, contendo o seguinte texto: **VENDA SOB PRESCRIÇÃO MÉDICA**, só pode ser vendido com retenção da receita.

Entre os medicamentos que necessitam de prescrição, alguns possuem um controle especial do governo, devendo ter a sua prescrição retida no momento da compra. É obrigatória a identificação do comprador e seu cadastro no Sistema Informatizado de Gerenciamento de Produtos Controlados (SNGPC) da (ANVISA, 2019).

Ainda segundo o órgão federal de vigilância sanitária brasileira, esclarece as diferentes formas farmacêuticas físicas que os medicamentos podem ser apresentados, a fim de possibilitar o seu uso pelo paciente, para facilitar a administração, garantir a precisão da dose, proteger a substância, durante o percurso pelo organismo, garantir a presença, no local de ação, facilitar a ingestão da substância ativa. Em alguns casos, as formas farmacêuticas servem para facilitar a administração de medicamentos por pacientes de faixas etárias diferentes ou em condições especiais. Para uma criança, por exemplo, é mais fácil engolir gotas em um pouco de água do que engolir um comprimido. Assim são apresentados da seguinte forma: comprimidos, cápsulas, pós e granulados, xaropes, soluções (gotas, nasais, colírios, bochechos e gargarejos, e injetáveis), supositórios, óvulos e cápsulas ginecológicas, aerossóis, pomadas e suspensões (ANVISA, 2019).

Mais especificamente sobre testes, a lei dos genéricos BRASIL (1999) ainda especifica que medicamentos genéricos devem ser submetidos e aprovados em testes, com o intuito de comprovar que o medicamento a ser disponibilizado tem as mesmas propriedades físico-químicas e biológicas que aquele de referência. Entre os requisitos, para que um medicamento seja considerado genérico, destacam-se:

- a) Teste de equivalência farmacêutica: dois produtos são farmacêuticamente equivalentes, se têm quantidades iguais da mesma substância ativa, na mesma forma farmacêutica e sejam administrados pela mesma via;
- b) Teste de equivalência terapêutica: dois produtos farmacêuticos são terapêuticamente equivalentes, quando sua administração, em doses iguais, conduz os mesmos efeitos com respeito à eficácia e à segurança, segundo estudos apropriados;
- c) Teste de bioequivalência: dois produtos são bioequivalentes, se além de serem farmacêuticamente equivalentes, apresentam biodisponibilidade semelhante, depois da administração da mesma dose seus efeitos são essencialmente os mesmos; e,
- d) Teste de biodisponibilidade: diz respeito à velocidade e percentual da absorção do princípio da formulação, ao se verificar sua curva de concentração, bem como o tempo na circulação sistêmica e sua excreção.

Quanto à forma de comercialização, os medicamentos são divididos em éticos e não-éticos:

- a) Éticos: são aqueles vendidos através de receita médica. É importante salientar que, para esse tipo de medicamento, o canal de propaganda é via o profissional da área de saúde, já que a ANVISA impõe restrições, quanto à vinculação de propagandas diretamente ao público em geral;

b) Não-éticos: são os medicamentos de venda livre. Sua propaganda destinada ao consumidor final. São conhecidos em todo o mundo como OTC - *Over the Counter*.

Atualmente, a ANVISA (2018), apresenta que o produto se refere ao nome ou à marca comercial, estes produtos podem se repetir entre diferentes empresas, que podem ser de cinco tipos: Biológicos, Específicos, Novos, Similares e Genéricos, conforme especificado no Portal (ANVISA, 2019). Uma observação que se faz necessária, no caso de genéricos, é que os nomes de comercialização são os próprios nomes dos princípios ativos.

1)Biológico: moléculas complexas de alto peso molecular obtidas, a partir de fluidos biológicos, tecidos de origem animal ou procedimentos biotecnológicos, por meio de manipulação ou inserção de outro material genético (tecnologia do DNA recombinante) ou alteração dos genes que ocorre devido à irradiação, produtos químicos ou seleção forçada;

2) Específico: produtos farmacêuticos, tecnicamente obtidos ou elaborados, com finalidade profilática, curativa ou paliativa, não enquadrados nas categorias de medicamento novo, genérico, similar, biológico, fitoterápico ou notificado e, cuja (s) substância (s) ativa (s), independente da natureza ou origem, não é passível de ensaio de bioequivalência, frente a um produto comparador;

3) Novo: utilizado para se referir a medicamentos novos com princípios ativos sintéticos e semissintéticos, associados ou não. O medicamento novo é o medicamento cujo princípio ativo não tenha sido registrado, anteriormente, no país ou seus novos sais, isômeros ou mistura de isômeros, ésteres, éteres, complexos ou derivados correspondentes. Quando se utiliza o termo “medicamento novo” sem outro complemento, não se está referindo, portanto, a produtos biológicos, fitoterápicos, homeopáticos, medicamentos ditos “específicos”, medicamentos isentos de registro e nem tampouco a cópias (genéricos e similares);

4) Similar: é aquele que contém o mesmo ou os mesmos princípios ativos, apresenta mesma concentração, forma farmacêutica, via de administração, posologia e indicação terapêutica, bem como é equivalente ao medicamento registrado, no órgão federal responsável pela vigilância sanitária, podendo diferir somente em características relativas ao tamanho e forma do produto, prazo de validade, embalagem, rotulagem, excipientes e veículo, devendo sempre ser identificado por nome comercial ou marca; e,

5) Genérico: contém o mesmo princípio ativo, na mesma dose e forma farmacêutica, é administrado pela mesma via, com a mesma posologia e indicação terapêutica do medicamento de referência, apresentando eficácia e segurança equivalentes à do medicamento de referência, podendo, com este, ser intercambiável. A intercambialidade, ou seja, a segura substituição do medicamento de referência pelo seu genérico é assegurada por testes de equivalência

terapêutica, que incluem comparação *in vitro*, através dos estudos de equivalência farmacêutica, e *in vivo*, com os estudos de bioequivalência apresentados à Anvisa. Outra característica é importante salientar que os medicamentos genéricos podem ser identificados pela tarja amarela, na qual se lê “Medicamento Genérico”. Além disso, deve constar na embalagem a frase “Medicamento Genérico Lei nº 9.787/99”. Como os genéricos não têm marca, o que você lê na embalagem é o princípio ativo do medicamento.

Recentemente, no Brasil, os medicamentos mais comercializados pela indústria nacional são os genéricos e os similares, conforme se demonstra a seguir. A tendência, para os próximos anos, é que não existem diferenças técnicas entre os dois, porém especialistas admitem que sempre haverá espaço para ambos no mercado. Enquanto os genéricos competem por preço, os similares, que possuem maior margem, têm como vantagem a marca da empresa que o produz, agregando, assim, uma vantagem competitiva que pode se tornar um diferencial dentro de um mercado tão competitivo.

Portanto, os genéricos são considerados intercambiáveis, isto é, podem substituir os medicamentos de referência indicados em prescrições médicas e designados pela Denominação Comum Brasileira (DCB) ou pela Denominação Comum Internacional (DCI). Entretanto, essa troca, quando não especificada pelo médico em prescrição, somente pode ser feita pelo profissional farmacêutico, nas farmácias e drogarias, garantindo a segurança desse processo ao consumidor.

Diante desse marco, o mercado farmacêutico brasileiro tem uma representatividade econômica, o qual se expandiu, em 1999, com a promulgação da Lei nº 9.787, de 10 de fevereiro de 1999, regulamentada pela Resolução nº 39, de 9 de agosto de 1999, que dispõe sobre a vigilância sanitária, estabelece o medicamento genérico e dispõe sobre a utilização de nomes genéricos em produtos farmacêuticos. Essa legislação legitimou as ações tomadas pelo Ministério da Saúde e pela Agência Nacional de Vigilância – ANVISA para proporcionar o acesso aos usuários.

De acordo com a Associação Brasileira de Medicamentos Genéricos (PRÓGENÉRICOS, 2018), o grande apelo dos genéricos vem do preço. Por lei, esse tipo de medicamento deve custar 35% menos que o de referência, cálculo que deve ser feito, a partir do valor estabelecido pela Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos (CMED), para o segundo produto. Na prática, porém, os genéricos chegam ao mercado com desconto médio de 60%. Diante disso, a presidente Telma da PróGenéricos, tornaram-se alternativa importante, sobretudo para pacientes de doenças crônicas, que não podem interromper o tratamento, porque sua condição econômica é mais adversa.

O lançamento de novas moléculas, o estabelecimento de um parque fabril com escala, que atende a critérios rigorosos de qualidade e maior confiança da classe médica, nesse tipo de medicamento, também ajudam a explicar a crescente adesão dos brasileiros segundo a (PRÓGENÉRICOS, 2018).

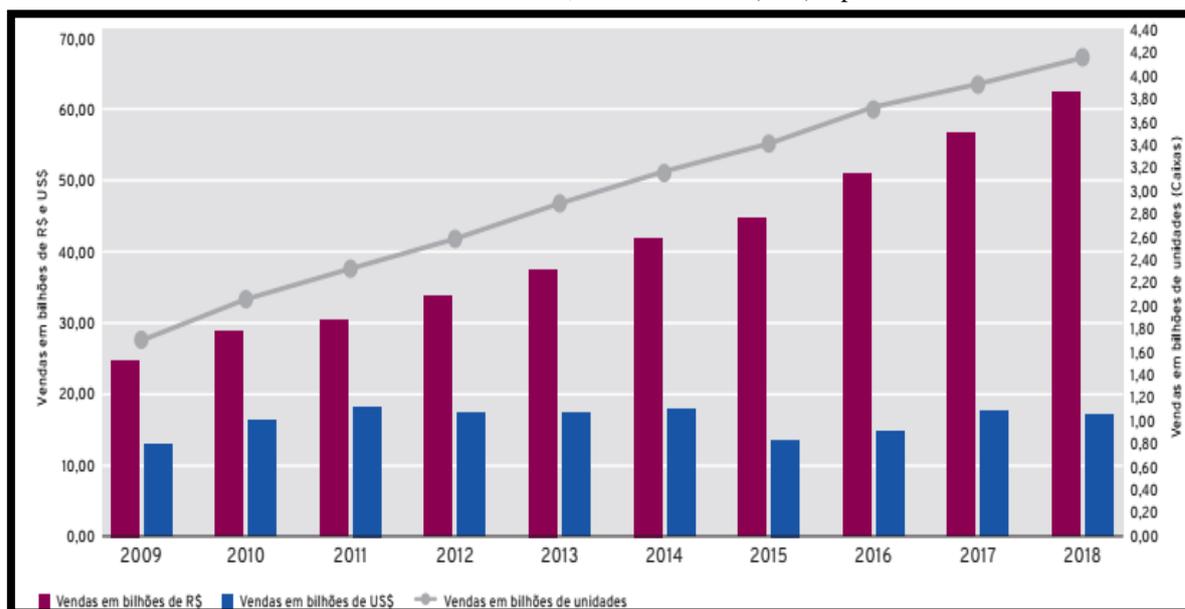
A indústria farmacêutica brasileira apresenta uma singularidade. Ela não é formada por grandes empresas, detentoras da maioria das patentes de fármacos inovadores (mais conhecidas mundialmente por *Big Pharmas*), mas por empresas emergentes, que se especializam na produção de medicamentos com patentes vencidas. É um mercado oligopolista, com a parcela relevante detida por algumas poucas companhias, subsidiárias das *Big Pharmas*.

3. 3 Panorama do segmento farmacêutico brasileiro

Na contextualização a seguir, Gráfico 6, referente ao segmento farmacêutico nacional, as análises e projeções, utilizam a metodologia PPP (*Pharmacy Purchase Price* ou Preço de Compra da Farmácia), do IQVIA, em substituição aos levantamentos realizados, anteriormente, os quais tomavam por base o produto PMB (*Pharmaceutical Market Brazil* ou Mercado Farmacêutico do Brasil). A metodologia PPP refere-se a valores já com desconto praticado entre distribuidores farmacêuticos e o varejo farmacêutico. Esta mudança permite a segmentação do mercado, bem como a demonstração do preço de compra do varejo, considerando os descontos médios praticados (PPP), que se identifica logo após. É importante salientar que a mudança metodológica se refere aos valores de venda em reais e em dólares, permanecendo inalteradas as informações de vendas em unidades (caixas de medicamentos).

As vendas, no Mercado farmacêutico, no Brasil, tomando-se por base o produto PPP (*Pharmacy Purchase Price* ou Preço de Compra da Farmácia), segundo informações da auditoria do mercado farmacêutico do IQVIA, em 2018, o valor das vendas, no mercado brasileiro, canal farmácia, em valores correntes a preços de fábrica com desconto e com impostos inclusos, foi da ordem de 62,4 bilhões de reais, 9,76% superior ao observado no ano de 2017. Em dólares, as vendas alcançaram 17,1 bilhões, com uma redução de 3,80%, na comparação com os resultados do ano anterior, devido à alta da variação do dólar no período. Quanto às unidades, foram vendidas 4,2 bilhões de caixas de medicamentos, o que representou um acréscimo de 6,56% sobre 2017, que se observa, no Gráfico 6, a seguir, segundo levantamento do IQVIA, conforme relatório de atividades elaborado pelo (SINDUFARMA, 2018).

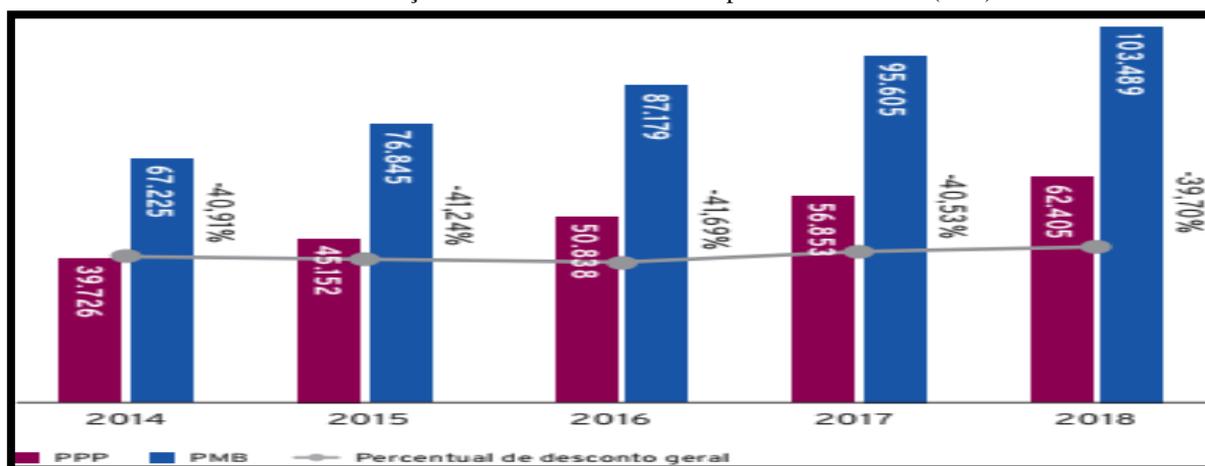
Gráfico 6- Mercado farmacêutico Brasil, Canal farmácia (PPP) – período: 2009 a 2018.



Fonte: IQVIA. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p. 15).

Em relação aos descontos médios praticados pelas empresas pesquisadas pelo IQVIA, no mercado nacional, que vinha apresentando uma crescente alta em seu percentual, nos últimos anos, acabou demonstrando um leve recuo, nos últimos dois anos, partindo da ordem de 40,91% em 2014, e alcançando o valor médio de 40,53% em 2017 e 39,7% em 2018, conforme se percebe no Gráfico 7, a seguir, segundo levantamento do IQVIA, de acordo com o relatório anual de atividades elaborado pelo (SINDUFARMA, 2018).

Gráfico 7 - Evolução descontos médios de compras das farmácias (PPP)



Fonte: IQVIA. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p. 16).

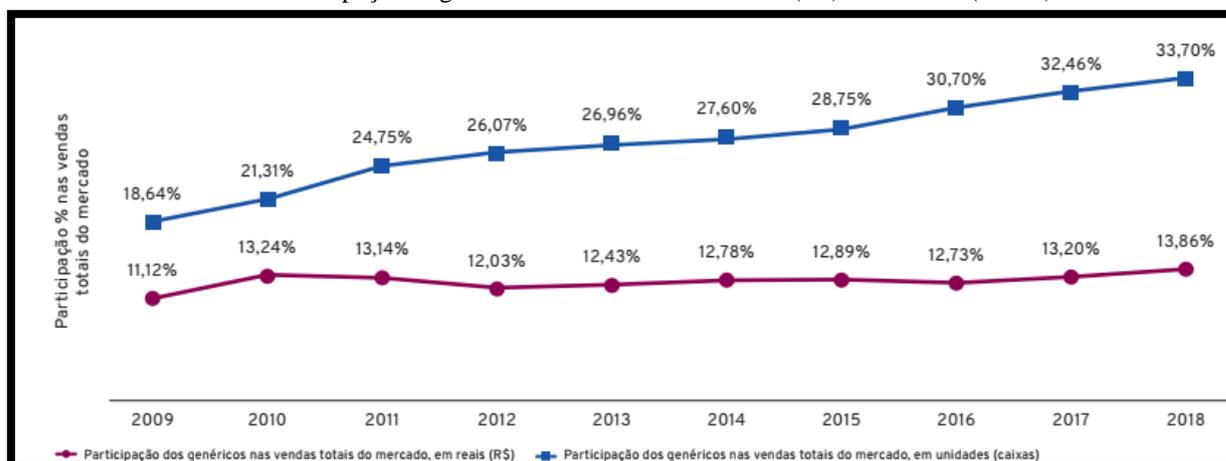
No Brasil, existem hoje 120 fabricantes de genéricos, responsáveis por mais de 3,8 mil registros de medicamentos que derivam mais de 21,7 mil apresentações comerciais. O

faturamento do setor que se aproximou dos 8,6 bilhões de reais, em 2018, deve avançar acima dos 10% neste ano, puxando o crescimento das vendas de todo o restante da indústria farmacêutica brasileira, que crescerá aproximadamente 12% em valores. Entre as 10(dez) maiores farmacêuticas instaladas, no país, 9 (nove) possuem linha de fabricação de medicamentos genéricos, ou seja, muitas empresas que desenvolveram e respondem pela comercialização de produtos de marca conhecidas internacionalmente, atualmente também se dedicam à fabricação de genéricos. Do ponto de vista econômico, os genéricos, além disso, também proporcionaram avanços sem precedentes para a indústria farmacêutica no Brasil. O rigor regulatório que garante a qualidade desses medicamentos demandaram investimentos superiores a 1,5 bilhão de reais, nos últimos 10 anos em ampliação e construção de unidades fabris, segundo a (PRÓGENÉRICOS, 2018).

Nos últimos anos, o segmento de genéricos vem ganhando cada vez mais espaço no mercado brasileiro. Em 2018, o valor das vendas PPP, canal farmácia, em valores correntes a preços de fábrica com desconto e com impostos inclusos, foi da ordem de 8,6 bilhões de reais, 15,41% superior ao observado no ano de 2017. Em dólares, as vendas alcançaram 2,4 bilhões, com um crescimento de 1,02% na comparação com os resultados do ano anterior. Em unidades, as vendas totalizaram 1,4 bilhão de caixas, 11,03% a mais do que no exercício anterior, (IQVIA, 2018).

Dado relevante foi a participação das vendas dos medicamentos genéricos em relação ao Mercado Total Farmacêutico, no canal farmácia. Em 2009, as vendas em reais (R\$) dos medicamentos genéricos representavam 11,12% do total das vendas do mercado farmacêutico. Em 2018, a participação alcançou 13,86%, conforme observa-se no Gráfico 8, a seguir, segundo o relatório anual de atividades, elaborado pelo (SINDUFARMA, 2018).

Gráfico 8- Participação % genéricos vendas totais em reais (R\$) e unidades (caixas).

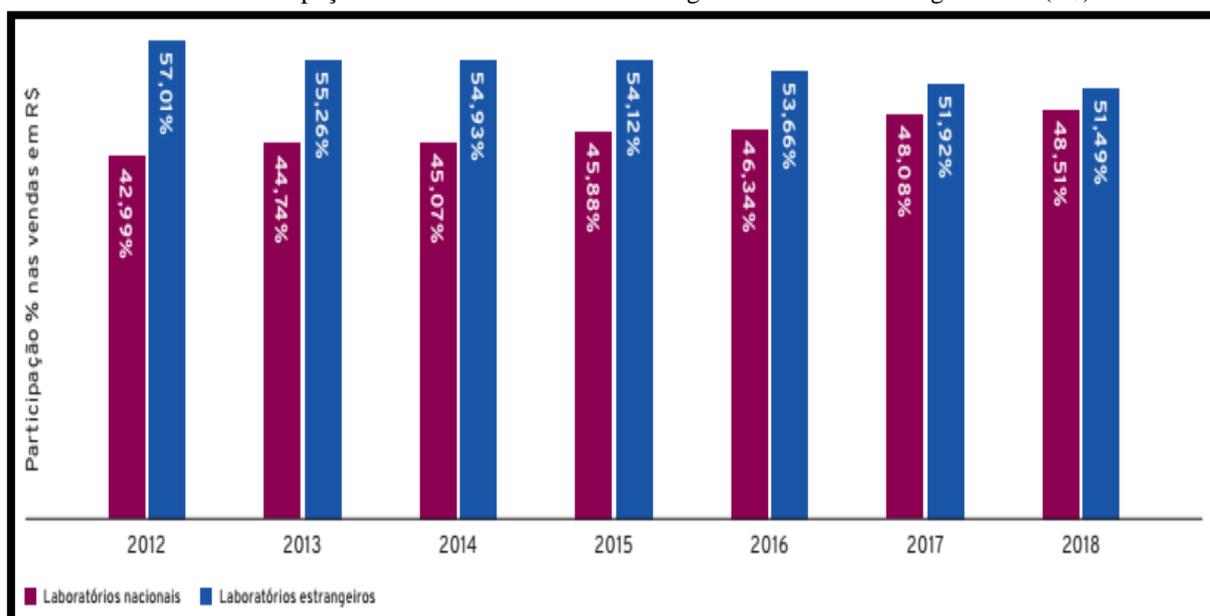


Fonte: IQVIA. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p.16).

No Gráfico 9, a seguir, as empresas farmacêuticas instaladas, no Brasil, são segmentadas por origem de capital (nacional ou estrangeiro) e apresentaram a seguinte distribuição percentual nas vendas em reais (R\$), tomando-se por base o produto PPP (Pharmacy Purchase Price ou Preço de Compra da Farmácia), no período de 2012 a 2018. Percebe-se que os laboratórios de origem nacional representavam 42,99% das vendas, em reais (R\$) do mercado total farmacêutico, no Brasil (canal farmácia), em 2012, passando para 48,51%, em 2018.

Ao mesmo tempo, os laboratórios de origem estrangeira, que representavam 57,01% das vendas em reais (R\$), no início da série estudada, passaram para 51,49% no ano de 2018, segundo levantamento do (IQVIA, 2018), conforme relatório elaborado pelo relatório anual de atividades do (SINDUFARMA, 2018).

Gráfico 9—Participação % nas vendas laboratórios origem nacionais e estrangeiros em (R\$).



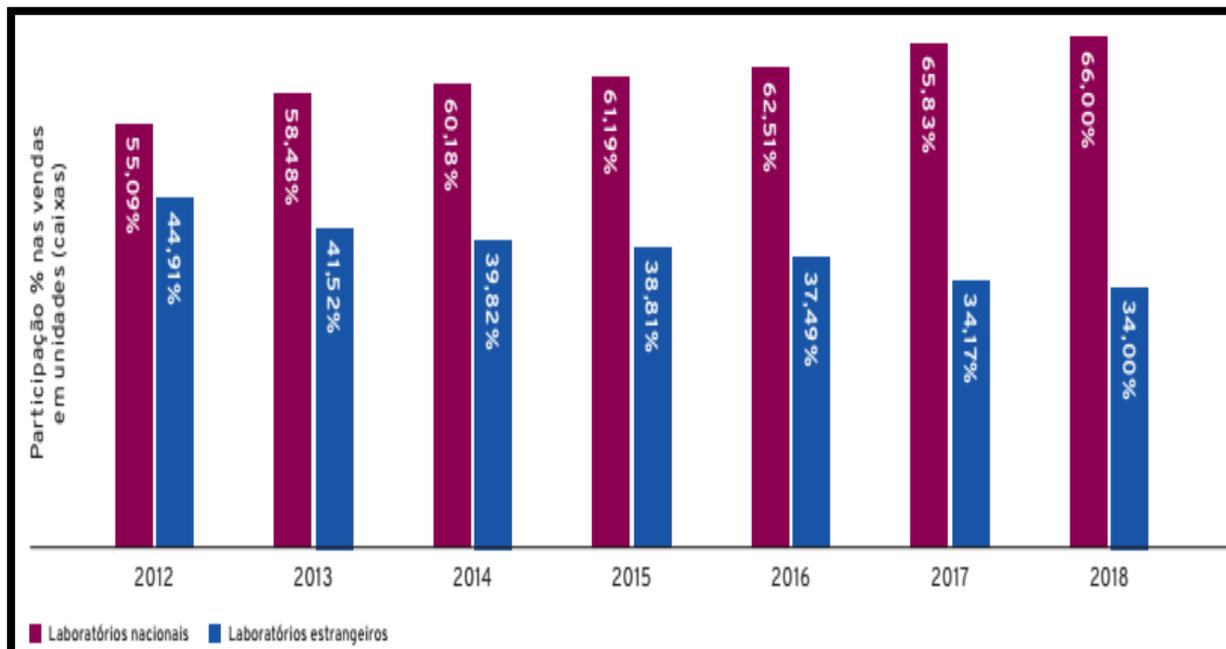
Fonte: Mercado Total Farmacêutico - IQVIA. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p. 17).

Por outro lado, observa-se, no Gráfico 10, a seguir, que esse mesmo movimento ocorreu nas vendas em unidades (caixas de medicamentos) no período estudado. Os laboratórios de origem nacional representavam 55,09% das vendas em unidades (caixas) do mercado total farmacêutico no Brasil (canal farmácia), em 2012, passando para 66,00%, em 2018. Ao mesmo tempo, os laboratórios de origem estrangeira, que representavam 44,91% das vendas em unidades (caixas), no início da série estudada, passaram para 34,00% no ano de 2018.

A crescente participação das vendas dos laboratórios de capital nacional está ligada ao aumento da participação, no mercado dos medicamentos genéricos, como demonstrado no item

anterior, segundo levantamento do (IQVIA, 2018), conforme relatório elaborado pelo relatório anual de atividades do (SINDUFARMA, 2018).

Gráfico 10- Participação vendas laboratórios origem nacionais e estrangeiros unidades



Fonte: IQVIA. Mercado Farmacêutico: Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p. 17).

A fim de fazer um contraponto do segmento farmacêutico brasileiro total em reação com as demais indústrias, identifica-se que, nos anos 2015 e 2016, as vendas das farmacêuticas fecharam com uma taxa real de 6,53% (já descontado a inflação), muito acima dos demais parques industriais brasileiros, que sofreram uma queda de 16%, e ainda, neste mesmo período, o Produto Interno Bruto (PIB) a preços de mercado brasileiro fechou negativo em, aproximadamente, 8%, de acordo com informações do INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA (IBGE, 2018). Dessa forma, diante dos números, percebe-se que as farmacêuticas mostram taxas positivas, bem acima dos demais parques industriais.

Como foi demonstrado, anteriormente, que a crescente participação das vendas dos laboratórios de capital nacional está ligada ao aumento da participação, no mercado dos medicamentos genéricos, em virtude disso, tem-se um levantamento mais detalhado, desde 2003 até 2018, com base em indicadores do IQVIA (2018), compilados na Tabela 7, a seguir. Enquanto nos últimos três anos, o mercado total avançou 21,34 % em unidades, entre 2015 e 2018, o de genéricos, no mesmo período subiu 38,65 %, apontando uma diferença de 17,31%. Esse levantamento, também, mostra que as vendas da indústria em unidades de genéricos

encerrou 2018 com crescimento de 10,83 % contra 6,53% em relação ao mercado farmacêutico total, identificando-se um desempenho, desse tipo de medicamento.

Percebe-se que os genéricos iniciaram com uma participação de 7,79%, em 2003 e em 2018, a participação responde com 33,64% do mercado total em unidades, o que equivale a mais de 1/3. Outra observação importante é que, desde que foi implantado no Brasil, os genéricos não param de crescer, identificando-se um crescimento linear na participação desde a sua criação. Ainda gerou cerca de 120 bilhões de reais em economia aos consumidores brasileiros, contribuindo de forma decisiva para a ampliação do acesso, especialmente no que diz respeito a drogas destinadas ao controle de doenças crônicas, segundo a (PRÓGENÉRICOS, 2018). Esse desempenho do genérico mostra que, apesar da crise econômica e política, o consumo desse tipo de remédio cresceu quase duas vezes mais que o mercado total no país.

Tabela 7 - Evolução do Mercado Farmacêutico Brasileiro em unidades

MERCADO FARMACÊUTICO - BRASIL (Canal Farmácia) – Período: 2003 a 2018.					
Ano	Vendas em Unidades (Genéricos)	Variação vendas	Vendas em Unidades (Mercado Total)	Variação vendas	Participação %
2003	94.953.095	-	1.219.059.330	-	7,79%
2004	124.663.760	31,29%	1.332.962.885	9,34%	9,35%
2005	157.132.485	26,05%	1.374.337.043	3,10%	11,43%
2006	194.941.941	24,06%	1.436.958.119	4,56%	13,57%
2007	233.039.305	19,54%	1.517.566.838	5,61%	15,36%
2008	277.220.267	18,96%	1.632.054.560	7,54%	16,99%
2009	329.961.141	19,02%	1.767.001.730	8,27%	18,67%
2010	438.777.948	32,98%	2.069.607.123	17,13%	21,20%
2011	582.715.148	32,80%	2.339.719.099	13,05%	24,91%
2012	680.974.125	16,86%	2.588.941.178	10,65%	26,30%
2013	812.255.478	19,28%	2.889.485.442	11,61%	28,11%
2014	872.313.261	7,39%	3.160.176.290	9,37%	27,60%
2015	978.080.757	12,12%	3.401.941.981	7,65%	28,75%
2016	1.134.971.200	16,04%	3.697.123.350	8,68%	30,70%
2017	1.268.638.856	11,78%	3.923.627.767	6,13%	32,33%
2018	1.406.014.831	10,83%	4.179.741.327	6,53%	33,64%
Var. 2018/2015	29,67%		15,26%		

Fonte: IQVIA (2018), tabela elaboração própria.

Projeta-se novos desafios para os genéricos, no Brasil, um mercado muito, promissor, que atualmente, conforme Tabela 7, respondem por apenas 33,64% das vendas em unidades, no conjunto do mercado total farmacêutico brasileiro, pois somos muito jovens, pois a Lei dos Genéricos, que institui a indústria nacional do segmento, tem 20 anos, data de 10 de

fevereiro de 1999. Em países como Espanha, França, Canadá, Reino Unido, Alemanha, onde o mercado de genéricos, já se encontram mais maduro, pois estão consolidados há mais de 40 anos, a participação %, em unidades, desses medicamentos são de 31%, 42%, 45%, 60% e 66%, em 2011, respectivamente. O mercado americano, segundo o FDA (*Food and Drug Administration*), órgão que regula o segmento farmacêutico americano, 9 (nove) em cada 10 (dez) medicamentos prescritos são genéricos, nesses produtos, o índice responde por aproximadamente 80% de participação em volume do mercado, conforme se observa-se na Tabela 8, a seguir, IQVIA (2018), antes, IMS HEALTH (Dez/2011), segundo a (PRÓGENÉRICOS, 2018).

Há, no mercado brasileiro, medicamentos genéricos para o tratamento de doenças do sistema cardiocirculatório, anti-infecciosos, aparelho digestivo/metabolismo, sistema nervoso central, anti-inflamatórios hormonais e não hormonais, dermatológicos, doenças respiratórias, sistema urinário/sexual, oftalmológicos, antitrombose, anemia, anti-helmínticos/parasitários, oncológicos e contraceptivos, ou seja, já é possível tratar com os medicamentos genéricos a maioria das doenças conhecidas, de acordo com a (PRÓGENÉRICOS, 2018).

Tabela 8 - Participação (%) dos genéricos em outros países, em valor e unidades

País	% em valor	% em unidades
EUA	21	80%
Alemanha	19	66
Reino Unido	23	60
Canadá	22	45
França	18	42
Espanha	13	31

Fonte: IQVIA-EX IMS HEALTH (Dez/2011), tabela elaboração própria.

Por outro lado, o mercado mundial de genéricos cresce, aproximadamente, 10,8%, ao ano, e movimenta entre US\$150 e US\$200 bilhões. No mercado mundial, os Estados Unidos têm especial destaque com vendas de genéricos da ordem de US\$ 56 bilhões. Os genéricos, nos EUA, que custam de 30% a 80% menos que os medicamentos de referência, conforme a (PRÓGENÉRICOS, 2018).

De acordo com o GPhA (Associação Americana de Medicamentos Genéricos), os consumidores norte-americanos economizaram em torno de 239 bilhões de dólares, em 2013, com a aquisição de medicamentos genéricos. Na última década, a economia acumulada atingiu 1,46 trilhão de dólares. Autoridades na França, na Espanha, nos Estados Unidos e em outros mercados exigiram medidas que trouxessem as versões genéricas dos produtos farmacêuticos para o mercado mais rapidamente, a fim de ajudar a deter a tendência de elevação dos preços dos medicamentos. Além disso, está previsto, até 2015, o vencimento das validades de patentes

de vários medicamentos de marca, disponibilizando um total de US\$ 250 bilhões em vendas anuais suscetíveis à concorrência dos genéricos, de acordo com a (PRÓGENÉRICOS, 2018).

De acordo com a (SINDUFARMA, 2018), os dados oficiais do Sistema de Acompanhamento de Mercado de Medicamentos (SAMMED) visa trazer mais transparência e informação ao setor farmacêutico, através da Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos – CMED, que publicou, em 2018, o Anuário Estatístico do Mercado de Medicamentos, referente aos dados de mercado do ano 2017, (ANVISA, 2018). As informações que constam, no anuário, foram baseadas nos dados entregues pelas próprias empresas no relatório de comercialização. Diferentemente das auditorias de mercado, IQVIA (2018) que levanta informações somente do canal farmácia, o anuário estatístico do mercado de medicamentos, da CMED abrange as vendas realizadas pelos fabricantes de medicamento para todos seus respectivos clientes, os quais são divididos em: distribuidor; estabelecimento privado de saúde; farmácias e drogarias privadas; governo e outros destinatários.

De acordo com a (ANVISA, 2018), no anuário da CMED, a indústria farmacêutica faturou, em 2016, R\$ 63,5 bilhões, e R\$ 69,4 bilhões, em 2017, apresentando um crescimento nominal de 9,35%, no período anterior. Quanto às unidades vendidas, em 2016, 4,5 bilhões de unidades foram comercializadas, ante as 4,4 bilhões comercializadas em 2017, o que representou uma leve redução de 1,72%, conforme se observa essa distribuição por tipo de cliente, na Tabela 9, a seguir, elaborada pelo (SINDUFARMA, 2018).

Tabela 9 - Distribuição do mercado farmacêutico por tipo de cliente.

Tipo de cliente	Faturamento			Unidades		
	2016	2017	Cresc. (%)	2016	2017	Cresc. (%)
Distribuidor	36.617.445.483	39.041.246.900	6,62%	3.092.460.505	3.150.539.856	1,88%
Estabelecimento privado de saúde	4.374.071.899	4.388.501.748	0,33%	173.849.453	160.901.351	-7,45%
Farmácias e drogarias privadas	12.159.205.006	12.693.416.192	4,39%	790.128.813	780.466.624	-1,22%
Governo	9.719.138.198	12.084.889.854	24,34%	390.687.215	215.339.588	-44,88%
Outros destinatários	677.584.336	1.279.097.690	88,77%	76.814.801	138.824.100	80,73%
Total	63.547.444.921	69.487.152.384	9,35%	4.523.940.787	4.446.071.519	-1,72%

Fonte: CMED. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p. 18).

Segundo a ANVISA (2018), no anuário da CMED, aborda-se como são realizadas as comercializações por tipo de produto, os quais são classificados em 5(cinco) tipos diferentes: Biológico, Específico, Genérico, Novo e Similar, que já foram caracterizados anteriormente. Lembrando que esses dados representam o mercado total de medicamentos, no Brasil, consolidando as informações de todos os clientes/canais de distribuição. Vale ressaltar o desempenho, fora da curva, dos medicamentos biológicos, os quais apresentaram um crescimento do faturamento de 26,92% e uma redução de 21,14% das unidades comercializadas. Esses dados confirmam a nova tendência do mercado farmacêutico que são os medicamentos biológicos, os quais apresentam preços mais elevados, conforme se percebe na Tabela 10, a seguir, (SINDUFARMA, 2018).

Tabela 10 - Participação por tipo de produto sobre mercado total

Tipo de produto	2016		
	Apresentações cadastradas com comercialização	Faturamento (R\$)	Apresentações comercializadas
Biológicos	491	R\$ 12.141.395.955	213.233.066
Específicos	925	R\$ 3.773.305.518	494.527.720
Genéricos	4.193	R\$ 8.581.021.119	1.464.433.375
Novos	2.657	R\$ 25.030.110.542	925.714.868
Similares	4.532	R\$ 14.021.611.788	1.426.031.757
Total	12.798	R\$ 63.547.444.922	4.523.940.786

Tipo de produto	2017					
	Apresentações cadastradas com comercialização	Cresc. (%)	Faturamento (R\$)	Cresc(%)	Apresentações comercializadas	Cresc. (%)
Biológicos	530	7,94%	R\$ 15.409.519.216	26,92%	168.158.976	-21,14%
Específicos	932	0,76%	R\$ 3.955.087.008	4,82%	469.676.032	-5,03%
Genéricos	4.202	0,21%	R\$ 9.380.233.596	9,31%	1.540.478.464	5,19%
Novos	2.732	2,82%	R\$ 26.573.833.269	6,17%	905.124.832	-2,22%
Similares	4.409	-2,71%	R\$ 14.168.479.294	1,05%	1.362.633.216	-4,45%
Total	12.805	0,05%	R\$ 69.487.152.384	9,35%	4.446.071.520	-1,72%

Fonte: CMED. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p.19).

Para a (ANVISA, 2018), no anuário da CMED, a participação sobre o mercado total de cada produto, no mercado em 2017, as apresentações classificadas como Novas, foram as que identificadas com a maior participação sobre o valor total faturado, 38,24% do mercado. Enquanto isso a participação dos medicamentos genéricos se destacou, em 2017, apresentando a maior participação sobre as unidades vendidas, 34,65% do mercado, conforme se observa na Tabela 11, a seguir, elaborada pela (SINDUFARMA, 2018).

Tabela 11- Participação sobre o mercado total

Tipo de produto	2016			2017		
	Apresentações cadastradas com comercialização	Faturamento (R\$)	Apresentações comercializadas	Apresentações cadastradas com comercialização	Faturamento (R\$)	Apresentações comercializadas
Biológicos	3,84%	19,11%	4,71%	4,14%	22,18%	3,78%
Específicos	7,23%	5,94%	10,93%	7,28%	5,69%	10,56%
Genéricos	32,76%	13,50%	32,37%	32,82%	13,50%	34,65%
Novos	20,76%	39,39%	20,46%	21,34%	38,24%	20,36%
Similares	35,41%	22,06%	31,52%	34,43%	20,39%	30,65%

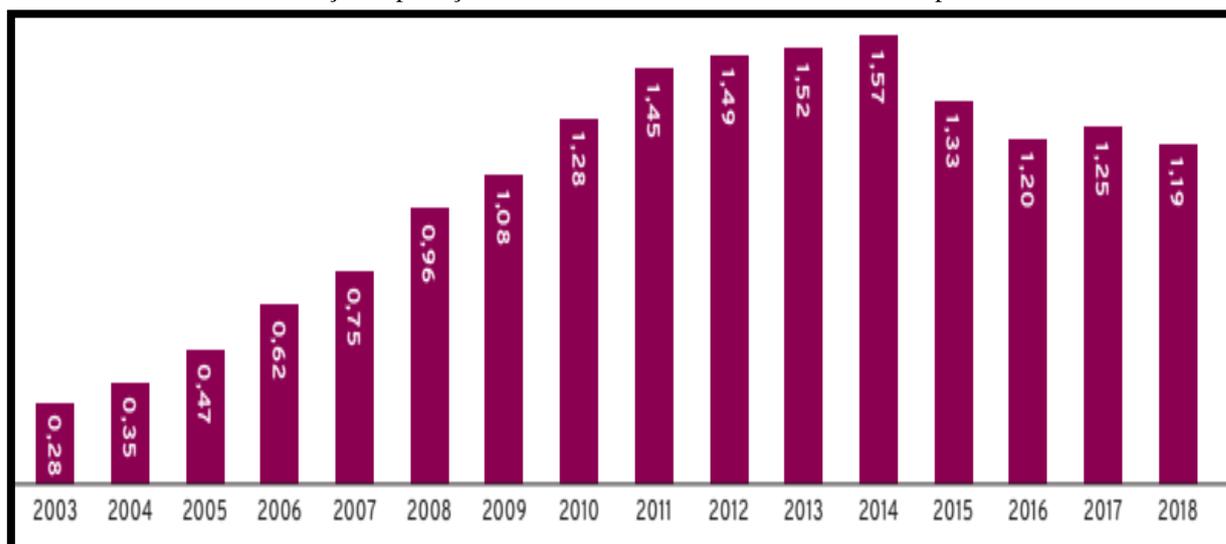
Fonte: CMED. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p. 20).

3.3.1 Comércio exterior

3.3.1.1 Exportações

De acordo com Ministério da Economia, as vendas de produtos farmacêuticos para o mercado externo alcançaram, em 2018, o montante de 1,19 bilhão de dólares FOB, um pouco abaixo das expectativas iniciais de projeção para o ano, comparativamente ao ano de 2017, as exportações de produtos farmacêuticos reduziram 4,86%, em relação ao ano anterior, conforme observa-se Gráfico 11, a seguir, elaborado pela (SINDUFARMA, 2018).

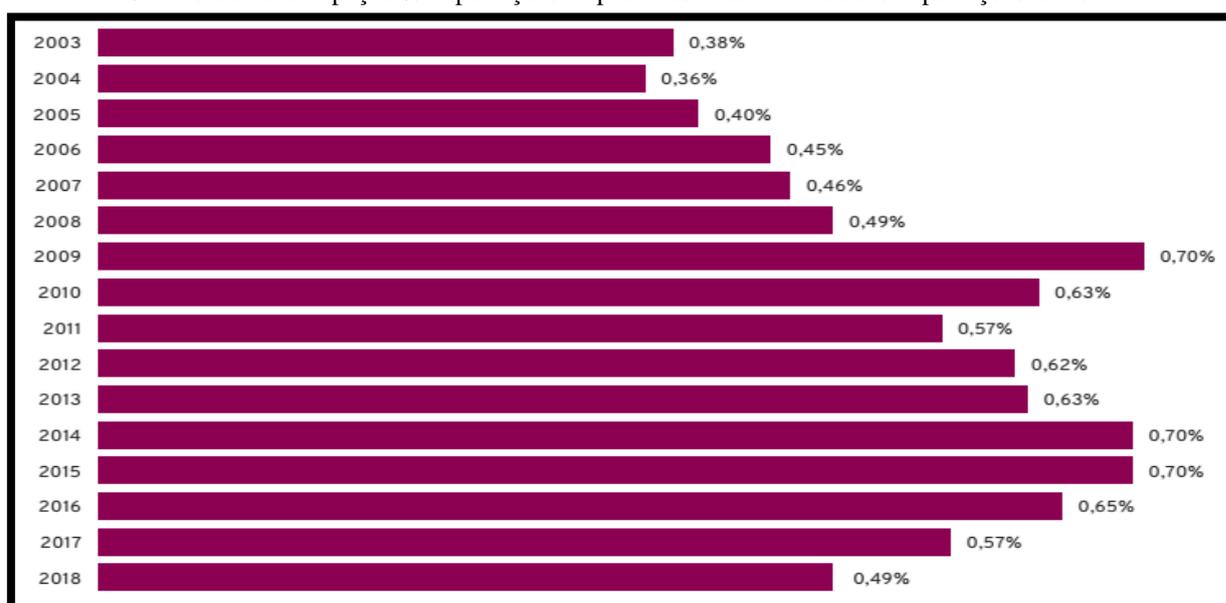
Gráfico 11 - Evolução exportações US\$ bilhões FOB- P. Farmacêuticos-Cap. 30 da NCM



Fonte: Ministério da Economia. Elaboração: Sindusfarma (2018, p.24).

Segundo o Ministério da Economia, a participação percentual das exportações de produtos farmacêuticos em relação ao total das exportações brasileiras, o resultado foi da ordem de 0,49%, que apresentou uma ligeira queda, se comprado ao ano anterior. Todavia, a participação das exportações de produtos farmacêuticos, no Total Geral exportado pelo Brasil, em 2018, teve um incremento de 29%, tomando-se como base a participação desses mesmos produtos, em 2003, primeiro período da série analisada, conforme se aponta no Gráfico 12, a seguir, elaborado pelo (SINDUFARMA, 2018).

Gráfico 12 - Participação % exportações de produtos farmacêuticos nas exportações totais

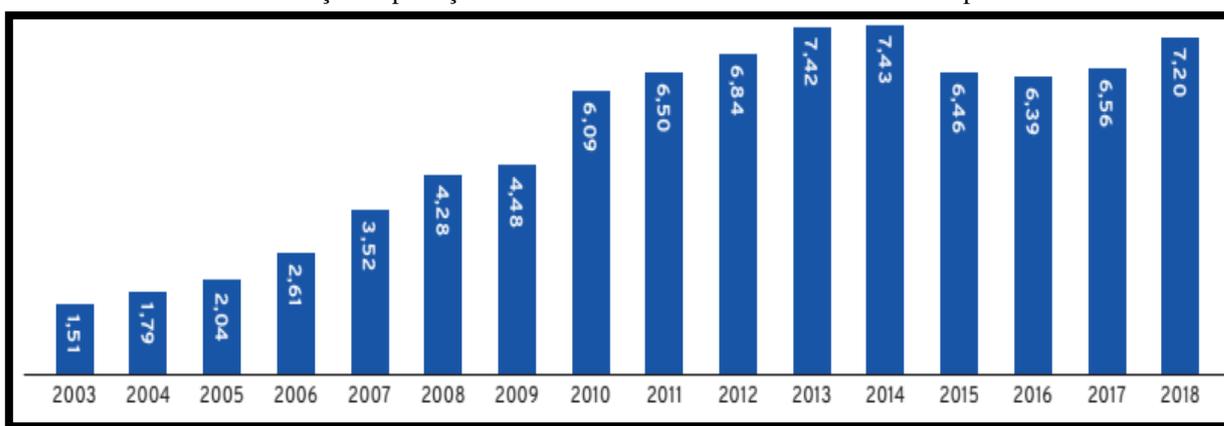


Fonte: Ministério da Economia. Elaboração SINDUSFARMA (2018, p. 24).

3.3.1.2 Importações

Segundo o Ministério da Economia, as importações de produtos farmacêuticos (Capítulo 30 da NCM) do mercado externo, em 2018, atingiram o montante de 7,20 bilhões de dólares, um crescimento de 9,78% na comparação com o ano anterior. Após 3 anos de quedas consecutivas, houve, em 2018, uma retomada do crescimento das importações brasileiras de produtos farmacêuticos, conforme Gráfico 13, a seguir, elaborado (SINDUFARMA, 2018).

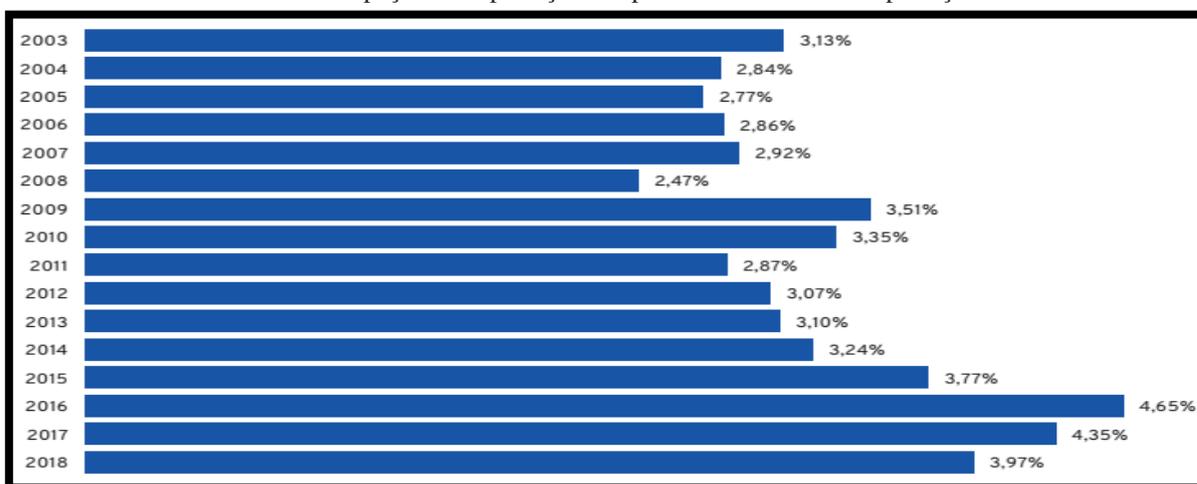
Gráfico 13- Evolução importações bilhões de dólares – P. Farmacêuticos – Cap. 30 NCM



Fonte: Ministério da Economia. Elaboração SINDUSFARMA (2018, p.25).

De acordo com o Ministério da Economia, a participação % de importações de produtos farmacêuticos, (Capítulo 30) na pauta das importações totais do Brasil apresentou uma ligeira queda, passando dos 4,35%, em 2017, para 3,97 %, em 2018, conforme se observa no Gráfico 14, a seguir, elaborado pelo (SINDUFARMA, 2018).

Gráfico 14 - Participação % importações de p. farmacêuticos nas importações totais

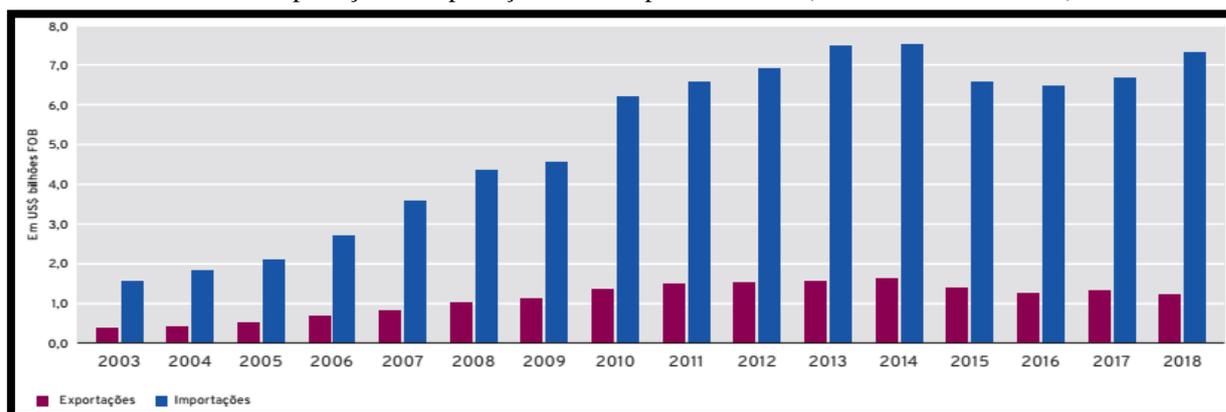


Fonte: Ministério da Economia. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p. 25).

3.3.1.3 Balança Comercial

Segundo o Ministério da Economia, os Produtos Farmacêuticos vêm apresentando déficit na Balança Comercial. Em 2018, as exportações ao estrangeiro em 2018 atingiram o montante de 1,19 bilhão de dólares FOB, enquanto as importações atingiram o montante de 7,20 bilhões de dólares FOB, conforme se observa Gráfico 15, a seguir (SINDUFARMA, 2018).

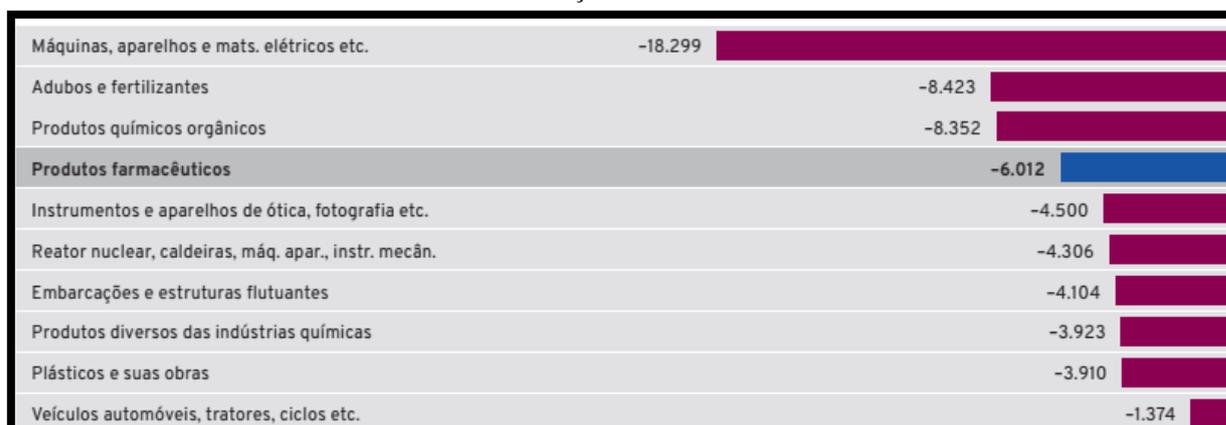
Gráfico 15- Exportações e importações BR – cap. 30 da NCM (bilhões de dólares FOB).



Fonte: Ministério da Economia. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p. 26)

Segundo o Ministério da Economia, o saldo da balança comercial brasileira, resultou num déficit comercial de 6,01 bilhões de dólares FOB. As rubricas de Produtos Farmacêuticos não foi o vilão do Déficit da Balança Comercial, havendo outros 3 (três) itens em posição de “maiores importadores”. As rubricas de máquinas, aparelhos e materiais elétricos, etc.; adubos e fertilizantes; e produtos químicos orgânicos apresentaram déficits comerciais significativamente mais elevados aos produtos farmacêuticos, em 2018, conforme se percebe no Gráfico 16, elaborado pelo (SINDUFARMA, 2018).

Gráfico 16 - Saldo da Balança comercial brasileira em dólares



Fonte: Ministério da Economia. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p. 26).

Por um outro lado, cabe esclarecer que essa tendência de déficit comercial, nas rubricas de produtos farmacêuticos, não é uma característica exclusiva do Brasil, pois outras nações importantes apresentaram os seguintes déficits na balança comercial mundial, em bilhões de dólares FOB, em **2017**, os EUA (51,6); China (18,0); Japão (17,9); Rússia (10,1); Canadá (5,4); Austrália (5,3); e o Brasil (5,3), segundo o relatório anual de atividades (SINDUSFARMA, 2018).

3.3.2 Ambiente Regulatório

Quando se pensa em indústria farmacêutica, indubitavelmente, uma das palavras que vem à mente é “regra”. Diferentemente de outros setores da economia, o setor farmacêutico é regulado por diversas maneiras, inclusive no preço praticado por seus produtos.

A regulação teve início, nos anos 60, com a criação da SUNAB, que fiscalizava o preço dos medicamentos, juntamente com o Serviço Nacional de Fiscalização de Medicina e Farmácia – SNFMMF, que era o órgão fornecedor da licença de fabricação.

Os anos passaram, porém, a regulação aumentou e criou mecanismos de controle mais elaborados, sempre a reboque do que ocorria, na Europa e Estados Unidos, este último que, conforme dito anteriormente, representa a única exceção no que tange à regulação de preços da Indústria farmacêutica.

Nos últimos anos, podem ser destacados alguns acontecimentos importantes, que devem ser conhecidos para o bom entendimento do ambiente regulatório do setor. Um deles é a entrada em vigor da Lei 9.279, mais conhecida como “Lei das Patentes”, qual teve um impacto significativo sobre a indústria farmacêutica nacional. A partir da data de sua publicação, em maio de 1997, foi proibida a cópia de medicamentos, cuja patente estivesse vigente.

Outro marco foi a criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária –ANVISA, que pela nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, incorporou as competências da Secretaria de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde, elevando este assunto a um patamar superior dentro das políticas operacionais do governo, cuja sua missão é: “promover e proteger a saúde da população e intervir nos riscos decorrentes da produção e do uso de produtos e serviços sujeitos à vigilância sanitária, em ação coordenada com os estados, os municípios e o Distrito Federal, de acordo com os princípios do Sistema Único de Saúde, para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira.”

Por fim, em fevereiro de 1999, foi publicada a Lei que estabeleceu o medicamento genérico, no mercado brasileiro, e dispôs sobre a utilização de nomes genéricos em produtos farmacêuticos.

Diante disso, com o intuito de promover o acesso da população a medicamentos, por meio de mecanismos que estimulem a oferta e a competitividade do setor, a Lei 10.742, de 6 de outubro de 2003, definiu normas de regulação para o setor e criou a Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos (CMED). A CMED é um órgão composto pelo Conselho de Ministros, pelo Comitê Técnico-Executivo e pela Secretaria-Executiva da Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos (SCMED), que é a responsável pela regulação econômica do setor farmacêutico, no país, e é exercida pela Anvisa, que tem, dentre as principais atividades: a determinação de preços de produtos novos e novas apresentações; a definição de margens de comercialização; a definição de índices anuais de ajustes de preços; repasse de alteração de carga tributária; estabelecimento de regras para compras públicas dos entes federados; monitoramento e análise do mercado de medicamentos; e a realização de investigações preliminares, bem como a aplicação de sanções em primeira instância nos processos administrativos de empresas que infringem as regras de regulação econômica, conforme (ANVISA, 2018).

Porém, na prática, o que se observa são ações concentradas, no controle de reajuste de preços, fixação deles, entradas de novos produtos e apresentações, no mercado, é o que afirma (DIAS; ROMANO-LIEBER, 2006).

O autor identifica 3 (três) grandes barreiras de entrada, no setor, quanto a sua regulação, que são: (i) a licença exigida pela ANVISA para operação das empresas farmacêuticas; (ii) a regulação de preços nos medicamentos; e, (iii) a exigência de testes cada vez mais rigorosos para o registro de medicamentos. A política de regulação do mercado tem como objetivo aumentar a concorrência, fazer com que o consumidor tenha poder de compra, dar maior qualidade aos produtos farmacêuticos produzidos no país, obrigando as empresas a investirem em suas instalações e estando sempre em perfeitas condições de operação para o bem-estar da sociedade.

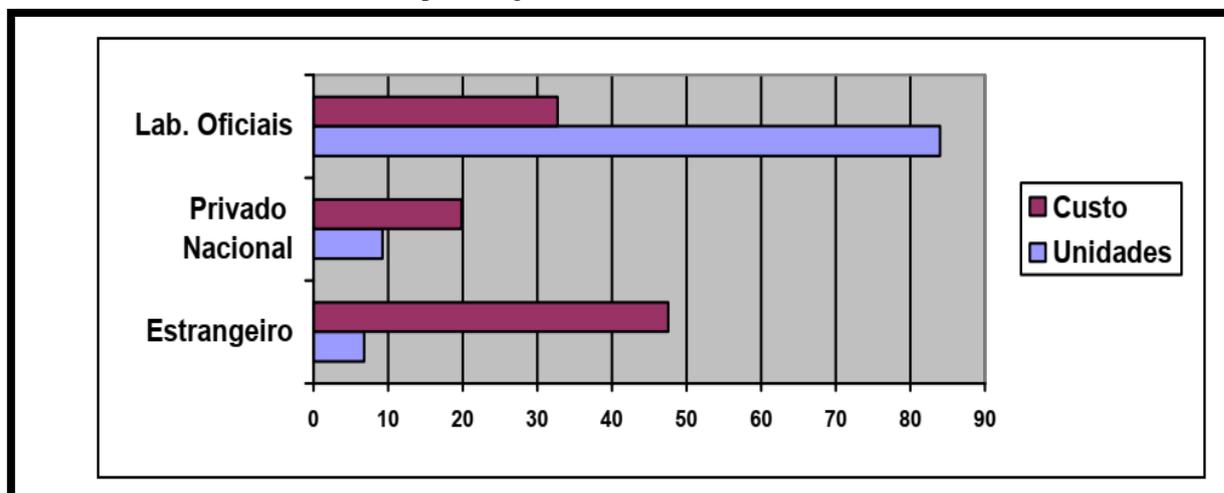
Tabela 12 – Governo no segmento farmacêutico - Laboratórios Oficiais Brasileiros

LABORATÓRIO	Fundação	UF	Volume de Produção (2003)	
			em R\$ mil	%
Vinculado à Secretaria de Saúde (Estadual)				
Furp - Fundação para o Remédio Popular SP	1972	SP	3.903.840	35,6%
Lifal - Laboratório Industrial Farmacêutico de Alagoas S/A	1974	AL	1.728.144	15,7%
Lafepe - Laboratório Farmacêutico de Pernambuco	1967	PE	1.345.680	12,3%
Funed - Fundação Ezequiel Dias	1907	MG	692.340	6,3%
Iquego - Instituto Químico do Estado de Goiás	1964	GO	618.000	5,6%
Laforgs - Laboratório Farmacêutico do Rio Grande do Sul	1972	RS	375.800	3,4%
Lifosa - Laboratório Industrial Farmacêutico da Paraíba S/A	1997	PB	80.000	0,7%
Lafosc - Laboratório Farmacêutico de Santa Catarina	1969	SC	38.400	0,3%
IVB - Instituto Vital Brasil	1918	RJ	10.680	0,1%
Vinculado ao Ministério da Saúde (Federal)				
Farmanguinhos - Instituto de Tecnologia de Fármacos	1956	RJ	1.289.067	11,7%
Vinculado às Forças Armadas (Federal)				
LQFA - Laboratório Químico Farmacêutico da Aeronáutica	1971	RJ	242.352	2,2%
LQFE - Laboratório Químico Farmacêutico do Exército	1808	RJ	209.420	1,9%
LFM - Laboratório Farmacêutico da Marinha	1906	RJ	120.800	1,1%
Vinculado à Universidade				
LTF - Laboratório de Tecnologia Farmacêutica	n.d.	PB	193.080	1,8%
LPM - Laboratório de Produção de Medicamentos	1989	PR	96.000	0,9%
Lepemc - Laboratório do Ensino, Pesquisa e Extensão em Medicamentos e Cosméticos	1993	PR	21.000	0,2%
FFOE - Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem	n.d.	CE	7.200	0,1%
Nuplam - Núcleo de Pesquisa em Alimentos e Medicamentos	1991	RN	876	0,0%
Total			10.972.679	100%

Fonte: MS/SCTIE/DAF (2003).

De acordo com, a Tabela 12, acima, percebe-se que o papel do governo, no setor farmacêutico nacional, é relevante, dada a movimentação de recursos gerada. Entretanto, como se pode deprender do Gráfico 17, a seguir, que boa parte dos medicamentos utilizados são adquiridos de 27 laboratórios privados ou estrangeiros, demonstrando a não autossuficiência dos laboratórios oficiais.

Gráfico 17– Participação dos Laboratórios Oficiais, Privados Nacionais e Estrangeiros na Aquisição de Medicamentos para Programas de Saúde do Ministério da Saúde.



Fonte: MS/SCTIE/DAF (2004).

O Governo, com exceção dos remédios para doentes soropositivos, produz basicamente medicamentos de baixo valor agregado, já que produz mais de 90% das unidades adquiridas pelo Ministério da Saúde, que representam um pouco mais de 30% do custo total.

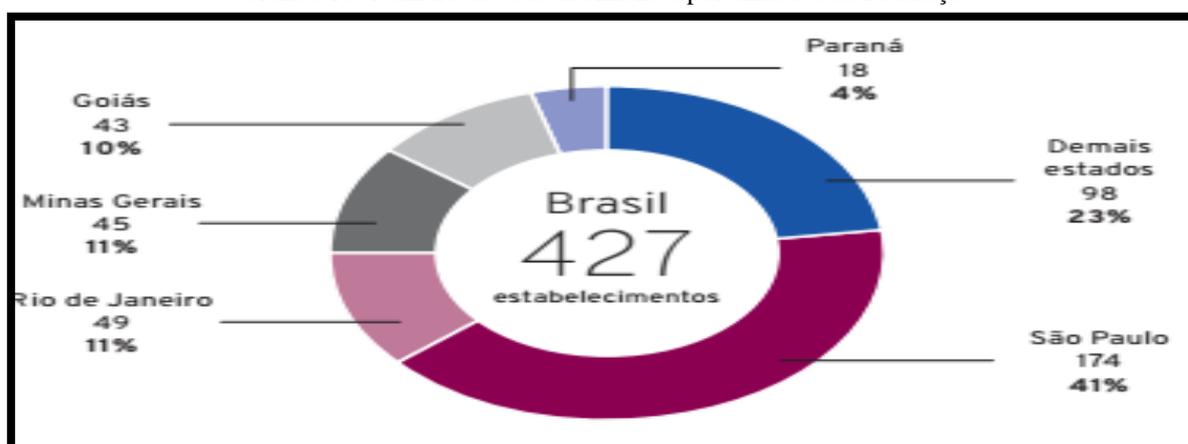
Outra informação importante retirada de fontes do Ministério da Saúde é que, dos gastos do governo com medicamentos, no ano de 2005, 35% corresponderam a medicamentos de dispensação excepcional destinados ao tratamento de doenças específicas que atingem um número limitado de pacientes, os quais, na maioria das vezes, utilizam por períodos prolongados. Entre os usuários desses medicamentos, estão os transplantados, os portadores de insuficiência renal crônica, de esclerose múltipla, de hepatite viral crônica B e C, de epilepsia, de esquizofrenia refratária e de doenças genéticas como fibrose cística e a doença de Gaucher. Outros 55% correspondem a programas estratégicos, como tuberculose, hanseníase, hemoderivados, malária, diabetes, hipertensão, DST/AIDS, endemias focais, farmácia mulher e farmácia popular e outros.

Portanto, o papel do governo é de fundamental importância para o setor, não só pela alta movimentação de recursos gerados, mas por fornecer medicamentos à sociedade, muitas vezes ignorados pelos grandes fabricantes privados, em função de seu baixo apelo comercial.

3.3.3. Parque fabril e a distribuição do número de empregados

Quanto ao parque fabril, há, no país 427 indústrias farmacêuticas de medicamentos para uso humano, segundo Ministério da Economia. Esses estabelecimentos estão concentrados, basicamente, nos Estados de São Paulo (41% , 174), Rio de Janeiro (11% ; 49), Minas Gerais (11%;45) e Goiás (10% ; 43), no Gráfico 18, a seguir, elaborado pelo (SINDUFARMA, 2018).

Gráfico 18- Número de estabelecimentos por unidades da Federação



Fonte: Ministério da Economia. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, P.27)

De acordo com projeções estatísticas para 2018, indicam que não deverão alterar a ordem de grandeza dessa distribuição espacial de estabelecimentos por unidades da federação, uso humano. Na comparação de 31/12/2017 com o ano anterior, houve uma redução de 4,3% no número de estabelecimentos industriais. Tendo-se como base o ano de 2008, a redução do número de fábricas atingiu 30%. O Estado de Goiás apresentou crescimento de 7,50%, na quantidade de estabelecimentos farmacêuticos, quando comparado com o período de 2008. O Estado de São Paulo o declínio, nesses últimos 10 anos, foram de 57 estabelecimentos, e o Brasil como um todo a perda foi de 183 estabelecimentos, conforme se percebe na Tabela 13, a seguir, elaborada pelo (SINDUFARMA, 2018).

Tabela 13 - Número de estabelecimentos por unidades da federação – uso humano

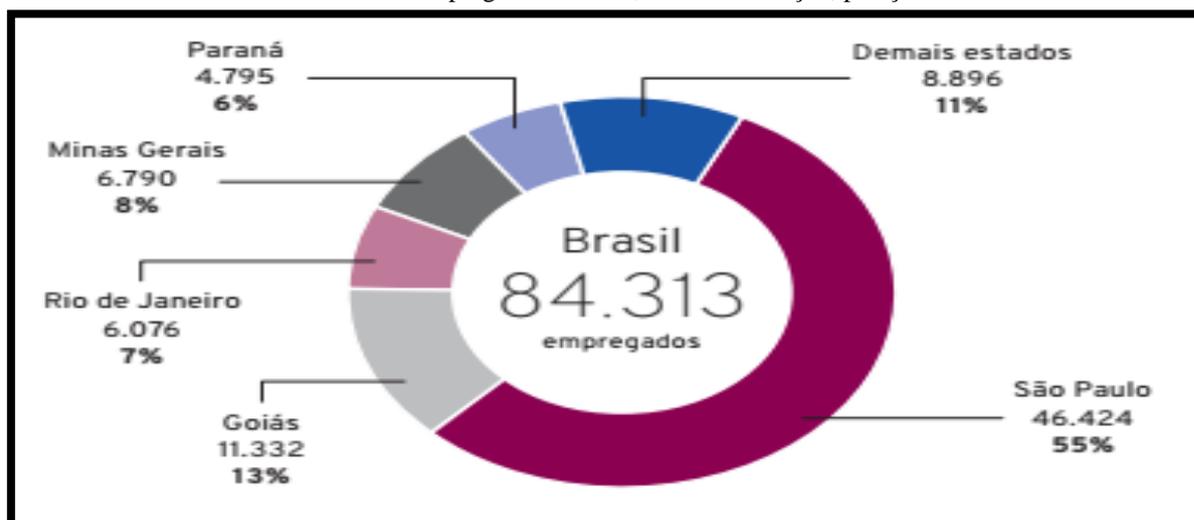
UF	Período										Variação % 2017 sobre 2008
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
São Paulo	231	216	205	195	183	190	187	181	180	174	-24,68%
Goiás	40	44	41	39	38	50	42	40	43	43	7,50%
Rio de Janeiro	82	76	75	72	73	61	62	59	55	49	-40,24%
Minas Gerais	69	67	64	59	54	50	48	44	44	45	-34,78%
Paraná	27	27	26	24	23	20	19	16	17	18	-33,33%
Demais estados	161	149	139	135	136	128	116	107	107	98	-39,13%
Brasil	610	579	550	524	507	499	474	447	446	427	-30,00%

Fonte: Fonte: Ministério da Economia. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, P.27).

3.3.3.1 Distribuição de Emprego

Segundo o Ministério da Economia, Secretaria de trabalho, a quantidade de funcionários das farmacêuticas a nível Brasil, em 2017, foi da ordem de 84.313. A distribuição de empregados formais por unidades da federação, das empresas localizadas no Estado de São Paulo empregaram 46.424 pessoas, em 31/12/2017. Houve uma redução de 2,7% em relação ao ano anterior, por outro lado o estado ainda vem representando 55% de todo o contingente de trabalhadores integrantes dos levantamentos da RAIS, no Brasil. Os dados da RAIS confirmam que o Estado de São Paulo continua sendo o principal polo industrial da indústria farmacêutica, no Brasil, conforme aponta-se no Gráfico 19, a seguir, com base em informações do relatório anual elaborado pelo (SINDUSFARMA, 2017).

Gráfico 19 - Número de empregados formais, un. da Federação, posição: 31/12/2017



Fonte: Ministério da Economia. Elaboração: SINDUSFARMA (2018 p. 27).

3.3.4 Carga Tributária

Segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT, 2019), “A carga tributária brasileira não é apenas alta, é complexa, estendendo-se por toda a cadeia econômica”. “Embora a saúde seja um direito fundamental, verifica-se que a carga tributária incidente nos produtos da saúde é extremamente elevada. Ela dificulta que o governo cumpra o que determina a Constituição Federal”, diz o advogado tributarista e coordenador de estudos do IBPT, Gilberto Luiz do Amaral.

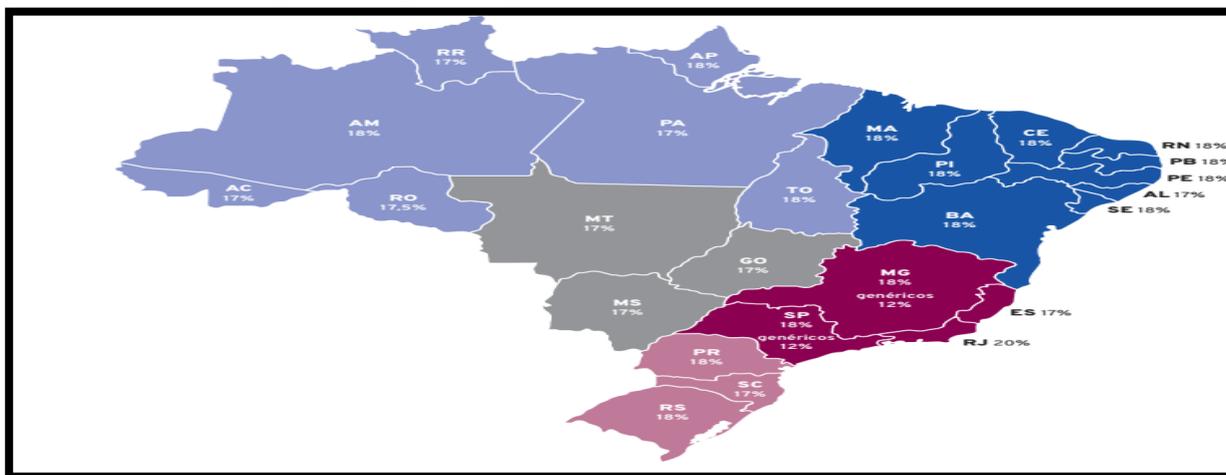
O Estado de São Paulo, reduziu o ICMS para medicamentos genéricos de 18% para 12%, o que gerou um grande benefício para indústria e consumidores. Com a redução do imposto, verificou-se crescimento, na arrecadação de ICMS, para produtos farmacêuticos. Após a alteração do percentual do imposto, o estado de São Paulo arrecadou, em 2016, R\$ 3,07 bilhões de reais, cerca de 2,29% a mais que 2015.

Em 2018, a arrecadação de ICMS para produtos farmacêuticos, no Estado de São Paulo, apresentou um crescimento de 6,79% em comparação com 2017. Esse aumento na arrecadação tem relação direta com o maior acesso por parte da população aos medicamentos genéricos, confirmando a tese do Sindusfarma de que ao se reduzir os impostos diretos sobre as vendas de medicamentos, o acesso aumenta e a arrecadação também cresce.

Segundo os dados da IQVIA, a participação das unidades vendidas dos medicamentos genéricos cresceu, em todo o Estado de São Paulo, ultrapassando os 33,65%, em 2018. A Figura 5, mostra no mapa a seguir, as alíquotas do ICMS dos medicamentos, no Brasil, que apresentam

alíquotas que variam de 12% a 20%, conforme relatório anual de atividades do (SINDUFARMA, 2018).

Figura 5 - Mapa das alíquotas ICMS dos medicamentos no Brasil

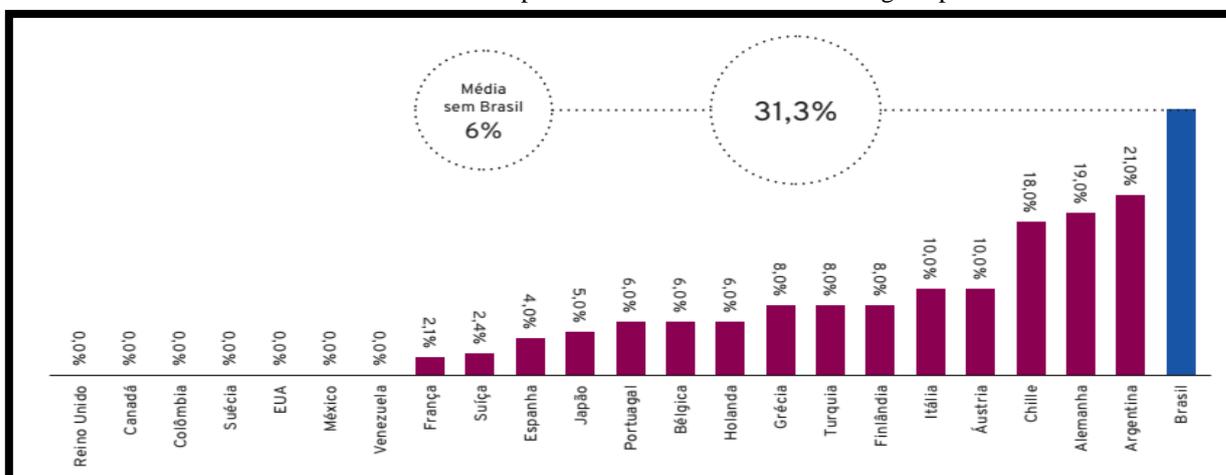


Fonte: IBPT. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p.31).

Segundo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT, 2019), “A carga tributária brasileira sobre medicamentos é de 31,3% e a média mundial é de 6%; em países como Inglaterra, Canadá e Colômbia a tributação é zero”. ”, conforme percebe-se no Gráfico 20, com base em informações do relatório anual elaborado pelo (SINDUSFARMA, 2017).

Importante destacar que a carga tributária média dos medicamentos, no Brasil, passou de 30,6%, em 2015, para 31,2%, em 2016, devido à elevação das alíquotas de ICMS em 13 (treze) Estados e a diminuição da alíquota de ICMS dos medicamentos genéricos no Estado de São Paulo. Em 2017, 3 (três) estados elevaram as alíquotas de ICMS, fazendo com que a alíquota média dos medicamentos se elevasse para o patamar de 31,3%.

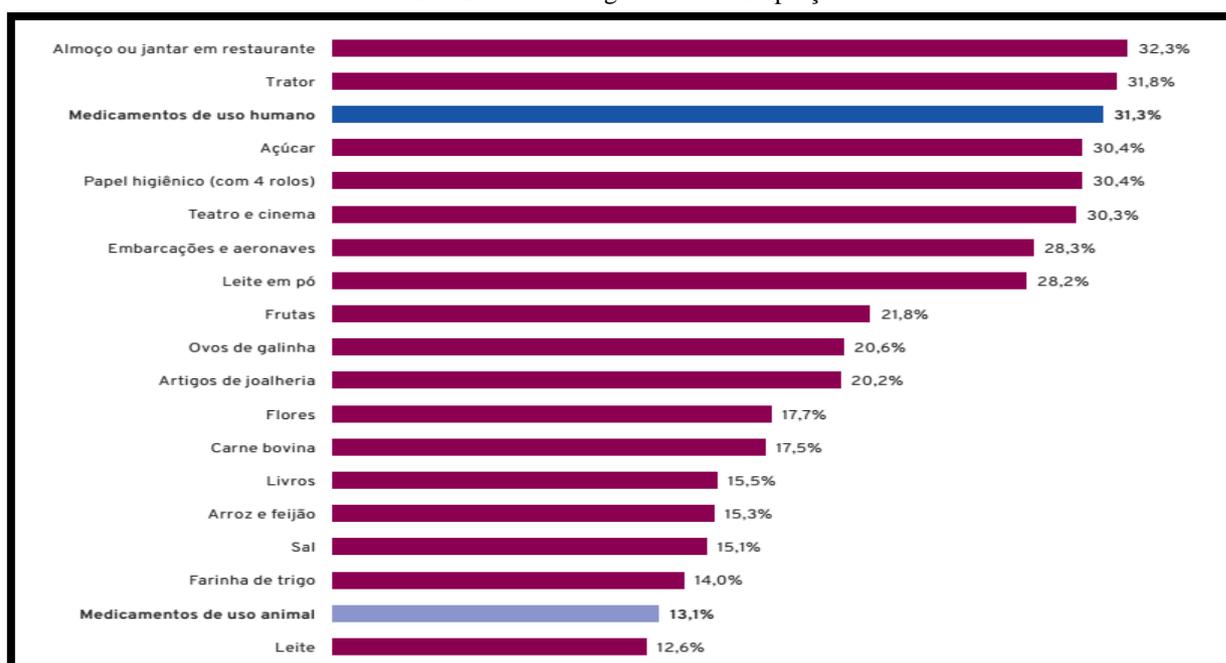
Gráfico 20 - Incidência de impostos sobre medicamentos em alguns países



Fonte: Talogdata; análise BCG; IBPT: European Comission. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p.33).

Ainda de acordo com Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT, 2019), apresenta-se uma comparação da carga tributária em medicamentos de uso humano, com produtos de consumo diversos. No Gráfico 21, a seguir, exibe-se uma comparação da carga tributária em medicamentos de uso humano com produtos de consumo diversos. Nota-se que a carga tributária de medicamentos para uso animal é de 13,1%, menos que a metade, se comparada à carga tributária dos Medicamentos para uso humano (31,3%).

Gráfico 21 - Brasil — Carga tributária no preço final



Fonte: IBPT. SINDUSFARMA (2018, P.33).

Diante desses fatos apresentados, o presidente do Sindusfarma, Dr. Nelson Mussolini, vem desenvolvendo um trabalho sensibilização da sociedade em geral e órgãos de governo, por meio de entrevistas, na imprensa escrita e falada, apontando a elevada carga tributária que recai sobre os medicamentos, considerado um bem de primeira necessidade.

3.3.4.1 Burocracia tributária – Tempo gasto na Escrituração Fiscal

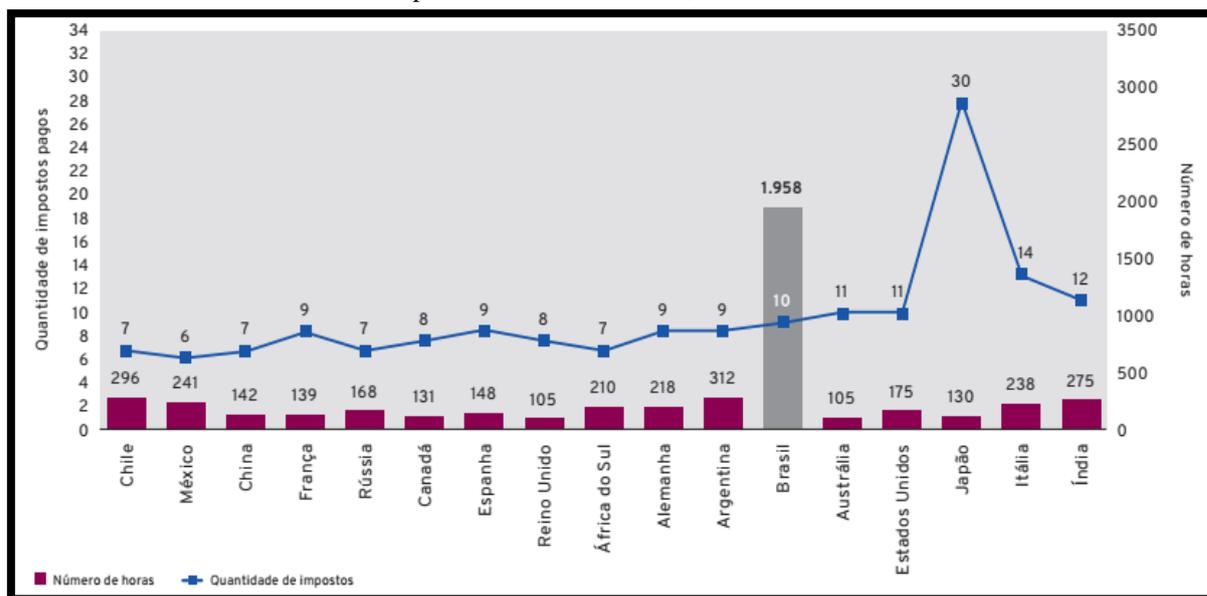
Segundo o Relatório *Paying Taxes* 2019, realizado em conjunto pela *PricewaterhouseCoopers* (PwC) e pela *International Finance Corporation* (IFC), do Banco Mundial, foram investigados e comparados regimes tributários de 190 economias em todo o mundo, no ano de 2017, classificando-os de acordo com a facilidade relativa de pagamento de

impostos, quantidade de impostos pagos e número de horas gastas para cumprir os procedimentos burocráticos.

Nesse ranking de 190 economias, o Brasil é o país onde se gasta mais horas no cumprimento das obrigações tributárias, ao todo 1.958 horas, ficando em último lugar. Já os Estados Unidos, que possui um (1) imposto a mais que o Brasil, considerados no levantamento, gastam 175 horas anuais para o cumprimento dos procedimentos burocráticos, ante 1.958 horas no Brasil.

O nosso vizinho, Argentina, nosso parceiro no Mercosul, são consumidas 312 horas. Na comparação com o ano anterior, o Brasil continuou na mesma posição, no ranking, com o mesmo tempo gasto, permanecendo como o país onde se gasta mais horas para cumprir os procedimentos tributários. Na comparação histórica, houve uma diminuição nesse tempo gasto, passando de 2.600 horas, nos anos anteriores a 2015, e 2.038 horas no ano de 2016 e 1958 horas em 2017, conforme observa-se no Gráfico 22, a seguir, elaborado pelo (SINDUFARMA, 2018)

Gráfico 22 - Quantidade de impostos pagos pelas empresas e número de horas gastas para cumprir os procedimentos tributários, em 2017.



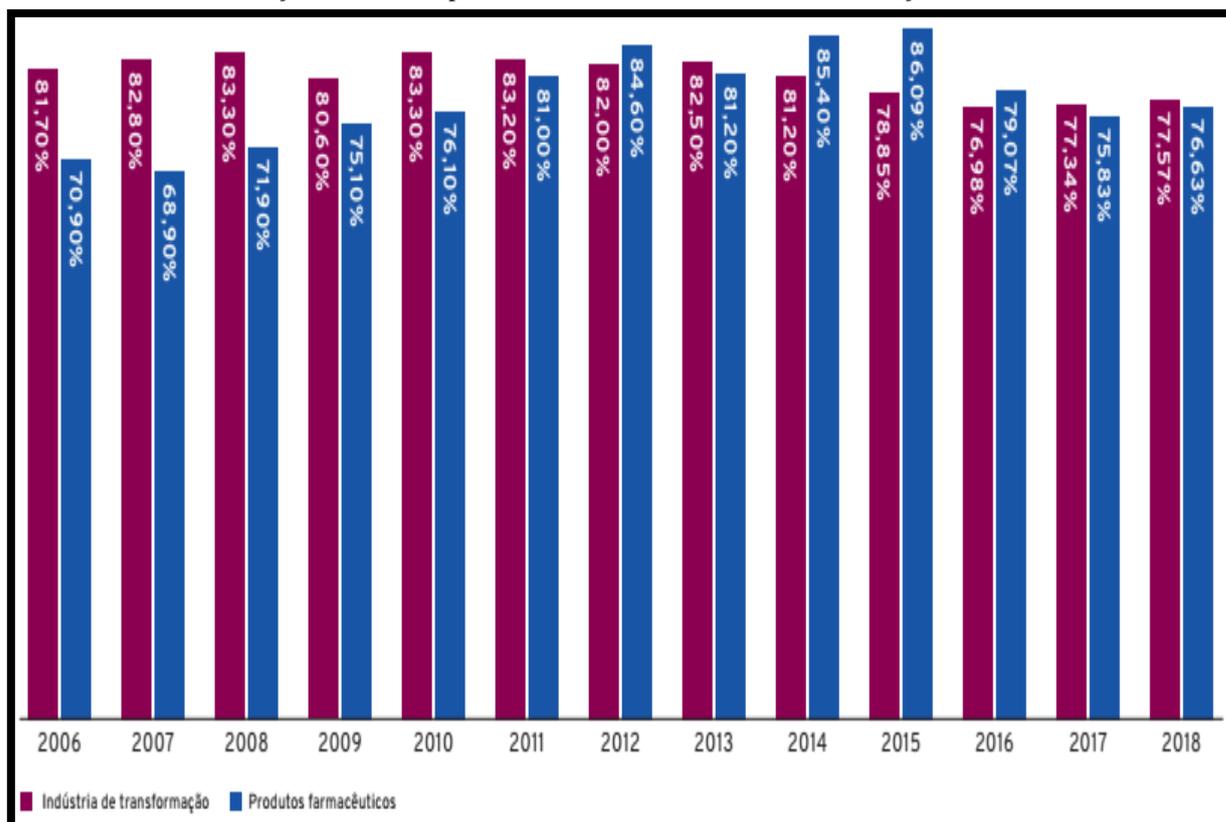
Fonte: PwC Paying Taxes 2019. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p.32).

3.3.4.2 Nível de Utilização da Capacidade Instalada

Segundo levantamento realizado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), a utilização média da capacidade instalada da Indústria de Transformação, no Brasil, atingiu o valor médio de 77,57 %, em 2018, ficando abaixo do patamar observado no ano anterior. A Indústria de Produtos Farmacêuticos atingiu, no mesmo período, o valor médio de 76,63% de

sua capacidade, ficando, no período, abaixo da média da Indústria de transformação. Em relação ao ano anterior, houve um incremento de 0,8 pontos percentuais na indústria. Cabe ressaltar, que o acréscimo de 100, representa o nível médio de ociosidade, e diante disso, em 2018, a indústria farmacêutica apresentou uma ociosidade de 23,37% , conforme se observa, no Gráfico 23, a seguir, de acordo com relatório anual elaborado pelo SINDUSFARMA (2017).

Gráfico 23 - Utilização média da capacidade instalada Indústria de transformação e de farmacêuticos



Fonte: CNI. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p. 20).

3.3.4.3 Patentes

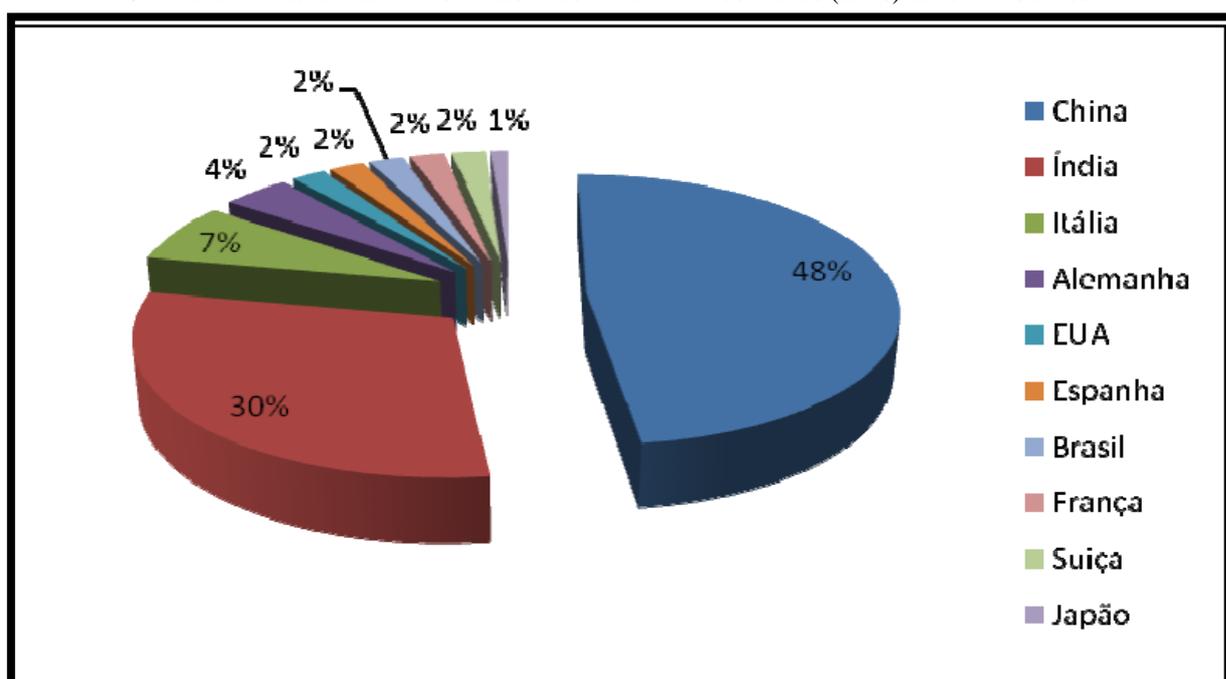
De acordo com Silva e Guarnieri (2016), a patente, para a indústria farmacêutica, é a principal forma de proteger o conhecimento Chaves et al.,(2007). A validade dessa proteção é, geralmente, por um prazo de vinte anos, a contar da data de depósito junto ao órgão responsável por sua expedição Capanema e Filho (2007) . As patentes recaem, principalmente, sobre os fármacos, que são a parte do medicamento, onde o princípio ativo está inserido.

Para Silva e Guarnieri (2016), os fármacos, geralmente, são desenvolvidos nos países de origem das multinacionais, e fabricados em grande escala nas unidades produtivas da empresa espalhadas pelo mundo. Apesar de existir um domínio claro das empresas

multinacionais, no mercado farmacêutico mundial, nas últimas décadas, as empresas brasileiras ganharam maior participação no mercado nacional (CGEE, 2012)

Ainda segundo os autores, o Relatório de Inspeção Internacional de Fabricantes de Insumos Farmacêuticos Ativos (IFAs), de 21 de dezembro de 2012, realizado pela (ANVISA, 2012), revela que 78% dos (IFAs), utilizados, no Brasil tem origem Chinesa e Indiana, conforme se observa Gráfico 24, a seguir, com base em informações da ANVISA (2016).

Gráfico 24 - Países fabricantes de Insumos Farmacêuticos Ativos (IFAs) mais cadastrados



Fonte: Anvisa, dados de 2012.

O assunto que desperta opiniões diversas sempre que abordado, a patente, também conhecida como propriedade intelectual, é definida pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), como “um título de propriedade temporária sobre uma invenção ou modelo de utilidade, outorgados pelo Estado aos inventores, ou autores, ou outras pessoas físicas, ou jurídicas detentoras de direitos sobre a criação”.

A patente pode ser analisada por dois ângulos distintos. Para a empresa que a detenha, ou melhor, que tenha depositado a patente em órgão competente, ela pode oferecer certo conforto, já que estaria garantido o “monopólio” da inovação por 20 anos (a partir da data de seu depósito). Porém, quando se deposita uma patente para um produto ou processo, pode-se estar estrangulando a capacidade de crescimento da indústria, já que é vedado o uso deste produto, ou processo que foi registrado, a outras empresas, que porventura, poderiam usá-lo para a conquista de novos horizontes na ciência (ANVISA, 2017).

3.3.4.4 Custo das Pesquisas

O Brasil reúne condições favoráveis para se tornar um polo avançado de pesquisas. Sua biodiversidade - a maior do mundo - aumenta o potencial do país para receber investimentos. Para melhor aproveitar esses recursos, é necessária uma política que privilegie a Inovação, incentivando investimentos, um intercâmbio mais intenso entre pesquisadores brasileiros e internacionais, bem como, especialmente, um marco regulatório definido, estável e que proteja adequadamente a propriedade intelectual. As ações do Ministério da Saúde para agilizar as aprovações dos Estudos Clínicos, no Brasil, melhoraram o ambiente local para esse investimento. Tanto a CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa) quanto a Anvisa reduziram os prazos de aprovação dos Estudos Clínicos locais, mas há necessidade de modernização dos marcos regulatórios.

Os gastos com pesquisas necessários à obtenção de um novo produto são elevados. Delgado (2005) afirma que os custos médios, divulgados pela indústria farmacêutica, para conseguir colocar um medicamento inovador, no mercado norte americano, seriam da ordem de US\$ 800 milhões (incluindo neste valor o custo dos testes clínicos e pré-clínicos, além das despesas de lançamento - marketing). Porém, além do aspecto pecuniário, o que chama atenção, atualmente, são os demorados e rigorosos testes para que um medicamento consiga entrar no mercado.

Como se observa, no Quadro 10, a seguir, o período que compreende os testes clínicos é o ponto crítico de todo o processo. É, nesse momento, que são realizados testes em seres humanos, os gastos e o tempo são pontos-chave para o sucesso de qualquer operação.

Quadro 10 - Características do Processo de P& D de Novos Medicamentos

O Processo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de Medicamentos				
Estágio de P & D	P & D (Descoberta)	Desenvolvimento Pré-clínico²	Testes Clínicos	Registro
Taxa de Sucesso¹	menos de 1%		50-70%	90%
Tempo	4-6 anos	1 ano	4-6,5 anos	1-2 anos
% Custos	35	6	49	10

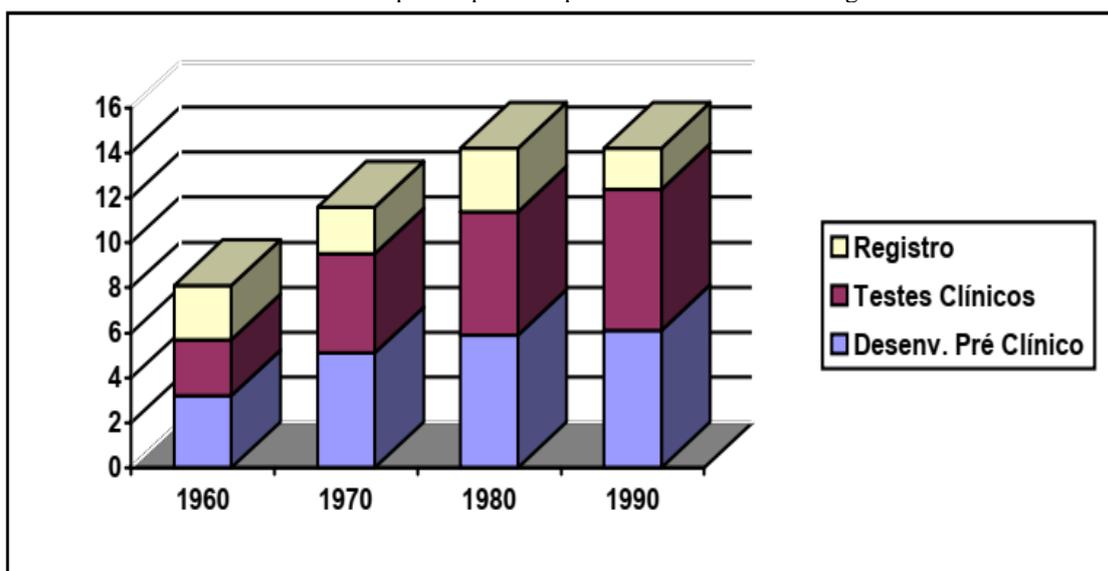
Fonte: Fonte: IFPMA (2004) – (o autor).

¹ A taxa de sucesso reflete o nº de drogas candidatas que têm sucesso na passagem ao estágio seguinte de P&D.

² Laboratório e teste animal

Estudos recentes comprovam que, embora o avanço da tecnologia tenha trazido benefícios aos processos de industrialização das pesquisas, o tempo gasto para se colocar um medicamento, no mercado, vem aumentando com o passar dos anos. Atualmente, são necessários, em média, dependendo do medicamento, quase 70 testes, e a utilização de 4.200 pacientes para se alcançar a aplicação de uma droga, enquanto na década de 1980, estes mesmos números eram de 30 testes e 1.300 pacientes, conforme Gráfico 25, a seguir.

Gráfico 25 - Tempo Despendido para Levar uma Nova Droga ao Mercado



Fonte: Deutsche Bank (2005).

3.3.5 Controle de Preços

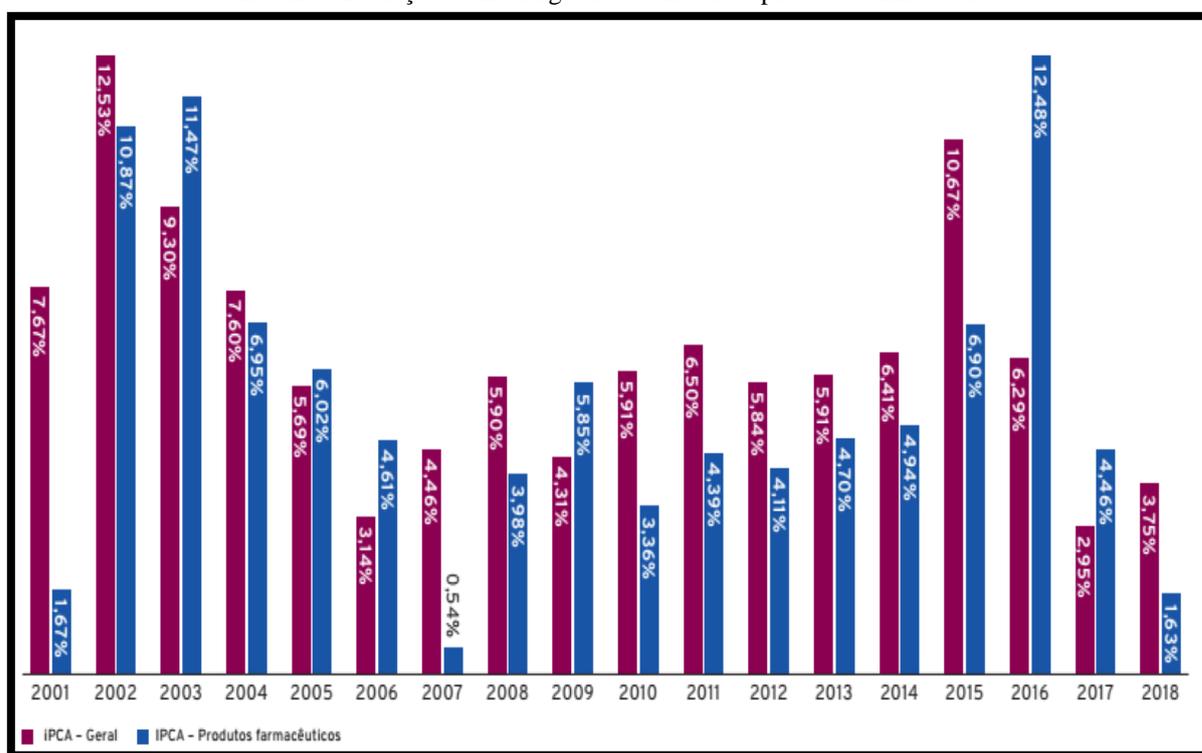
No Brasil, o controle de preços é praticado de forma parcial e sem uma estratégia econômica ampla, articulada. O tempo muito longo dessa estratégia, desorganizou o segmento e afastou investimentos em fábricas e no lançamento novos produtos. Esse controle deve ser seletivo e não abrangente, como é atualmente, ficando restrito às classes de medicamentos em relação, às quais o mercado pode ser considerado imperfeito (de baixa concorrência), segundo o perfil da indústria farmacêutica traçado pelo (SINDUSFARMA), 2018).

3.3.5.1 IPCA

O IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) é um item da fórmula de reajuste de medicamentos. O IBGE apura as variações do IPCA, da seguinte forma: O IPCA compreendendo os gastos com alimentação e bebidas, habitação, artigos de residência,

vestuário, transportes, saúde e cuidados pessoais, educação e comunicação, no período acumulado de 2001 a 2018, alcançou o valor de 203,01%. Nesse mesmo período, a variação do IPCA de Produtos Farmacêuticos atingiu 159,81%. Na comparação do agregado dos itens que compõem o IPCA, da pesquisa do IBGE, ante o grupo que compõe os Produtos Farmacêuticos, observa-se que os preços ao consumidor dos medicamentos estiveram 21,28% abaixo dos preços ao consumidor, em geral, no período de 2001 a 2018. Importante salientar que a série tem como comparação 2001, ano em que passou a vigorar o controle de preços dos medicamentos, sistemática que perdura até hoje, conforme observa-se no Gráfico 26, elaborado pelo (SINDUFARMA, 2018).

Gráfico 26 - Evolução do IPCA geral e do IPCA de produtos farmacêuticos



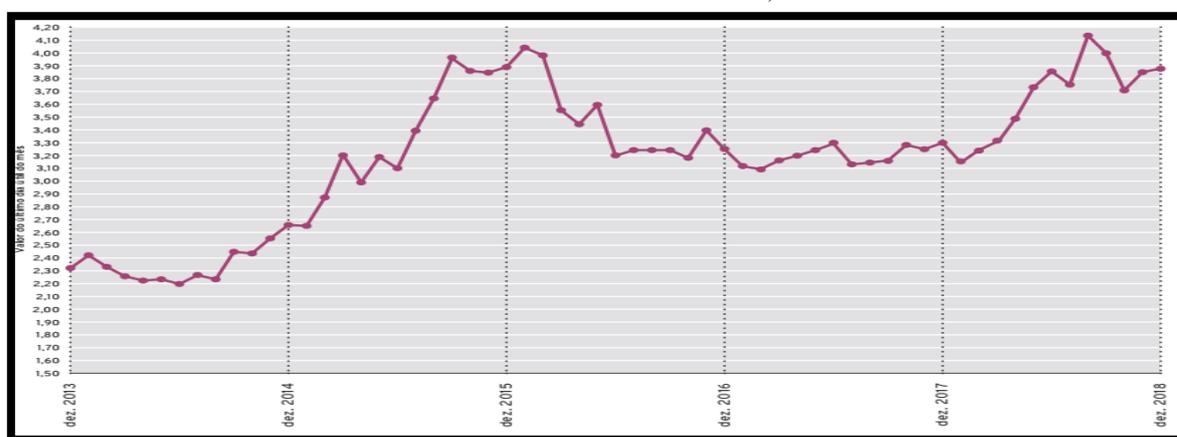
Fonte: IBGE (2001-2018). Elaborado: SINDUSFARMA (2018, p. 22).

3.3.5.2 Taxa de Câmbio

Outro indicador que é muito importante para indústria farmacêutica é taxa de câmbio, mais precisamente o dólar. Este segmento da indústria demanda muita importação de matéria-prima para produção dos seus medicamentos. O ano de 2018 fechou com um dólar comercial (Ptax/venda) no valor de R\$ 3,875, contra R\$ 3,308 de 31/12/2017. Na comparação do valor do dólar (US\$) em relação ao real (R\$), no último dia útil de 2018, verificou-se que a moeda

americana valorizou 17,13%. ao longo do ano. Contudo, ao considerar os últimos cinco anos, a desvalorização do real (R\$) perante o dólar (US\$) atingiu 68,48%, conforme Gráfico 27.

Gráfico 27- Taxa de câmbio —Dólar comercial venda, valor no último dia útil



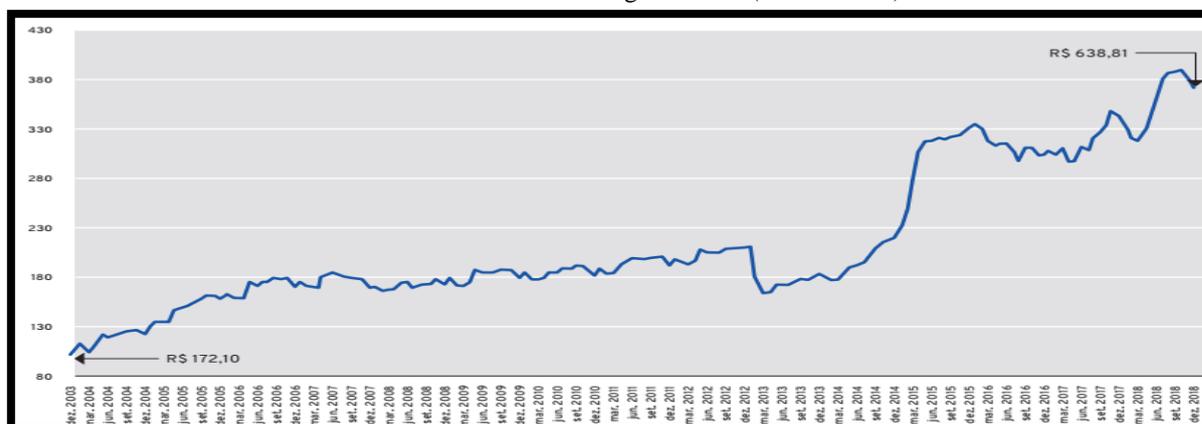
Fonte: Banco Central do Brasil. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p.23).

3.3.5.3 Tarifa de Energia Elétrica

Outro indicador relevante é o custo médio da tarifa da energia elétrica, que ficou muito alta em 2018. De acordo com valores publicados pela ANEEL (Agência Nacional da Energia Elétrica), a tarifa industrial cresceu 8,16% no período.

O Gráfico 28, a seguir, mostra que o preço da energia, em Dez/2018, que foi de R\$ 638,81 contra o preço da tarifa, em DEZ/2003, que estava em R\$ 172,10. Identifica-se, neste período de 5 (cinco) anos um crescimento de 271,19%, ante ao crescimento percentual acumulado do IPCA, no mesmo período, de 128,78%. Portanto, tanto o custo da eletricidade, quanto a variação cambial do dólar, e o IPCA, impactam fortemente no cálculo do fator de ajustes dos preços que influenciam pesadamente nos preços dos medicamentos.

Gráfico 28-Tarifa média fornecimento de energia elétrica (com tributos) - setor industrial



Fonte: ANEEL. Elaboração: SINDUSFARMA (2018, p.23).

3.3.6 Concentração do faturamento e unidades por porte das farmacêuticas brasileiras

O mercado farmacêutico brasileiro é de grande concentração das grandes empresas e possuem uma forte atuação. Constata-se que apenas 52, ou 1/3 das empresas de grande porte que equivalem 24% do total (214), detêm 83,1% do mercado em faturamento e 75,7% das apresentações vendidas. Por um outro lado, as demais 162 ou 2/3 das empresas (médio-grande, média, pequena e microempresa) que correspondem a 76% delas, detêm apenas 16,9% do faturamento do mercado e 24,3% das apresentações, conforme Tabela 14, a seguir, com base nas informações do Anuário Estatístico do Mercado Farmacêutico (ANVISA, 2017).

Tabela 14- Faturamento, quantidade de apresentações e nº de empresas, por porte

Porte das empresas	Faturamento		Quantidade		Quantidade de laboratórios
	R\$	Percentual	Unidades	Percentual	
Total	63.547.444.921		4.523.940.787		214
1. Microempresa	18.283.842	0,0%	3.801.646	0,1%	22
2. Pequena	283.280.098	0,4%	52.524.995	1,2%	33
3. Média	2.990.861.671	4,7%	344.975.596	7,6%	62
4. Média-Grande	7.442.595.107	11,7%	697.082.563	15,4%	45
5. Grande	52.812.424.203	83,1%	3.425.555.987	75,7%	52

Fonte: CMED/ANVISA - Relatório de comercialização enviado pelas empresas (SET/2017).

3.3.6 Indicadores setoriais e as Melhores e as Maiores Farmacêuticas Brasileiras

A contextualização, a seguir, classifica, os indicadores setoriais nacionais e as melhores e maiores farmacêuticas brasileiras, com a finalidade de posicionar o leitor a uma visão holística do segmento da indústria farmacêutica, com base nas informações financeiras encerradas em 31/12/2108. É importante salientar que dentre as melhores do ranking, as maiores farmacêuticas nacionais fazem parte do escopo das entrevistas.

Diante da devida importância de classificar essas indústrias farmacêuticas, buscou-se nas pesquisas três fontes distintas de dados que servirão para análise dos resultados a seguir, mas que não alteram a conclusão da tese.

De acordo com a fonte do (IQVIA, 2018), exibe-se, a seguir, as 20 (vinte) maiores indústrias farmacêuticas nacionais. Entre as 3 (três) maiores líderes farmacêuticas brasileiras,

objeto do estudo de casos, correspondem em termos de faturamento, no Brasil, equivale aproximadamente 50% do faturamento das 10 (dez) maiores conforme Tabela 15.

Tabela 15- Ranking das indústrias farmacêuticas por faturamento - Canal Varejista

Rk	Laboratórios	MAT DEZ'2014		MAT DEZ'2015		MAT DEZ'2016		MAT DEZ'2017		MAT DEZ'2018	
		Rk	PPP								
1	ACHE	1	2.304.465	1	2.790.332	1	3.301.477	1	3.816.857	1	4.152.078
2	EMS PHARMA	2	2.252.012	2	2.502.476	2	2.853.119	2	3.192.572	2	3.538.101
3	EUROFARMA	4	1.542.850	4	1.835.850	4	2.184.716	4	2.595.496	3	2.971.683
4	SANOFI	3	2.171.444	3	2.405.972	3	2.650.431	3	2.812.900	4	2.913.380
5	NOVARTIS	6	1.205.480	6	1.316.290	6	1.493.565	5	1.626.476	5	1.737.033
6	NEO QUIMICA	5	1.214.204	5	1.466.338	5	1.544.160	6	1.585.644	6	1.628.372
7	MANTECORP FARMASA	12	850.091	10	1.047.341	8	1.239.585	7	1.421.431	7	1.512.239
8	LIBBS	11	858.639	11	1.013.981	11	1.158.530	9	1.314.967	8	1.456.147
9	BIOLAB-SANUS FARMA	8	968.024	7	1.112.602	7	1.253.389	8	1.357.450	9	1.427.855
10	TAKEDA PHARMA	13	806.682	14	889.097	14	992.836	12	1.182.897	10	1.399.818
11	MEDLEY	7	1.015.611	8	1.110.765	9	1.216.433	10	1.248.729	11	1.395.696
12	BAYER PHARMA	9	961.558	9	1.061.745	10	1.166.578	11	1.224.243	12	1.289.415
13	CIMED	19	641.411	20	715.809	20	816.108	17	1.027.140	13	1.212.714
14	PFIZER	10	940.036	12	1.002.360	12	1.101.460	13	1.132.831	14	1.124.796
15	BOEHRINGER ING	22	594.478	19	716.300	16	907.568	15	1.042.662	15	1.117.294
16	GSK FARMA	21	610.727	18	729.433	19	827.927	18	975.943	16	1.040.730
17	FQM GRUPO	15	757.700	13	989.890	13	1.031.277	14	1.056.962	17	1.013.238
18	ASTRAZENECA BRASIL	18	691.464	17	773.080	17	869.962	19	933.093	18	1.010.246
19	HYPERA CH	14	787.243	15	865.029	15	921.401	16	1.029.063	19	996.590
20	JOHNSON JOHNSON	16	724.181	16	813.368	18	864.342	20	913.973	20	941.017

Fonte: IQVIA. Base de Dez'18. Valores PPP (preço com desconto no ato da venda, em valores Reais).

Quem mais avançou em Melhores e Maiores da revista (EXAME, 2019), mesmo com a economia fraca, foram os setores ligados à indústria de base, que tiveram maior expansão das vendas no ano passado. O tímido crescimento da economia brasileira não impediu que a maioria dos setores tivesse aumento da receita em 2018. Entre os 20 (vinte) principais setores analisados, pela edição especial da revista (EXAME, 2019) por Melhores e Maiores, 16 setores tiveram crescimento em relação ao ano anterior. O setor com maior crescimento foi o de siderurgia e metalurgia: quase 21%, em relação ao ano passado.

Outros dois setores ligados à indústria de base, aquela cuja produção é absorvida por outras indústrias, estiveram entre os que mais aumentaram as vendas em 2018: química e petroquímica, com expansão de 16,5% na receita, e mineração, com 16%. Na outra ponta, os setores que tiveram menor crescimento foram aqueles mais dependentes do consumo das famílias, como indústria digital (-2,8%), transporte (-1,6%), bens de consumo e telecomunicações (ambos com -0,1%), conforme exibe-se, a seguir, na Tabela 16, elaborada pela revista (REVISTA EXAME, 2018) as Melhores & Maiores da Editora Abril.

Por outro lado, o setor farmacêutico, apresentou em 2017 (+7,8%) e 2018 (+5,7%), seguindo uma tendência de alta como os demais setores. Em 2016, fechando com uma queda

de (-1,6%), como demais setores. Em 2015, a indústria fechou em alta de (+2,7%), distinto dos demais setores. E no período entre 2015 a 2018, o setor farmacêutico apresentou uma média positiva de 14,6%, bem acima dos demais setores (-0,1%). Em relação ao PIB (Produto Interno Bruto Brasileiro) do período, (-4,67%), apresentou alta, por outro lado em relação ao IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), de (23,60%), ficou bem abaixo, conforme Tabela 16, a seguir.

Aparentemente, a grande quantidade de desempregados e o baixo índice de confiança do consumidor na recuperação da economia tiveram influência nesses números.

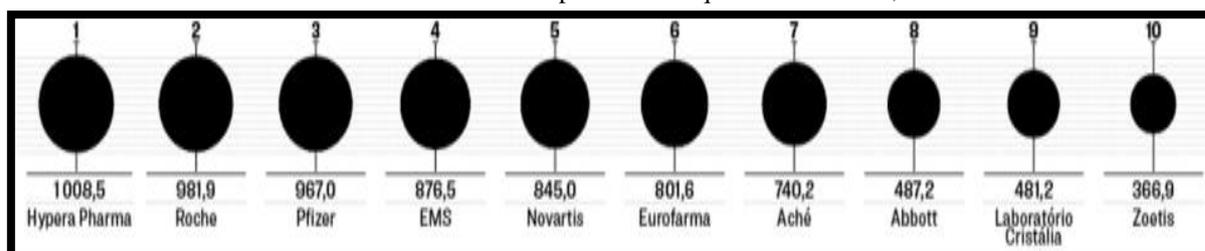
Tabela 16- Indicadores Setoriais por Crescimento das Vendas, descontada a inflação

SETOR	2015	2016	2017	2018
1 Atacado	-2,5	1,5	2,9	8,2
2 Autoindústria	-15,5	-11,3	5,6	9,4
3 Bens de Capital	-3,6	-5,5	0,2	10,1
4 Bens de Consumo	-2,9	-8,2	-6,9	-0,1
5 Eletroeletrônicos	-11,0	-2,7	-1,5	6,9
6 Energia	1,2	-8,8	11,2	6,2
7 Farmacêutico	2,7	-1,6	7,8	5,7
8 Indústria da Construção	-19,8	-25,7	-7,4	11,1
9 Indústria Digital	-14,6	-11,5	0,1	-2,8
10 Infraestrutura	-7,3	-1,5	4,8	4,3
11 Mineração	14,9	-1,5	18,8	16,0
12 Papel e Celulose	1,1	-5,6	4,3	9,3
13 Química e Petroquímica	3,5	-8,3	-5,3	16,5
14 Serviços	-1,9	-2,3	2,2	3,5
15 Serviços de Saúde	5,4	4,7	4,8	4,5
16 Siderurgia e Metalurgia	-6,5	-14,9	5,9	20,7
17 Telecomunicações	-5,3	-11,4	0,7	-0,1
18 Têxtil	-8,9	-1,8	1,9	0,2
19 Transporte	0,0	-5,9	-2,5	-1,6
20 Varejo	-2,4	-1,9	2,2	1,2
Mediana dos setores	-2,7	-5,6	2,2	6,0

Fonte: Revista Exame “Melhores e Maiores” – As Melhores por Setor Farmacêutico (Set/2019).

Segundo a Revista Exame (2019), o ranking das 10 (dez) maiores empresas farmacêuticas por vendas líquidas em milhões de dólares, com base nos seu balanços encerrados, em 31/12/2018, são: 1º Hypera Pharma (BR, 1.008,5); 2º Roche (Suíço,981,9); 3º Pfizer (EUA, 967,0); 4º EMS (BR, 876,5); 5º Novartis (Suíço, 845,0); 6º Eurofarma (BR, 801,6); 7º Aché (BR, 740,2); 8º Abbott (BR, 487,2); 9º Cristália (BR, 481,2); e 10º Zoetis (EUA, 366,9), conforme Tabela 17, a seguir.

Tabela 17 - As maiores Farmacêuticas por vendas líquidas em dólares, em 31/12/2018.



Fonte: Revista Exame “Melhores e Maiores” – As Melhores por Setor Farmacêutico (Set/2019).

Por um outro lado, a Revista Exame (2019), classificou as 15 (quinze) melhores farmacêuticas por um outro critério de ranking “por pontos obtidos”, com base nos balanços encerrados, em 31/12/2018, que não entraram, no critério anterior, mas que merecem a nossa atenção: a brasileira, Blau Farmacêutica (510 pontos, 4º lugar); a brasileira, Apsen (345 pontos, 9º lugar); a Anglo-Sueco, AstraZeneca (260 pontos, 11º lugar); a brasileira, Prati-Donaduzzi (210 pontos, 12º lugar); a brasileira, União Química (165 pontos, 13º lugar); a francesa, Sanofi Medley (155 pontos, 14º lugar); e o brasileiro, Teuto (125 pontos, 15º lugar), conforme Tabela 18, a seguir:

Tabela 18 - As Melhores Farmacêuticas classificadas por pontos obtidos

ORDEN 2018	PONTOS	EMPRESA / SEDE	VENDAS LÍQUIDAS		LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO AJUSTADO (em US\$ milhões)	MARGEM DAS VENDAS (em %)	GIRO (em nº índice)	RIQUEZA CRIADA POR EMPREGADO (em US\$ mil)	NÚMERO DE EMPREGADOS	NEGÓCIO EM BOLSA	CONTROLE ACIONÁRIO
			(em milhões de reais)	(em US\$ milhões)								
1	590	Aché ^{SA} , SP	2 868,1	740,2	152,1	404,7	20,5	0,94	106,8	4 652	Não	Brasileiro
2	555	Roche ^{SA} , SP	3 804,7	981,9	83,0	505,8	8,4	1,37	202,3	1 139	Não	Suíço
3	525	Laboratório Cristália ^{SA} , SP	1 864,6	481,2	122,8	683,7	25,5	0,49	101,9	3 130	Não	Brasileiro
4	510	Blau Farmacêutica ^{SA} , SP	783,5	202,2	31,7	58,4	15,7	1,33	83,0	1 056	Não	Brasileiro
5	480	Hypera Pharma ^{SA} , SP	3 907,7	1 008,5	272,4	2 164,6	27,0	0,37	140,1	2 534	Sim	Brasileiro
6	420	Zoetis ^{SA} , SP	1 421,7	366,9	22,3	214,9	6,1	1,21	183,7	689	Não	Americano
7	400	EMS ^{SA} , SP	3 396,3	876,5	72,2	223,5	8,2	1,19	NI	5 090	Não	Brasileiro
8	390	Eurofarma ^{SA} , SP	3 106,0	801,6	120,8	570,4	15,1	0,98	NI	NI	Não	Brasileiro
9	345	Apsen ^{SA} , SP	582,0	150,2	17,2	123,0	11,5	0,90	94,2	1 180	Não	Brasileiro
10	290	Novartis ^{SA} , SP	3 274,2	845,0	18,3	94,4	2,2	1,19	169,0	1 807	Não	Suíço
11	260	AstraZeneca ^{SA} , SP	1 375,9	355,1	31,0	110,2	8,7	1,91	NI	NI	Não	Anglo-sueco
12	210	Prati - Donaduzzi ^{SA} , PR	812,2	209,6	13,0	52,4	6,2	1,00	26,4	3 729	Não	Brasileiro
13	165	União Química Farmacêutica ^{SA} , SP	1 239,9	320,0	26,1	191,3	8,1	0,76	58,8	3 610	Não	Brasileiro
14	155	Sanofi Medley ^{SA} , SP	966,8	249,5	22,4	874,2	9,0	0,18	NI	3 791	Não	Francês
15	125	Teuto ^{SA} , GO	780,0	201,3	3,8	85,4	1,9	0,74	NI	NI	Não	Brasileiro

Fonte: Revista Exame “Melhores e Maiores” – As Melhores por Setor Farmacêutico (Set/2019).

Apesar do pouco crescimento do PIB de 1,12%, conforme índice do IBGE (2018) e a análise da revista Exame (2019), entre as 10(dez) Maiores e Melhores farmacêuticas de 2018, todas apresentaram crescimento positivo, nas vendas líquidas, no ano, sendo que a brasileira, Momenta Farmacêutica, foi a que mais cresceu, no setor (30,1%), conforme Tabela 19, a seguir.

Com relação à rentabilidade, retorno do investimento dos 10 (dez) laboratórios analisados, 8 (oito) são brasileiros e 2 (dois) são estrangeiros, sendo que a brasileira Blau Farmacêutica obteve o maior retorno (47,3%) sobre o patrimônio e as vendas líquidas foram 202,2 milhões de dólares, em 2018. Os 7(sete) demais laboratórios nacionais são: o Aché (27,5%) , o EMS (24,0%), o Prati-Donaduzzi (22,4%), o Eurofarma (20,0%), o Laboratório Cristália (16,6%), o União Química (13,4%), o Apsen (13,4%), e os estrangeiros são: o AstraZeneca (21,2%) e o Novartis (12,1%), conforme Tabela 19, a seguir, elaborada pela revista EXAME(2018).

Tabela 19 - Os números setor Farmacêutico, dados de balanço de 31/12/2018

CRESCIMENTO Aumento de vendas líquidas no ano, já descontada a inflação — em %		LIDERANÇA DE MERCADO Mercado conquistado nas vendas das maiores — em %		LIQUIDEZ CORRENTE Reais realizáveis para cada real de dívida no curto prazo — em nº índice			
1	Momenta Farmacêutica	30,1	1	Hypera Pharma	9,9		
2	Blau Farmacêutica	23,2	2	Roche	9,6		
3	Aché	23,0	3	EMS	8,6		
4	Eurofarma	15,4	4	Novartis	8,3		
5	União Química Farmacêutica	14,7	5	Eurofarma	7,9		
6	Zoetis	13,0	6	Aché	7,3		
7	AstraZeneca	11,8	7	Laboratório Cristália	4,7		
8	Sanofi Medley	9,5	8	Zoetis	3,6		
9	Neo Química	8,2	9	AstraZeneca	3,5		
10	B. Braun	7,4	10	Merck	3,2		
Mediana: 21 empresas		5,7	Mediana: 21 empresas		3,5		
RENTABILIDADE Retorno do investimento obtido no ano — em %		RIQUEZA/EMPREGADO Riqueza criada por empregado — em US\$					
1	Blau Farmacêutica	47,3	1			Roche	202 276
2	Aché	27,5	2			Zoetis	183 731
3	EMS	24,0	3			Novartis	169 027
4	Prati - Donaduzzi	22,4	4			Hypera Pharma	140 075
5	AstraZeneca	21,2	5			Aché	106 823
6	Eurofarma	20,0	6			Laboratório Cristália	101 861
7	Laboratório Cristália	16,6	7			Apsen	94 219
8	União Química Farmacêutica	13,4	8			Blau Farmacêutica	83 022
9	Apsen	13,4	9			B. Braun	66 441
10	Novartis	12,1	10	União Química Farmacêutica	58 756		
Mediana: 16 empresas		13,4	Mediana: 11 empresas		101 861		

1. Vendas estimadas pela revista. 2. Vendas informadas por meio de questionário. 3. Vendas extraídas da demonstração contábil. 4. Vendas em moeda constante. 5. Controle acionário em maio de 2019. 6. Informações ajustadas calculadas pela revista. 7. Data do balanço diferente de 31/12/2018. 8. Bônus: Guia EXAME de Sustentabilidade / Guia VOGÊ S/A — As Melhores Empresas para Trabalhar. 9. Dados não informados. NA - Não aplicável. Obs.: esse setor inclui laboratórios farmacêuticos.

Fonte: Revista Exame “Melhores e Maiores” – As Melhores e as Maiores do Setor Farmacêutico (Set/2019).

Apesar da inflação medida pelo IPCA amplo ter atingido um patamar positivo de 3,75% em 2018, percebe-se um crescimento médio de 6,3%, que em termos reais representa 2,5% no total das vendas líquidas consolidadas, das 10 maiores farmacêuticas classificadas pela revista especial valor econômico, (1000, 2019). É importante salientar-se que a farmacêutica Eurofarma, apresentou um crescimento de 18,6%, bem acima das demais e a metade, das farmacêuticas do ranking, tem como origem do capital, brasileiro, conforme constata-se na Tabela 20, a seguir.

Tabela 20 – Dez maiores, classificadas pelo setor: receita líquida consolidadas R\$ milhões

Rank	Classificação		empresa	sede	Receita Líquida		Cresc. %	Ativo Total R\$	Capital origem	Lucro líquido	Ebtida
	2018	2017			R\$	US\$					
1	117	105	Pfizer ²	SP	5.128	1323,4	1,0	-	EUA	-	-
2	126	211	Sanofi ²	SP	4.881	1259,7	3,6	-	FRA	-	-
3	178	171	Roche	SP	3.743,2	966,0	8,1	2761,3	SU	361,8	522,4
4	180	158	Hypera-Pharma *	SP	3.724,3	961,18	6,4	10557,0	BR	1.129,6	1.296,1
5	183	190	Eurofarma*	SP	3.701,9	955,40	18,6	3520,7	BR	491,6	694,1
6	188	164	EMS *	SP	3.625,2	935,6	5,1	2904,2	BR	288,2	375,1
7	208	197	Novartis	SP	3.221,4	831,3	7,9	2754,9	SU	78,3	245,0
8	212	201	Aché *	SP	3.183,2	821,5	7,3	3009,5	BR	608,0	934,4
9	335	320	Cristália *	SP	1.877,9	484,6	5,0	3810,9	BR	359,4	727,8
10	337	329	Abbott	SP	1857,5	479,4	1,0	-	EUA	-	-
Total					34.944	9018,	6,3				

* Dados extraídos de balanço consolidado ou combinado em 31/12/2018 ¹ Empresa com data de balanço diferente de 31/12. ² Valores estimados por Valor 1000. - Dado não fornecido ou que não se aplica à empresa.

Fonte: Revista valor 1000 Maiores Empresas (2019), elaboração própria.

4. METODOLOGIA

Este capítulo aborda o procedimento metodológico, a tipologia quanto: à abordagem, aos objetivos e aos procedimentos técnicos; às técnicas para coleta de dados; à seleção e amostra; à análise dos resultados e à limitação do método de pesquisa.

4.1 Procedimento metodológico

Ao ingressar, no campo da pesquisa científica, verifica-se que há várias classificações de tipologias aplicáveis por diversos autores, bem como os resultados delas decorrentes.

Beuren et al., (2013), propõe que as tipologias sejam agrupadas em três categorias: pesquisa quanto aos **objetivos**, que contempla a pesquisa exploratória, a descritiva e a explicativa; pesquisa quanto aos **procedimentos**, que aborda o estudo de caso, o levantamento (survey), a pesquisa bibliográfica, a documental, a participante e a experimental; e a pesquisa quanto à **abordagem** do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e a quantitativa.

Por outro lado, Vergara (2016) propõe dois critérios básicos de tipologias de pesquisas: quanto aos **fins** pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada, intervencionista, e quanto aos **meios** de investigação pode ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex- pós facto, participante, pesquisa-ação, e estudo de caso. Observa-se que essas tipologias aplicáveis são muito próximas a abordadas por Beuren et al., (2013) e por diversos autores, bem como os resultados delas decorrentes.

4.2 Tipologia quanto a abordagem

A tipologia da categoria quanto à abordagem da pesquisa qualitativa, segundo Denzin e Lincoln (2018), descrevem como um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Todavia, a pesquisa qualitativa não se esgota nessa definição. Ela tem uma série de representações, entre elas: notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações.

Já para Beuving e Vries (2015) explicam que a abordagem da pesquisa qualitativa tem como objetivo descrever, interpretar e explicar a realidade social por meio da linguagem (em oposição à pesquisa quantitativa, que visa fazê-la por meio da matemática) e se manifesta em diversas ciências como antropologia, sociologia, ciência organizacional e administrativa, história social, linguística.

A pesquisa qualitativa, normalmente, apresenta características com abordagens indutivas de construção de conhecimento destinadas a gerar significado. Os pesquisadores usam essa abordagem para explorar, investigar e aprender fortemente sobre os fenômenos sociais; para descompactar os significados, as pessoas atribuem a atividades, situações, eventos ou artefatos; ou para construir uma profundidade de compreensão sobre alguma dimensão da vida social (LEAVY, 2017).

Baseado nessas premissas, esta tese, enquadrou-se em uma abordagem que pode ser considerada, predominantemente, qualitativa, uma vez que se caracteriza pela não utilização de instrumentos estatísticos. Segundo Richardson e Peres (1999), a pesquisa qualitativa procura descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Portanto, diante da relevância de compreender como o fenômeno da Internacionalização e do Controle Gerencial atuam em empresas farmacêuticas, utilizou-se a estratégia da abordagem qualitativa que tem a intenção de descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, partindo de focos de interesse amplo, os quais, se definem à medida que o estudo se desenvolve, buscando entendê-lo, registrá-lo e descrevê-lo, com a preocupação de perceber a realidade dessa questão ainda pouca abordada.

4.3 Tipologia quanto aos objetivos ou aos fins

Resgatando-se a categoria da tipologia metodológica, quanto aos objetivos de Beuren et al., (2013), esta tese enquadrou-se como pesquisa descritiva, em virtude de transcrever, descrever, interpretar os resultados dos fenômenos encontrados no estudo.

Diante da tipologias citadas por Vergara (2016), esta tese, também se utilizou da estratégia do critério quanto aos **fins**, da pesquisa descritiva. Na concepção de Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população, ou fenômeno, ou o estabelecimento das relações entre as variáveis.

O estudo descritivo tem por finalidade responder a questão da pesquisa, exigindo do investigador uma série de informações sobre os fatos e fenômenos da realidade pesquisada (GIL, 2010).

Dessa forma, esta tese tem finalidade descritiva, pois objetiva descrever as características e as estratégias das organizações farmacêuticas para a pesquisa, visando conhecer suas variáveis relacionadas a Internacionalização e do Sistema Controle gerencial.

4.4 Tipologia quanto aos procedimentos técnicos ou aos meios

Quanto ao procedimento técnico ou meios de investigação, esta tese trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de casos.

Gil (2010) explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros tipos de estudo exigirem trabalho dessa natureza, há pesquisas, exclusivamente, desenvolvidas por meio de fontes bibliográficas.

Com relação à pesquisa documental, foi desenvolvida, através de consultas aos relatórios, balanços financeiros disponibilizados, as demonstrações existentes e planilhas elaboradas, com a intenção de trazer o entendimento do Sistema de Controle Gerencial e das estratégias de internacionalização das farmacêuticas pesquisadas.

A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores com propósito específico de ser lidos por públicos específicos. Já a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc. Mas há fontes que ora são considerados bibliográficas, ora documentais. Recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão. (GIL, 2010, p.30).

No tocante a outro tipo de investigação, esta tese pautou-se como linha central da pesquisa o estudo de caso. Segundo Yin (2015) o estudo de caso é adequado, quando se trata de uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Resgatando Yin (2015), o autor esclarece que o caso único é decisivo, no teste de uma teoria bem formulada, ou no caso raro que vale documentar, ou sirva a um propósito revelador; enquanto os casos múltiplos dizem respeito ao estabelecimento de comparações e a obtenção de resultados mais robustos. O caso coletivo, definido por Stake (2000), é aquele, que o pesquisador estuda conjuntamente alguns casos, para estudar um dado fenômeno, segue a mesma lógica dos casos múltiplos de (YIN, 2015).

Além disso, este autor aborda critérios de validade de projetos de pesquisa de estudo de caso, que são apresentados como testes utilizados para verificar a qualidade de uma pesquisa. O autor vale-se de três critérios, comumente, descritos para todos os métodos de ciências sociais

e aborda sua aplicação em estudos de caso: validade de construto, interna e externa. A validade de construto, segundo o autor, consiste em medidas operacionais adequadas para os conceitos; sua aplicação em estudos de caso pode se dar por meio do emprego de múltiplas fontes de evidência e da demonstração de um encadeamento das evidências obtidas; e o relatório do estudo de caso deve ser revisado por informantes-chave. A validade interna, por sua vez, consiste na definição de relações causais entre determinadas condições, de forma que só pode ser aplicada em estudos explanatórios ou causais, não se adequando a estudos descritivos ou exploratórios (YIN, 2015).

Essa validade pode ser obtida, em estudos de caso, de acordo com Yin (2015), por meio da adequação do estudo de caso ao padrão de base prognóstica ou com várias previsões alternativas; da análise dos resultados do estudo de caso para construir uma explanação coerente a seu respeito; e do emprego de um modelo lógico, que define um encadeamento dos eventos ao longo do tempo por meio de padrões de causa-efeito. Sobre a validade externa, Yin (2015), esclarece que essa validade abrange a possibilidade de os resultados encontrados, no estudo, serem generalizados para outras condições, o que pode ser demonstrado em estudos de caso por meio da utilização de teoria em estudos de caso único e da lógica de replicação em estudo de caso múltiplos. A generalização de estudos de caso é considerada analítica, ou seja, busca-se generalizar um grupo de dados para uma teoria mais abrangente (YIN, 2015).

O fato de utilizar entrevistas semiestruturadas possibilita ao pesquisador estabelecer o roteiro das entrevistas, organizando as questões, entretanto, considerando que pode ocorrer, durante a condução do processo, a necessidade de formular novos itens, em virtude de surgirem alguns fatos relevantes para as conclusões do estudo (GIL, 2010).

Por fim, segundo Godoy (2006), o estudo de caso pode ser considerado: descritivo, interpretativo e avaliativo. Como interpretativo, o autor considera aquele que, além de conter uma rica descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões de dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou se opor a suposições teóricas. Portanto, com base nessas premissas mencionadas atendem, perfeitamente ao escopo desta tese.

4.5 Coleta de dados

A estratégia de pesquisa utilizada para coleta de dados foi o estudo de casos múltiplos como procedimento técnico. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade.

O modus operandi da técnica para coleta dos dados primários foram por intermédio de entrevistas, com perguntas semiestruturadas em profundidade, que ocorreram com executivos e gestores das áreas Internacional, bem como de Controle e Gestão das farmacêuticas pesquisadas, com a finalidade de colher maior número de evidências e informações possíveis, na busca de uma melhor compreensão do fenômeno pesquisado, seguindo um roteiro prévio (APÊNDICE A) com perguntas direcionadas ao objeto de estudo.

Ademais, ressalta-se que, em um primeiro momento da pesquisa, foi realizada uma revisão da literatura atualizada (estado da arte), sobre a Internacionalização e o Controle Gerencial, que fundamentou a construção adequada desses instrumentos de coletas de dados primários e secundários.

As técnicas de coleta de dados secundários foram obtidas em pesquisas bibliográficas e pesquisas documentais (dados estatísticos, vídeos, *press-releases* e em informações oficiais da empresa, contidas no site institucional, nos seus relatórios financeiros e de sustentabilidade). No caso das indústrias farmacêuticas portuguesas, esses dados foram acessados, diretamente, no banco de dados Amadeus disponibilizado pela Universidade do Minho, em Portugal.

4.6 Seleção e amostra

Um requisito fundamental para seleção e amostra das empresas selecionadas incluídas nesta pesquisa, foram as indústrias farmacêuticas dentro do grupo de empresas responsáveis pela produção e comercialização de medicamentos genéricos, similares e inovadores (prescritos e os não prescritos), que têm interesses e práticas de negócios pela internacionalização, com fins de analisar essas estratégias, bem como os seus impactos sobre o sistema de controle gerencial, os quais podem contribuir com a cultura organizacional, P & D (pesquisas e desenvolvimento) e a inovação dessas empresas, gerando impactos sociais para a população.

Esta tese foi construída, em uma base sistêmica, que tem como finalidade de aumentar o estoque de conhecimento existente, incluindo conhecimento científico e tecnológico, assim como o uso desse conhecimento para novas aplicações.

Desse modo, considerou-se os seguintes requisitos para seleção e amostra das farmacêuticas pesquisadas:

- a) O controle acionário ser nacional;
- b) pertencer ao setor industrial;
- c) atuarem direta ou indiretamente em outro (s) país (es);
- d) distintas dimensões (pequeno, médio ou de grande porte);

- e) estejam localizadas em qualquer estado brasileiro, preferencialmente, nos estados de Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, onde está localizado o maior número de indústrias farmacêuticas; e
- f) atuarem em atividades de internacionalização há mais de cinco (5) anos.

Dentro desses requisitos, no caso brasileiro, para fins de se adequar ao tema, a escolha do critério e requisitos de seleção das farmacêuticas que foram objeto dos estudo de casos, buscou-se com base nas 1000 maiores empresas da Revista Exame (2018), da Revista Valor (2019) e no órgão de pesquisa Internacional, especializado em Auditoria, Saúde e da Indústria farmacêutica (IQVIA, 2019). Restringiu-se como foco principal da análise populacional, os 20 maiores setores analisados, do ramo industrial e como amostra o segmento farmacêutico nacional brasileiro.

Inicialmente, procurou-se pesquisar, no Brasil, especialmente como amostra, as 5 (cinco) maiores indústrias farmacêuticas brasileiras dentre “As 10 Maiores e Melhores” classificadas por vendas líquidas. Entretanto, diante de um contexto que quanto maior for número de amostras de casos múltiplos, mais facilitam as comparações e se obtêm resultados mais robustos, foram selecionadas sete (7) indústrias farmacêuticas brasileiras que atenderam e se destacaram do conjunto de requisitos diferenciados: os laboratórios **EMS, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA, HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS**, que tiveram com base, na realização de entrevistas, em profundidade com executivos/gestores da área Internacional e de Controle e Gestão.

Entretanto, diante da oportunidade de realizar um Estágio Científico (ECA), na Escola de Economia e Gestão (EEG), na Universidade do Minho (UMinho), Braga, Portugal, cujo objetivo principal deste ECA, foi aumentar o estoque de conhecimento com um maior aprofundamento do referencial teórico e da metodologia da pesquisa, coletando informações de dados primários (entrevistas), em empresas farmacêuticas portuguesas, culminou com o desenvolvimento comum entre os dois países e um “roteiro” de perguntas que, em Portugal denomina-se de “guião”, alinhando-se dessa forma, os termos técnicos.

Diante desse intercâmbio de três (3) meses, em Portugal, por meio do ECA (APÊNDICE A), foram encaminhadas solicitações de entrevistas (APÊNDICE A), para 15(quinze) indústrias farmacêuticas portuguesas selecionadas, e, assim foram estabelecidos contatos telefônicos, bem como agendamentos realizado, diretamente com essas empresas. Nesse ECA, obteve-se a realização de duas (2) entrevistas em indústrias farmacêuticas, genuinamente, portuguesas,

internacionalizadas, que se adequaram ao objetivo da tese, bem como atenderam os critérios e os requisitos de seleção comuns das farmacêuticas entre os dois países.

Dessa forma, a seleção e amostra dos dados primários e secundários obtidos perfaz um total de 9 (nove) indústrias farmacêuticas, sendo 7 (sete) laboratórios brasileiros, já discriminados acima, e 2 (dois) laboratórios portugueses, que foram os Laboratórios **SIDEFARMA** e o **ATRAL**.

4.7 Análise de resultados

Na busca pelos resultados, a seguir, tem-se sumarizado, em quadros, figuras, tabelas e gráficos, o levantamento das informações que facilitam as análises, interpretações e as organizações dos resultados. Segundo Yin (2015), as tabelas e quadros tornam as análises mais claras, objetivas e de fácil interpretação.

Após utilização das técnicas de fonte de coletas de dados secundários e primários, em que foram entrevistados, em profundidade, os executivos/gestores das áreas Internacional e de Controle e Gestão, teve como finalidade colher o maior número de evidências e informações possíveis, seguindo um roteiro prévio de perguntas direcionadas ao objeto de estudo.

Os resultados da pesquisa de campo apresentados, no Capítulo 5, a seguir, foram mais uma vez tratados na identificação de padrões entre eles. A partir de então, os resultados foram discutidos de acordo com as abordagens teórico-analíticas e o contexto empírico da indústria farmacêutica, como também foram confrontados com resultados obtidos, em pesquisas, com temática semelhante. Assim, procurou-se dar maior validade interna aos resultados encontrados, na pesquisa de tese, conforme se apresenta na análise dos resultados, no capítulo 6, a seguir.

4.8 Limitação do método da pesquisa

As principais limitações do método da pesquisa, deve-se aos obstáculos encontrados, quando da coleta de dados primários, no decorrer das entrevistas, conforme listadas abaixo:

- a) Foram enviadas inúmeras correspondências (cartas, e-mails, telefonemas), solicitando entrevistas aos 22 (vinte e dois) laboratórios brasileiros (APÊNDICE B) e às 15 (quinze) farmacêuticas portuguesas (APÊNDICE A), internacionalizadas. As dificuldades em obter retorno, em conceder as entrevistas, desses laboratórios foram muito grandes. O

contato telefônico diário, a utilização das mídias sociais como facebook e LinkedIn, foram os caminhos encontrados na obtenção de poucas entrevistas com os gestores da área internacional e de controle;

- b) as farmacêuticas estudadas apresentaram forte resistência em relatar a maneira como são desenvolvidas as estratégias de Internacionalização e as características de seu Controle Gerencial;
- c) houve muitas dificuldades para que as indústrias pesquisadas disponibilizassem os profissionais pertinentes que pudessem responder às questões de forma adequada e capacitada, bem como às perguntas relacionadas as variáveis da Internacionalização e do Controle Gerencial;
- d) os executivos entrevistados, por vezes, não puderam disponibilizar um tempo que fosse suficiente para a realização do cumprimento do roteiro de entrevistas;
- e) Ocorreram alguns novos agendamentos definidos para realização das entrevistas, nos respectivos dias e horários combinados, em virtude de imprevistos por parte do entrevistado, havendo, assim, um novo agendamento; e
- f) durante algumas entrevistas, houve interrupção, pois os entrevistados tiveram que realizar atendimentos e, como isso, foi necessário remarcar uma nova data para a entrevista.

Apesar das dificuldades encontradas em quase as todas entrevistas realizadas, nesses laboratórios já citados, principalmente, na dificuldade da concessão das entrevistas por parte dos laboratórios, como forma de solucionar tal limitação, recorreu-se alguns amigos, gestores de distribuidoras de medicamentos, sindicatos, associações da indústria e do varejo farmacêutico, o qual o entrevistador possui relacionamentos profissional e pessoal, por ter exercido, anteriormente, a função de gerente de negócios com vínculo empregatício e como prestador de serviços de consultoria, nas áreas de planejamento e controle estratégico, em outras distribuidoras do segmento farmacêutico. A partir da decisão de buscar esses relacionamentos, facilitou-se os contatos necessários à realização dessas entrevistas com executivos da área internacional e de controle.

Por outro lado, atribui-se esses obstáculos, dificuldades de obter essas informações, dessas farmacêuticas pesquisadas, por serem consideradas muito estratégicas no setor que atuam e confidenciais para os negócios entre as organizações. Além disso, também há um contexto cultural, no Brasil, a teoria e a prática, infelizmente, não andam de mão dadas para o desenvolvimento científico, estão muito distantes e afastadas de serem alcançadas. Outros

países, como por exemplo os EUA, essas práticas da Academia com as empresas são muito próximas e promissoras.

Outra limitação importante, no que se refere à obtenção de dados secundários (demonstrações financeiras), no momento da realização da pesquisa de tese, pois, no Brasil, não há a obrigatoriedade, por parte da legislação, a obrigatoriedade da divulgação de demonstrações econômicas financeiras pelas empresas de capital fechado, o que dificulta, de certa forma, conhecer em profundidade os aspectos da Internacionalização e de Controle dessas farmacêuticas, a não ser com base nessas entrevistas. No Brasil, tem-se apenas uma indústria farmacêutica de capital aberto, onde as informações são mais transparentes e abertas ao stakeholders e ao público em geral, o que facilitariam as pesquisas desse segmento.

Com relação as farmacêuticas portuguesas, esta divulgação de dados quantitativos (dados de balanço), foram mais acessíveis de serem obtidos, mesmo nas farmacêuticas de pequeno e médio porte, todavia ocorreu mediante ao acesso à Base de dados Amadeus, quando do Estágio Científico Avançado (ECA), conforme se observa no relatório (APÊNDICE A).

Por outro lado, apesar das facilidades em obter dados quantitativos (dados de balanços), a grande limitação reside nas dificuldades de conceder as entrevistas. Dos quinze laboratórios portugueses consultados (APÊNDICE A), somente em 2 (dois) obteve-se respostas favoráveis. Um deles também foi por intermédio da professora orientador do ECA, e o outro laboratório foi através de inúmeros contatos, correspondências enviadas, telefonemas. Os obstáculos em se obter entrevistas são quase semelhantes. Entretanto, no Brasil foi um pouco mais acessível em decorrência de relacionamentos profissionais e pessoais anteriores.

Considerando-se as limitações e os resultados desta pesquisa de tese, infere-se que há distintas possibilidades de novas pesquisas, tanto relacionadas ao objeto de estudo, como também à metodologia empregada. O método de estudo de caso traz limitações quanto à capacidade de generalizações, abrangência estatística e podem ocorrer outros vieses nos resultados encontrados relacionados à capacidade analítica do investigador.

Diante disso, como já foi investigado, nesta tese, os aspectos relacionados ao perfil organizacional das farmacêuticas, as variáveis relacionadas à Internacionalização e as variáveis relacionadas ao Sistema de Controle Gerencial, cabe um estudo mais aprofundado e exaustivo com cada variável analisada.

5. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

O objetivo deste capítulo é descrever o histórico, a marca, a inovação, a política, a localização estratégica e a internacionalização das indústrias farmacêuticas que foram objeto de análise de estudo de casos, a fim de apresentar ao leitor uma síntese das principais características sobre as organizações pesquisadas. Neste capítulo, não se demonstra as análises, nem comentários sobre os resultados encontrados.

5.1 Descrição de casos das indústrias farmacêuticas selecionadas

As organizações, que foram objeto de análise de estudo de casos, foram selecionadas mediante um leque de opções, sendo que os Laboratórios E.M.S, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA, HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS, SÍDEFARMA e ATRAL, destacaram-se do conjunto, devido à sua posição especial, no mercado brasileiro e português, e nos quesitos diferenciados de entrada no mercado internacional e controle de gestão. As informações deste capítulo foram obtidas, basicamente, utilizando-se a coleta de dados secundários, principalmente, no site oficial institucional, vídeos e no relatório de administração das farmacêuticas pesquisadas.

5.1.1 Descrição de casos do EMS

“A história da indústria EMS S.A é de constante superação, reinvenção e desenvolvimento. Nascida da pequena Farmácia Santa Catarina, foi fundada por Emiliano Sanchez em 1964, e teve a primeira fábrica instalada em São Bernardo do Campo (SP). Um grande salto foi dado com a implantação do complexo industrial de Hortolândia (SP), em 1999, onde estão localizados o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, inaugurado em 2002, um dos maiores e mais modernos da América Latina e a robotizada unidade de embalagem de medicamentos sólidos, que passou a funcionar em 2013” (EMS, 2019)

“A EMS também conta desde 2014 com a Novamed, sua unidade produtiva, em Manaus (AM), além da planta de Jaguariúna (SP). Até 2017, estará também em Brasília (DF). Em mais de meio século de história, a empresa segue firme em seu objetivo: cuidar das pessoas e oferecer a elas medicamentos de qualidade. O resultado foi de crescimento, capacidade competitiva e solidez, trilhando um futuro promissor.” (EMS, 2019)

“A inovação é, e continuará sendo, um dos principais focos da empresa nos próximos anos. A EMS investe consistentemente em genéricos de alta complexidade, em inovação incremental e é uma das acionistas da Bionovis, de medicamentos biotecnológicos - considerados o futuro da indústria farmacêutica. Outra grande aposta é em inovação radical, com a empresa Brace Pharma, localizada, nos Estados Unidos, com foco em trazer terapias inovadoras aos pacientes.” (EMS, 2019)

“A farmacêutica nacional foi pioneira, em 2005, na exportação de medicamentos para o continente europeu. Desde 2006, mantém acordo técnico-científico com um dos melhores e mais renomados laboratórios de pesquisa do mundo, o MonteResearch, na Itália, visando ao intercâmbio de conhecimento e tecnologia. Com exportações para a América Latina, Europa, África, Ásia e Oriente Médio, a EMS está presente em mais de 40 países. A Ciclosporina Microemulsão, imunossupressor de alta complexidade utilizado para combater a rejeição de órgãos transplantados, é um dos principais medicamentos exportados. A EMS é a fabricante do produto genérico em toda a América Latina há mais de 16 anos. A empresa trabalha com novas soluções e os melhores produtos para o Brasil e o mundo.” (EMS, 2019)

“O EMS está estabelecido pelo CNPJ/MF nº 57.507.378/0003-65, cujo capital da empresa é 100% nacional, tendo iniciado suas atividades em 1964. No ano de 2000, 36 anos após sua fundação, começou o seu processo de internacionalização, com exportações para a América Latina, Europa, África, Ásia e Oriente Médio e, atualmente, está presente em mais de 40 países. Em 2013, nos Estados Unidos foi instalada a empresa Brace Pharma, no Estado de Maryland, totalmente voltada à inovação radical.” (EMS, 2019)

5.1.2 Descrição de caso do EUROFARMA

“O Eurofarma Laboratórios S.A., estabelecido pelo CNPJ: 61.190.096/0001-92, é uma indústria multinacional de capital 100% brasileiro e, desde 1972, é reconhecida pela comunidade médica e sociedade por promover o acesso à saúde e à qualidade de vida com tratamentos a preço acessível, qualidade e inovação, posicionando-se com destaque nos principais segmentos farmacêuticos: Prescrição Médica, Medicamentos Isentos de Prescrição, Genéricos, Hospitalar, Licitações, Oncologia, Serviços a Terceiros e Veterinária. A empresa conta com um amplo portfólio que atende todas as especialidades médicas e é referência em sistema nervoso central, anti-infecciosos e medicamentos hormonais.”(EUROFARMA, 2019)

“A expansão geográfica segue sendo o projeto prioritário da companhia e tem como meta responder por 30% da receita do Grupo até 2022. Em 2017, as operações internacionais

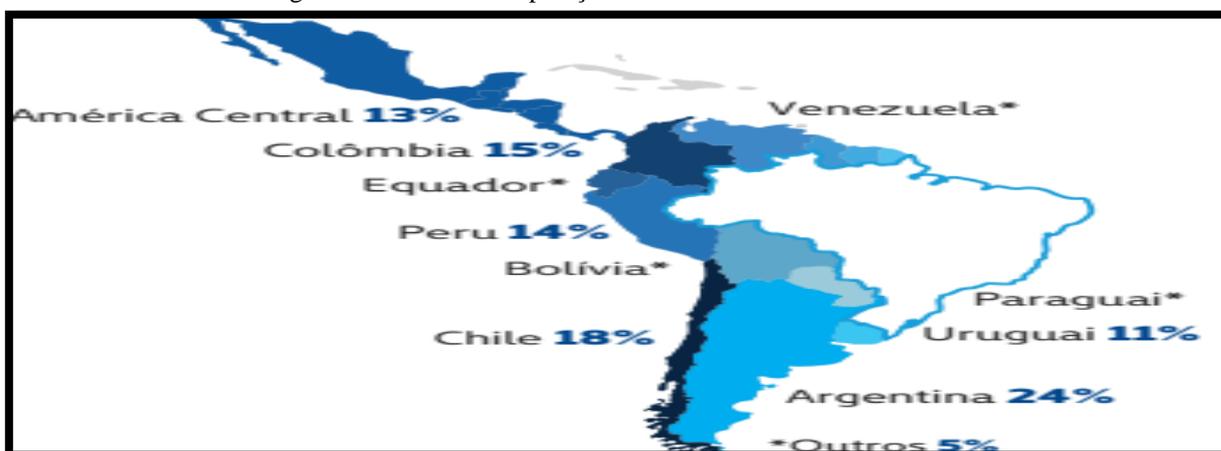
alcançaram o equilíbrio financeiro e tiveram participação de 13% nos resultados de vendas consolidadas. A formalização da entrada, em Moçambique, propiciou uma importante base de prospecção para África. Nos próximos anos, concentrará esforços na consolidação das operações, na América Latina e início da atuação em novos mercados.” (EUROFARMA, 2019)

“O Eurofarma com atuação em mais de 20 países, na América do Sul e Central, Caribe e África, tem 9 (nove) plantas fabris estrategicamente distribuídas na América Latina. Cobre 82% do mercado latino americano. Além do Brasil, conta com operações próprias em 19 (dezenove) nações: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Moçambique, Paraguai, Peru, Uruguai, Venezuela, Guatemala e outros países da América Central, Caribe, como Belize, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicarágua, Panamá e República Dominicana, e conta com escritório para submissão de dossiês, no México, também conta com uma participação acionária nos Estados Unidos, conforme percebe-se na Figura 6.” (EUROFARMA, 2019).

Nesses movimentos de internacionalização, todas as áreas da empresa trabalham fortemente na integração. A proposta é aperfeiçoar a gestão local e replicar o atual modelo comercial da Eurofarma nesses países. A Unidade de negócios da exportação é um gerador de inteligência intercultural. Trabalha no mapeamento e expansão no exterior, estabelecendo novas parcerias e ampliando o portfólio de produtos comercializados. O objetivo é parcerias internacionais atrativas, rentáveis. As instalações de produção são certificadas por: Anvisa (Brasil), Anmat (Argentina), Invima (Colômbia) e Digemid (Peru).” (EUROFARMA, 2019)

“O Eurofarma aderiu as exportações de seus produtos, em 2002, 30 anos longe dos avanços comerciais em mercados estrangeiros. Mas, a partir desta data e alinhada à sua meta de cobrir 90% da demanda para os países latino-americanos até 2015. Em 2009, a empresa adquiriu o laboratório argentino Quesada e, entre 2010 a 2014, continuou suas aquisições de mais 5 (cinco) laboratórios nos demais países da América Latina.” (EUROFARMA, 2019)

Figura 6 - Vendas nas Operações Internacionais da Eurofarma.



Fonte: Balanço financeiro Ano-base 2018 (2019).

5.1.3 Descrição de caso do ACHÉ

“A indústria Aché Laboratórios Farmacêuticos S.A. e controladas, estabelecida pelo CNPJ 60.659.463/0001-91, é 100% nacional, com 52 anos de atuação, cumprindo o propósito de levar mais vida às pessoas, onde quer que elas estejam. Possui uma das maiores Forças de Geração de Demanda e Vendas do mercado nacional, o que proporciona uma ampla capilaridade para divulgação dos produtos e disseminação de conhecimento científico aos profissionais da saúde, além de acesso a um completo portfólio de qualidade ao consumidor final.” (ACHÉ, 2019)

“Seus produtos são distribuídos em toda a América Latina e em outros continentes, totalizando 26 (vinte e seis) países cobertos por acordos de licenciamento. As plantas industriais estão localizadas nos municípios de São Paulo - SP; Guarulhos - SP; Londrina - PR (empresa Nortis); e Anápolis - GO (empresa Melcon). Além disso, detém 25% de participação na Bionovis (joint-venture com outras três indústrias farmacêuticas nacionais), localizada em Valinhos - SP, dedicada à pesquisa e ao desenvolvimento de medicamentos biotecnológicos. Está em construção uma nova planta industrial, localizada, no Cabo de Santo Agostinho, em Pernambuco, o que possibilita ao Aché expandir fronteiras e estar mais próximo de seus clientes.” (ACHÉ, 2019)

“Para garantir a assertividade e foco na condução do negócio, o portfólio de produtos do Aché é gerenciado a partir de 5 (cinco) Unidades de Negócio: Prescrição, Medicamentos Isentos de Prescrição, Genéricos, Dermatologia e Cuidados Especiais. Este modelo de atuação conta com um processo bem estruturado para a tomada de decisões e monitoramento de indicadores, por meio de fóruns colegiados e integrados ao dia a dia da Companhia, com ganhos em segurança e agilidade (ACHÉ, 2019)

“A inovação é constantemente exercitada por meio de processos bem estruturados em diversas frentes, como na renovação de portfólio, com resultados de curto, médio e longo prazos. Os projetos são desenvolvidos com base nas capacidades instaladas e parcerias com outros laboratórios, hospitais, instituições de ensino e pesquisa do Brasil e do mundo. Os projetos de inovação contribuem para assegurar a continuidade do negócio e gerar impacto positivo para toda a sociedade, em linha com nosso propósito de levar mais vida às pessoas. Cerca de 10% do EBITIDA da Companhia é investido, anualmente, em inovação, incluindo recursos próprios e captações por *funding* externo (parcerias internacionais e com instituições de fomento).” (ACHÉ, 2019)

5.1.4 Descrição de caso da CRISTÁLIA

“A Cristália Produtos Químicos e Farmacêuticos Ltda, estabelecido sob CNPJ: 044.734.671/0004-02, é um Complexo Industrial Farmacêutico, Farmoquímico, Biotecnológico e de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, 100% (cem por cento) brasileiro. Com 47 anos de história, o Cristália liderou uma verdadeira revolução na indústria nacional. Com o lema sempre um passo à frente, o Cristália trouxe para o país tecnologias que hoje permitem o acesso de milhões de brasileiros a medicamentos de ponta. O laboratório apresenta os seguintes números: 23 PDPS com o governo federal, 107 Patentes, 200 medicamentos, 300 registros de produtos no exterior.” (CRISTÁLIA, 2019)

“Em agosto de 2019, com a presença do Presidente da República, Jair Messias Bolsonaro, o Laboratório Cristália, inaugurou a primeira planta Farmoquímica Oncológica, de alta potência, da América Latina, o primeiro Hormônio do Crescimento Humano biossimilar, 100% brasileiro. O laboratório conquista da 107ª patente em 2019, a patente PI 0401742-0, referente ao composto CRS-74 (análogo do ritonavir). O Cristália já conquistou 107 patentes, no Brasil, União Européia, Estados Unidos e mais 11(onze) países. Entre essas patentes estão: o medicamento anestésico s-cetamina, o medicamento Alimax, para tratamento de queimaduras, e o medicamento Helleva, para tratamento de disfunção erétil.” (CRISTÁLIA, 2019)

“Após 15 (quinze) anos de estudos e investimentos em pesquisas, o Cristália recebeu da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), o registro do primeiro Insumo Farmacêutico Ativo biotecnológico obtido a partir da biodiversidade brasileira: o IFA Colagenase. Como consequência desse feito, pela primeira vez, na história, o Brasil tem condições de exportar biotecnologia, deixando por completo a necessidade de importar colagenase. Enquanto a indústria farmacêutica brasileira importa cerca de 90% dos Insumos Farmacêuticos Ativos (IFAs) utilizados, na produção de medicamentos, o Cristália produz 53% dos IFAs que necessita para a fabricação de medicamentos.” (CRISTÁLIA, 2019).

“Em 1982, tem início a exportação, sendo Moçambique o primeiro país a importar os produtos do Cristália. Com mais de 300 registros, no exterior, o Cristália exporta medicamentos e tecnologia para mais de 30 países da América Latina, África e Oriente Médio. O laboratório é referência na exportação de Insumos Farmacêuticos Ativos (IFAs) e reconhecido internacionalmente pela linha de anestésicos. A linha de anestésicos e produtos para a dor do Cristália também se tornou uma referência mundial. Os principais produtos exportados são: os anestésicos Sevocris; Fentanest; Propovan; o sedativo Dormire; o relaxante muscular

Dantrolen, utilizado no tratamento da Hipertemia Maligna; e Ketamin +, uma separação racêmica da cetamina. Como comprovação do reconhecimento internacional na linha de anestésicos, em novembro de 2017, o Cristália foi reconhecido pela Farmacopeia Americana USP (*United States Pharmacopeia*) por ceder o padrão da substância Cloridrato de Ropivacaína.” (CRISTÁLIA, 2019).

“Inovação em embalagens esterilizadas, outro exemplo da expertise em tecnologia do Cristália são as embalagens Sterile Pack e as Doses Unitárias, que também são exportadas, aumentando a segurança no uso dos produtos e levando soluções desenvolvidas e consagradas no mercado brasileiro para o mundo. O Cristália investe cerca de 4% de seu faturamento anual em pesquisa e desenvolvimento. Na planta exclusiva para PD&I, instalada no Complexo Industrial de Itapira (SP), estão sendo desenvolvidos cerca de 30 (trinta) projetos de novos medicamentos, sendo 60% de inovação radical. (CRISTÁLIA, 2019)

“A aquisição do Laboratório IMA foi um marco para o Grupo Cristália, que passou a ter sua primeira planta localizada, no exterior, na Argentina, e um segmento estratégico: remédios oncológicos injetáveis. Além disso, por meio do IMA, empresa coligada, na Argentina, o Cristália atua internacionalmente na Colômbia, Guatemala, México, Venezuela, Peru, Equador, Cuba, Uruguai e Paquistão.” (CRISTÁLIA, 2019)

5.1.5 Descrição de caso do HEBRON

“A história do Laboratório Farmacêutico Hebron, estabelecido sob o CNPJ 08.939.548/000-03, foi determinada pelo sonho de ter uma indústria que produzisse medicamentos, a partir de matéria-prima nacional, extraída da natureza, e com o apoio e a expertise científica, e tecnológica das mais importantes universidades e institutos de pesquisa brasileiros. O pernambucano Josimar Henrique da Silva inaugurou, em janeiro de 1990, o laboratório farmacêutico Hebron, na cidade de Caruaru - PE.” (HEBRON, 2019)

“Após mais de 10 anos de experiência, nas áreas comercial e administrativa laboratorial, Josimar decidiu abrir uma pequena distribuidora de medicamentos. Paralelamente, com os lucros do negócio, começou a construção de seu próprio laboratório. Em junho de 1985, início da construção que durou quatro anos, é quando então nasce a Hebron. Nessa época, o país contava com um parque industrial farmacêutico expressivo, mas os centros de tecnologia e de pesquisa estavam restritos ao mundo acadêmico.” (HEBRON, 2019)

“Acreditando no potencial dos pesquisadores e cientistas brasileiros, e investindo em pesquisas, nas áreas de Química Fina, Fitoterápica e Biotecnologia, a Hebron saiu na frente e,

hoje, produz medicamentos de qualidade em diversas especialidades médicas. Os produtos Hebron estão presentes em todo o território nacional. Atuando com mais de 200 propagandistas e visitamos mensalmente, cerca de 60 mil médicos em diversas especialidades, tais como Pediatria, Clínica Médica, Gastroenterologia, Ginecologia/Obstetrícia, Neurologia, Fisiatria e Fisioterapia.” (HEBRON, 2019)

“Além da atuação nacional, ao longo da história, exporta e mantém relações comerciais e institucionais com diversos países como EUA, Canadá, México, Peru, Equador, Chile, Venezuela, Paraguai, Colômbia, Portugal, Moçambique, Angola e África do Sul. Fora do Brasil, a Hebron desenvolveu projetos na Inglaterra, na Universidade de Farmácia do Porto (Portugal), manteve contato com um dos maiores centros de pesquisa fitoquímica do mundo, em Lausanne (Suíça), parceria com a *University of Vermont* (EUA), com a *Albany Medical College* (EUA) e com a *Universidad de León* (Espanha).” (HEBRON, 2019)

“O compromisso com o desenvolvimento e o aprimoramento da qualidade dos produtos e serviços da Hebron é gerido por uma rigorosa Política de Qualidade adotada em todos os setores. As ações envolvem desde a padronização dos processos ao comprometimento e a capacitação dos colaboradores. Desenvolvimento de processos analíticos, pesquisas clínicas, biológicas, químicas e fitoterápicas, produção de matérias primas, de produtos farmacêuticos, de cosméticos e alimentos funcionais.” (HEBRON, 2019)

5.1.6 Descrição de caso da RIOQUÍMICA

“A Rioquímica - Indústria Farmacêutica S.A., CNPJ 55.643.555/0001-43, é uma indústria 100% brasileira que opera em prol do desenvolvimento nacional. Tem como foco principal a qualidade de seus produtos. Atuando há quase 40 anos em todo o mercado nacional, sua linha de produção é composta por medicamentos, cosméticos e saneantes.” (RIOQUÍMICA, 2019).”

“Desde 1979, a Rioquímica é referência nacional na produção de saneantes para ambientes hospitalares, com um portfólio amplo e que atende todas as demandas do dia a dia desses locais. Além desse segmento, a empresa também oferece soluções para clínicas odontológicas, ambientes institucionais, produtos farmacêuticos, cosméticos e veterinários. Os produtos são reconhecidos pela qualidade e eficácia comprovadas, com funcionalidades exclusivas, bem como a segurança que a marca Rioquímica sempre ofereceu. Lançamentos são feitos, constantemente, para manter o portfólio sempre atualizado e alinhado com as necessidades dos clientes.”(RIOQUÍMICA, 2019)

“O Centro de Distribuição e o Administrativo tem 17m² construídos e 5 (cinco) mil posições de palets, com capacidade para armazenar todos os produtos. A unidade fabril tem terreno de 15m², com 10m² construídos e sempre expandindo. Sediada, em São José do Rio Preto - SP, a empresa conta com uma equipe de mais de 500 (quinhentos) colaboradores regionais, sendo assim, um dos principais geradores de mão de obra e renda local.” (RIOQUÍMICA, 2019)

“A preocupação em produzir dentro dos mais rigorosos padrões de qualidade e a utilização de métodos modernos de fabricação, os quais envolvem equipamentos e técnicas de última geração, proporcionam à Rioquímica destaque no cenário brasileiro de medicamentos e saneantes. A Rioquímica segue os mais altos padrões de funcionamento ao atender as Boas Práticas de Fabricação (BPF) para Medicamentos e Saneantes. Conforme determinações da ANVISA, as BPF abrangem um conjunto de medidas para garantir a qualidade sanitária, qualidade dos produtos, processos, procedimentos, entre outros. O compromisso com a qualidade trouxe a certificação do ISO 9001:2015 e 13475:2016 e ao uso do mais alto padrão de funcionamento, na qualidade dos produtos, processos e procedimentos. Assim, reforça seu compromisso com a qualidade de vida e o bem-estar de todos.” (RIOQUÍMICA, 2019)

“O setor de inovação e P&D da Rioquímica conta com uma equipe de alta qualificação e equipamentos de última geração em seu laboratório. O trabalho é feito em parceria com as principais universidades e empresas do Brasil, em busca de novas tecnologias e soluções, sempre respeitando as normas regulatórias, para encontrar soluções eficazes e seguras a clientes e parceiros.” (RIOQUÍMICA, 2019)

“Além de uma atuação forte, no mercado local, a Rioquímica está presente em países como Paraguai, Peru e Bolívia, além de estar em fase de certificações e negociações em outros locais. Hospitais públicos, privados e órgãos dos estados contam com a segurança e eficácia dos produtos da empresa no dia a dia.” (RIOQUÍMICA, 2019)

“A MISSÃO é criar soluções para desinfecção e higienização de ambientes e pessoas, que superem as expectativas dos clientes. A VISÃO é ser reconhecida como a melhor empresa do segmento, com soluções para desinfecção e higienização de ambientes, os VALORES, são:

Respeito às pessoas, à sociedade e ao meio ambiente.

Inovação e melhoria contínua de seus produtos e processos.

Orientação para resultados buscando a maximização de excelente desempenho e performance.

Qualidade integrada ao crescimento da marca.

Unanimidade na escolha do cliente.

Integridade, ética, justiça e transparência nas decisões e ações.

Motivação inspirada no desejo de evoluir e no reconhecimento pelos resultados alcançados.

Inteligência e competência a serviço do trabalho.

Credibilidade e confiança conquistados por meio do cumprimento das normas vigentes.

Agilidade, atendimento às necessidades de clientes, fornecedores, colaboradores e acionistas.

Através desses três pilares: a Missão, Visão e os Valores são estabelecidos as estratégias organizacionais da empresa.” (RIOQUÍMICA, 2019)

5.1.7 Descrição de casos do FARMANGUINHOS

“O Instituto de Tecnologia em Fármacos (Farmanguinhos/Fiocruz), estabelecido sob CNPJ: 33.781.055/0065-08, é mais do que uma fábrica de medicamentos, é um verdadeiro Instituto de Ciência e Tecnologia em Saúde, é considerado o maior laboratório farmacêutico oficial vinculado ao Ministério da Saúde. Além de pesquisar, desenvolver e produzir medicamentos essenciais para a população brasileira, o Instituto se destaca, ainda, na luta pela redução de custos de medicamentos, permitindo a ampliação ao acesso de mais pessoas aos programas de saúde pública.” (FARMANGUINHOS, 2019).

“Fundado, em 1976, o Instituto de Tecnologia em Fármacos (Farmanguinhos/ Fiocruz) é uma unidade técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), que atua de forma multifacetada, nas áreas de educação, pesquisa, inovação tecnológica e produção de medicamentos. São 42 anos de história, de dedicação à saúde pública brasileira. Desde a produção de sulfato ferroso até importantes antiretrovirais e antimaláricos.” (FARMANGUINHOS, 2019)

“De Manguinhos para o Complexo Tecnológico de Medicamentos, em Jacarepaguá, com 105 mil m² de área fabril. Atua na produção de medicamentos, na pesquisa, no desenvolvimento tecnológico e no ensino. Dentre os cerca de 33 tipos de medicamentos diferentes que Farmanguinhos tem registrado, o instituto fabrica antibióticos, anti-inflamatórios, anti-infecciosos, antiulcerosos, analgésicos, para doenças endêmicas, como malária e tuberculose, antirretrovirais para tratamento da Aids e hepatites virais. Também produz aqueles para o sistema cardiovascular e o Sistema Nervoso Central.” (FARMANGUINHOS, 2019)

“A produção de Medicamentos, possui capacidade instalada de produção de mais de 2,5 bilhões de unidades de medicamentos por ano e é vinculado ao Ministério da Saúde (MS) do Brasil. O Instituto ocupa posição estratégica como maior laboratório farmacêutico oficial do Poder Executivo Federal. Se, no passado, Farmanguinhos atuava com produtos de

medicamentos de atenção básica para abastecer políticas de distribuição em massa, atualmente, a unidade da Fiocruz assumiu papel estratégico dentro da Política Nacional de Medicamentos e da Política Industrial, ao se tornar um importante centro de tecnologia e desenvolvimento de medicamentos especializados de alto valor agregado.” (FARMANGUINHOS, 2019)

“Atualmente, o Instituto mantém acordos de transferência de tecnologia com a Índia, Estados Unidos, países da Europa e da África. Farmanguinhos exporta vitamina A, para Guatemala, e será distribuída para crianças de seis a onze meses como suplementação preventiva, uma vez que essa vitamina é essencial às funções ligadas ao sistema visual, crescimento e sistema imune. Pela primeira vez, com o propósito de expandir suas vias de negociação e ampliar sua atuação no mercado internacional, a Farmanguinhos exportou um medicamento por meio de venda direta.” (FARMANGUINHOS, 2019)

“A oportunidade de levar um pouquinho do Instituto para outro país surgiu por meio de um edital da Organização Pan Americana da Saúde (OPAS/OMS) para o fornecimento de Vitamina A de 100.000 UI, em cápsulas, para a Guatemala. A comercialização contemplou a solicitação de 394.500 mil unidades farmacêuticas. Segundo a chefe da Divisão de Assistência Farmacêutica da unidade (DAF), Vanessa Lordello, o envio desse produto para o exterior traz legitimidade e reconhecimento para Farmanguinhos como fornecedor de medicamentos para as Américas, abrindo possíveis janelas de oportunidades para novas demandas, principalmente da OPAS, a outros países e fundos internacionais específicos na compra e distribuição de medicamentos na região. (FARMANGUINHOS, 2019)

“Neste sentido, a comercialização corrobora com a missão e a visão institucional, de modo a ressaltar Farmanguinhos no cenário internacional, sobretudo no campo de Doenças Negligenciadas. “Diante disso, esta exportação representa não só uma conquista, como também um grande passo para Instituição rumo ao objetivo de expandir suas relações para o âmbito internacional”, (FARMANGUINHOS, 2019).

5.1.8 Descrição de caso da SIDEFARMA

“A Sidefarma S.A. é uma Empresa independente e **100% portuguesa**, especializada na fabricação de pequenos e médios lotes de formas farmacêuticas sólidas, semissólidas e líquidas e distribui e comercializa Produtos Farmacêuticos, Suplementos Alimentares, Cosméticos e Dispositivos Médicos.” (SIDEFARMA, 2019)

“Posicionada enquanto parceiro, e CMO de valor e confiança, a empresa oferece elevados padrões de qualidade no fabrico e embalagem para terceiros e na prestação de outros

serviços. Acompanhando desde sempre o progresso e tendências da Indústria Farmacêutica, a SIDEFARMA conta com 40 anos de experiência tecnológica e se encontra atualmente em fase de expansão. Ao ampliar as suas áreas de produção, embalagem e armazenagem, reforça a sua capacidade produtiva, bem como garante uma resposta ainda mais eficiente às exigências do mercado.” (SIDEFARMA, 2019)

“Fundada, em 1977, como parte de um grupo Multinacional Francês, a Sidefarma iniciou a sua atividade, em 1978, para produção própria e para terceiros. As áreas de negócios são de formas líquidas (xaropes, ampolas bebíveis e soluções), dois anos mais tarde, estendeu a sua produção para formas sólidas (comprimidos revestidos, cápsulas, drágeas) e formas semi-sólidas (pomadas, geles e supositórios). (SIDEFARMA, 2019)

“Em 2006, a empresa apostou, na área dos produtos genéricos injetáveis, no âmbito hospitalar, apresentando-se, atualmente, como novo parceiro para os hospitais nacionais do sistema Nacional de saúde e do sistema de saúde privado. Dessa forma, o portfólio Medicamentos não sujeitos à Receita Médica (OTC), Suplementos Alimentares, Cosméticos, Medicamentos sujeitos à Receita Médica e Medicamentos Genéricos Hospitalares.” (SIDEFARMA, 2019)

“Os objetivos ou motivação da Internacionalização da Sidefarma, identificam-se: prospecção de novos mercados internacionais; crescimento e internacionalização de serviços e produtos; aumento da carteira de clientes; aumento da visibilidade da empresa; aumento de competências e conhecimentos. Dessa forma, os resultados esperados ou atingidos foram: início das relações comerciais internacionais, consolidação das relações comerciais internacionais já existentes, aumento da carteira de clientes (serviços e produtos) e aumento das exportações.” (SIDEFARMA, 2019)

5.1.9 Descrição de caso do ATRAL

“Os Laboratórios Atral foram pioneiros, em Portugal, fundados em 1947, na produção de antibióticos. Estes continuam a ser um dos principais segmentos de negócio da empresa. No entanto, atualmente, a produção cobre outras áreas terapêuticas, incluindo um largo portfólio de Medicamentos Sujeitos à Receita Médica e os MNSRM (Medicamentos Não Sujeitos à Receita Médica), de uso veterinário e suplementos alimentares.(ATRAL, 2019)

“A produção é dividida em três unidades industriais: Penicilinas, Cefalosporinas e Produção Geral. Esta última dedicada à produção de medicamentos que não obrigam a produção segregada. Adicionalmente, os Laboratórios Atral possuem diferentes valências, nas suas

unidades industriais, o que permite oferecer serviços de outsourcing a outras empresas (Produção para Terceiros) como Produção, Embalagem, Desenvolvimento ou Serviços de Logística.” (ATRAL, 2019)

“Os Laboratórios Atral vendem os seus produtos e serviços, em Portugal, e em vários mercados internacionais, sendo uma das principais companhias exportadoras do setor farmacêutico. Como resultado das limitações de crescimento, em Portugal, a Empresa está dedicada a consolidar a sua posição internacional. Durante o ano de 2016, os Laboratórios Atral foram adquiridos pela P.I.P. – *Pharmaceutical Investments Portugal Unipessoal, Lda* – o que permitiu a marca fortalecer-se, assim como expandir a nível de exposição internacional, através de sinergias obtidas com as empresas do grupo Medifarma.(ATRAL, 2019)

“Os Laboratórios Atral, com mais de 70 anos de existência, desde muito cedo empreendem na expansão externa. A aposta na internacionalização constitui um dos principais vetores de atuação dos nossos laboratórios, distribuindo os nossos produtos em mais de 50 países da Europa, África, países CIS (ex-URSS), Ásia, Médio Oriente, América do Norte e Sul (SIDEFARMA, 2019).

“O sentido de responsabilidade e o compromisso que se estabelece com a Saúde reflete na qualidade inequívoca de produção dos produtos, promovendo um serviço de qualidade nos diferentes pontos do globo, baseando-se nas mais rigorosas normas internacionais de qualidade. O Atral dispõe de uma vasta rede de networking nacional e internacional, que permite maior rapidez na distribuição dos produtos que comercializam em diferentes pontos do globo, dessa forma, o laboratório está presente nos seguintes países: Albânia, Angola, Áustria, Azerbaijão, Bélgica, Bolívia, Bósnia- Herzegovina, Brasil, Chile, Chipre, Costa Rica, Cuba, Dinamarca, El Salvador, Emiratos Árabes Unidos, Equador, Espanha, Finlândia, França, Geórgia, Guatemala, Honduras, Iémen, Irão, Iraque, Israel, Jordânia, Kosovo, Líbano, Líbia, Macau, México, Moçambique, Nicarágua, Países Baixos, Panamá, Paraguai, Peru, Reino Unido, Rep. Dominicana, Síria, Suécia, Suíça, Suriname, Togo, Uruguai, Venezuela E Vietname.” (SIDEFARMA, 2019).

“A área de Investigação e Desenvolvimento (I&D), tem um papel muito importante no progresso e evolução dos Laboratórios Atral, cujos objetivos e as atividades são delineados de acordo com as necessidades dos mercados e a estratégia da empresa. Na perspectiva do negócio, possui uma área de Desenvolvimento de negócios (Business Development) e da criação de valor, através de uma estrutura organizada com know-how de mercado e no desenvolvimento de soluções para os nossos parceiros e clientes.” (SIDEFARMA, 2019).

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de organizar, interpretar e estruturar o processo de análise dos dados coletados, neste capítulo, mostra-se os dados primários obtidos, durante as entrevistas realizadas, com base no roteiro de perguntas formuladas, mais os dados secundários contraídos junto a documentos, fornecidos pelas indústrias farmacêuticas: EMS, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA, HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS, SIDEFARMA e ATRAL. Em conjunto de forma resumida são apresentadas, nos 3(três) quadros, a seguir, com objetivo de se obter as informações necessárias às análises dos resultados.

Com este propósito, esta análise foi organizada e consolidada de modo que, no Quadro 11, a seguir, está discriminado um resumo da coletas de dados do perfil organizacional das farmacêuticas, no Quadro 12, a seguir, um resumo da coletas de dados relacionados a internacionalização; e no Quadro 13, um resumo da coleta de dados relacionados ao sistema de controle gerencial. As tabelas e quadros tornam as análises mais claras e objetivas e de fácil interpretação (YIN, 2015).

6.1 Análises dos resultados relacionados ao perfil organizacional das farmacêuticas

Apresenta-se no Quadro 11, a seguir, um resumo de informações, contendo dados primários e secundários, referente ao perfil organizacional das empresas pesquisadas, que servirão de base para a interpretação e análise dos resultados.

Quadro 11 – Resumo das coletas de dados do perfil organizacional das farmacêuticas

Dados	EMS	Eurofarma	Aché	Cristalia	Hebron	Rio química	Farman guinhos	Sidefarma	Atral
Presidente (CEO)	Luiz Carlos Borgonovi ²	Maurizio Billi ²	Vania Machado ²	Dr. Ogari Pacheco	Josimar Henrique Jr ⁵	José Antônio ¹	Jorge Mendonça ¹	Salvador Duarte ⁶	Enrique E.G. Jover ⁶
Receita operacional (milhões)	R\$ 3625,2 ^{2,7} US\$ 876,5 ⁸ US\$ 935,5 ⁹	R\$3701,9 ^{2,7} US\$ 801,6 ⁸ US\$ 955,4 ⁹	R\$3183,2 ^{2,7} US\$ 740,2 ⁸ US\$ 821,5 ⁹	R\$1877,9 ^{2,7} US\$481,2 ⁸ US\$484,6 ⁹	R\$100,0 ⁵ ND US\$25,81 ⁹	ND	ND	EU6,3 ⁶ ND US\$7,2 ⁶	EU28,3 ⁶ ND US\$32,4 ⁶
Funcionários	8.000 ⁵	6.787 ²	4.650 ⁵	5.200 ⁵	+500 ⁵	+500 ⁵	1.000 ⁸	73 ⁶	273 ⁶
Capital % Origem	Fechado 100% Brasil ²	Fechado 100% Brasil ²	Fechado 100% Brasil ²	Fechado 100% Brasil ¹	Fechado 100% Brasil ¹	Fechado 100% Brasil ¹	Fechado 100% Brasil ¹	Fechado 100% Portugal ⁶	Fechado 100% Portugal
Fundação Atividade	1964 ² 55 anos	1972 ² 47 anos	1966 ² 53 anos	1972 47 anos	1990 29 anos	1979 ¹ 40 anos	1977 42 anos	1977 ⁶ 42 anos	1947 ⁶ 72 anos
Local Sede ¹	Hortolândia (SP)	São Paulo (SP)	São Paulo (SP)	Itapira (SP)	Caruaru (PE)	José Rio Preto (SP)	Rio Janeiro (RJ)	Lisboa (Portugal)	Lisboa (Portugal)
Controladas	Grupo NC (CPM, EMS Sigma, Legrand, Luxbiotech,	Momenta, Incrementha PD&I, Eurofarma (A.Latina,	Biosintética, Melcon(Go), Labofarma e Nortis(PR),	-	ND	ND	ND	ND	Gemexol ⁶ “Controladora” controladas 1-Vida

	Monteresearch Brace, Rio Bio-US) ²	Guatemala, Moçambique, e, US) LLC), Themaxis. ⁸	Lab. Tiaraju. ²						2-Pharbal 3-Chymio Thecnon- Instituto inovação	
Coligadas	Bionovis	-	Bionovis, SP	IMA ¹ BioChimico Sanobiol	ND	ND	-	-	-	
Produção/ Vendas (unidades de negócios)	Prescrição médica, genéricos, medicame ntos de marca, OTC e hospitalar. ¹	Prescrição, MIPs, Genéricos, Hospitalar, Oncologia, veterinária ⁷	Prescrição, hospitalar, genéricos e MIPs, Derma- cosméticos ⁷	Hospitalar, Farma, Oftalmológi ca. ¹	Farma Hospitalar, Neurociên cia e Suplement os ¹	MIPs, cosméticos, saneantes e soluções, higienização de ambientes e pessoa. ¹	Vacinas Medicament os.	Prescrição, MIPs, suplement o, Cosmético s, Genéricos Hospitalar. ⁹	Prescrição MIPs, uso veterinário e suplement s alimentares	
Ativ. Principal	Farma- cêutica	Farma- cêutica	Farma- cêutica	Farma- cêutica farmo- química biotecnológi ca.	Farma- cêutica	Farma- cêutica	Farma- cêutica	Farma- cêutica	Farma- cêutica	
ortifólio	marca	ND	287 ²	358 ²	200	ND	60 ⁵	33	ND	ND
	classe apres.	ND 500 ¹	101 ² 622 ²	145 ² 871 ²	ND 400	ND 45 ¹	ND 200 ¹	ND ND	ND	ND 27
Auditores externos	ND	KPMG	ERNST & YOUNG	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
MM unid. Ano	1.000 ¹ 2017	370 ² 2018	212 ² 2018	ND	ND	ND	ND	ND	50 ⁴ 2018	ND

Notas das Fontes:

¹ Site da empresa ou vídeo institucional.

² Dados extraídos das Demonstrações Financeiras consolidadas encerradas em 31/12/2018.

³ IQVIA PPP 2018 (antiga IMS).

⁴ ND – Não Divulgado/Disponíveis nos levantamentos coletados.

⁵ Entrevistas

⁶ Amadeus (banco de Dados)

⁷ Valor Econômico, “1000 maiores”, as campeãs do setor de atividades Farmacêuticas e Cosméticos, RL consolidadas em R\$

⁸ Revista Exame, “Melhores & Maiores, ed. 2019. As maiores farmacêuticas, venda líquidas, dólares, base 2018.

⁹ Vendas líquidas consolidadas em reais, convertidas em dólares pela taxa 3,8748 reais em 31/12/2018 do BACEN.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Com base nas informações coletadas e descritas, no Quadro 11, pode-se determinar o porte das farmacêuticas pesquisadas, que servirão de base para identificar o tipo de controle gerencial em que as empresas pesquisadas estarão enquadradas, a seguir, no Quadro 13. Para isso, resgatou-se dois critérios de classificação de porte, muito utilizado no Brasil: o critério de classificação por porte utilizado para financiamentos pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o método por número de empregados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Segundo critério do BNDES, (2019), quando a Receita Operacional Bruta (ROB) anual ou Renda Anual for maior que R\$ 300 milhões, essas organizações são classificadas como de grande porte, todavia, quando a ROB, for maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões, é classificada como de médio porte, sendo menor de pequeno porte.

Partindo do critério do BNDES, os laboratórios EMS, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA são considerados de grande porte, conforme pode-se observar no Quadro 11, pois as receitas operacionais ultrapassam em muito esse patamar. Entretanto, os demais Laboratórios HEBRON (100 MM R\$), o SIDEFARMA (7,2 MM US), que equivale em reais aproximadamente 28 milhões de Reais, e o ATRAL (MM US\$ 32,6), que equivale a 126 milhões de Reais, devem ser enquadrados pelo critério de receita do BNDES, como laboratórios de médio porte. Já os laboratórios RIOQUÍMICA E FARMANGUINHOS, como os dados não estão disponíveis ou divulgados, não se pode afirmar por esse critério o porte desses laboratórios.

Por outro lado, de acordo com o critério do SEBRAE (2013), para a indústria de 20 a 99 empregados, este estabelecimento é classificado como Empresa de Pequeno Porte (EPP); de 100 a 499 empregados, como Empresa de Médio Porte (EMP); e com 500 ou mais empregados, como as Grandes empresas.

Seguindo o critério do SEBRAE, as indústrias EMS, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA, HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS, devem ser consideradas como grandes empresas, pois apresentam mais de 500 empregados, conforme observa-se no Quadro 11. Enquanto isso, a indústria SIDEFARMA deve ser classificada, como Empresa de Pequeno Porte (EPP), pois apresenta 73 empregados; e o Laboratórios ATRAL, deve ser enquadrado como Empresa de Médio Porte (EMP), pois apresenta 273 empregados, conforme identifica-se no Quadro 11, anterior.

Cabe esclarecer que pelo critério da legislação portuguesa e dados resgatados no Banco de Dados Amadeus, o Laboratório SIDEFARMA é enquadrado, na categoria de empresa de médio porte (*Medium sized*), diferente do enquadramento do SEBRAE, que é classificada como de Empresa de Pequeno Porte (EPP). Todavia o Laboratório ATRAL, é identificado pela legislação portuguesa e Amadeus, como de categoria de grande porte (*Large*) ao invés de Empresa de Médio Porte (EMP), pelo critério do SEBRAE do Brasil.

Segundo o Ranking da Revista Exame (2019), “Melhores & Maiores, edição de setembro, que dentre as 1000 Maiores Empresas do Brasil, as dez maiores farmacêuticas, classificação por vendas líquidas, base 2018, em milhões de dólares foram: em 1º lugar Hypera Pharma (BR,1.008,5) , em 2º lugar a Roche (Suíço,981,9), 3º lugar a Pfizer (EUA, 967,0), 4º lugar a EMS (BR, 876,5), 5º lugar a Novartis (Suíça,845,0), em 6º lugar a EUROFARMA(BR,801,6), 7º lugar o ACHÉ (BR,740,2), 8º LUGAR o ABBOT (BR,487,2), 9º lugar a CRISTÁLIA (BR, 481,2) e 10º lugar o ZOETIS (EUA, 366,9), conforme se

demonstra na Tabela 17 - As maiores Farmacêuticas por vendas líquidas em dólares, em 31/12/2018.

Diante disso, um fator que mereceu atenção e destaque, das sete indústrias farmacêuticas brasileiras pesquisadas entrevistadas, 4 (quatro) entrevistadas estão entre as 10(dez) maiores, de capital fechado, a origem do capital ou controle acionário, 100% (cem por cento) brasileiro, e que foram objeto de análise nos resultados, conforme ranking da Revista Exame (2019): em primeiro lugar, no ranking, a brasileira E.M.S (BR, US\$876,5); em segundo lugar no ranking a brasileira EUROFARMA (BR, 801,6), em terceiro lugar no ranking o brasileiro ACHÉ (BR, 740,2) e em 5º lugar no ranking, o Laboratório brasileiro CRISTÁLIA (BR, 481,2).

Por outro lado, por um outro critério de vendas líquidas consolidadas, que leva em consideração, a controladora, as controladas e as coligadas, segundo a revista Valor (2019), dentre as 1000 maiores, as campeãs do setor de atividades farmacêuticas e cosméticos, as 4 (quatro) maiores farmacêuticas de capital fechado e a origem do capital 100% nacional, constata-se em primeiro lugar no Ranking a EUROFARMA(BR; R\$ 3701,9; US\$ 955,4); em segundo lugar a E.M.S (BR; R\$ 3.625,2; US\$ 935,5); em terceiro lugar o ACHÉ (BR; R\$ 3183,1; US\$ 821,5), e em quarto lugar o CRISTÁLIA (BR; R\$ 1877,9; US\$ 484,6), em milhões de reais e dólares, conforme observou-se no Quadro 11.

Diante disso, pode-se observar que há uma diferença no ranking de ambas as revistas, em função do critério considerado, o que não compromete as análises dos resultados. Também se percebe que os valores em reais, desses 4 (quatro) laboratórios demonstrados pela revista especial do valor econômico são coincidentes com os dados disponíveis extraídos, diretamente, das Demonstrações Financeiras consolidadas encerradas, em 31/12/2018, ora disponibilizadas através dos seus balanços, o que se demonstra, confiabilidade na análise dos resultados.

6.2 Análises dos resultados relacionados à internacionalização

Apresenta-se no Quadro 12, a seguir, um resumo de coletas dados primários e secundários, relacionadas à internacionalização das empresas pesquisadas, as quais servirão de base para interpretação e análise dos resultados, que são desdobradas em quatro variáveis distintas principais: classificação de empresas internacionalizadas; motivação para internacionalização; estratégias de internacionalização; e as teorias clássicas da internacionalização.

Quadro 12 – Resumo de coletas, relacionadas às estratégias da internacionalização

Dados		E.M.S.	Eurofarma	Aché	Cristália	Hebron	Rio química	Farmanguinhos	Sidefarma	Atral
externas	real %	1% ¹	11,2 % ³	2% ¹	2% ^{1,6}	1% ¹	2% ¹	0,5% ¹	20-30% ¹	30% ¹
	real \$	1,9 ⁶	ND	1,3 ⁶	ND	ND	ND	ND	ND	ND
	proj %	ND ⁷	30% (2022) ¹	5% ¹	10% ¹	2% ¹	25% ¹	ND	40% (2020)	50% (2021) ¹
Início internacional		2005 ²	2009 ³	2005 ¹	1982 ^{1,2}	2009 ^{1,2}	2015 ¹	2006 ¹	2016 ²	1969 ¹
Tempo		14 anos	10 anos	14 anos	37 anos	10 anos	5 anos	13anos	3 anos	50 anos
Motivação internacionalização		Benefícios, alcançar Know-How, consolidar uma big pharma, Foco Inovação. ^{1,2}	Ampliação de área no mercado latino, ampliação portfólio, exploração outras moléculas, foco na inovação. ¹	Melhor aproveitamento da inovação e investimentos. ¹	Busca de inovação, melhoria capacidades, expandir os negócios e novos mercados	Aumentar as P&D, novos mercados ¹	expansão geográfica, criar hedge, incentivos tributários, utilizar mais o Drawback. ¹	Cooperação técnica, Transferência tecnológica. ¹	novos mercados, internacionais, aumento clientes, visibilidade, competências, conhecimento. ²	resultado das limitações de crescimento em Portugal, a Empresa está dedicada a consolidar posição exterior.
Presença e atuações no exterior		América Latina, Europa, África, Ásia e Oriente Médio. ^{1,2}	América do Sul e Central, Caribe e África. ^{1,2}	América Latina e outros continentes ^{1,2}	América Latina, África e Oriente Médio. ^{1,2}	A. Latina, Países Andinos, Portugal, Angola, África Sul. ^{1,2}	América Latina, Central e Caribe. ^{1,2}	Índia, Estados Unidos e países da Europa e da África ^{1,2}	Alemanha, União Europeia ¹	Europa, África, CIS (ex-URSS), Ásia, Médio Oriente, América do Norte e Sul.
Nº países		+40 países ²	20 países ³	26 países ³	30 países	+ 20 países	10 países	ND	ND	50 países
Instalações exterior (escritório, aquisição, centro distribuição, planta)		Sim ^{1,2} , planta Sérvia, escritório Portugal.	Sim ^{1,3} , Aquisição Laboratório Stein, Costa Rica, ³ Escritório vendas, 6 plantas América Latina.	Sim ¹ , somente escritórios e não tem instalações.	Sim, Aquisição Laboratório IMA na Argentina ^{1,2}	Não, ¹ tem instalações no exterior.	Não ¹	Não ¹	Não ¹	Atral de momento não têm instalações no estrangeiro ¹
Modos de Entradas no exterior		Produz no Brasil exporta ao estrangeiro. Acordos entre distribuidores locais. Alguns países subsidiária no exterior ou através de suas plantas diretas ^{1,2}	Produz aqui envia ao exterior, através de escritórios comerciais ou pequenas plantas em 6 países na A. Latina ou através de parcerias ^{1,2}	Via exportação, dependendo do país usa agentes locais ou distribuidores globais. ¹	Exporta diretamente, centro distribuição BR e através de parceiros comerciais ou distribuidores Locais ¹	Produz e exporta para países Andinos, e outras vendas esporádicas outros países. ¹	Produz e exporta a pouco tempo. ¹	Produz e exportamos dependendo das necessidades e da urgência de cada país ¹	Tem fábrica, somente em Portugal, e exportamos para os destinos finais ¹	Tem fábrica em Portugal e exporta-se para os países ¹

Dados		E.M.S.	Eurofarma	Aché	Cristália	Hebron	Rio química	Farmang uinhos	Sidefar ma	Atral
Exportação	Variã o no volume e no tipo	Sim=peque na ¹	Sim, aumento médio 30% MP ¹	Sim, muito pouco. ¹	Sim, mais muito pouco	Sim, ¹ aumentar +10% ano anterior	Sim, crescimento ano a ano ¹	Não ¹	Sim, ¹ houve aumento .	Sim, ¹ + 200% vs. do ano anterior “record”
Agências	Normas ^{1,2}	ANVISA FDA EMA GMP	ANVISA FDA ND GMP	ANVISA FDA EMA GMP	ANVISA FDA	ANVISA FDA ND	ANVISA ND ND GMP	ANVISA ND ND GMP	ND ND EMA GMP	ND ND UEGDP GMP
Investimen	P&DI (%) MM R\$	Sim ¹ , 6%, do faturamento ² ND	Sim, ¹ 7%, receita ^{2,3} R\$252	Sim ¹ , 10%, Ebitda R\$81,7	Sim, 8% do faturamento ^{1,2}	ND	ND	ND	Sim, ND 208,3 € Apoio da EU. ²	Sim, 50% Receita 15,0 €
Inovação	Melhoria padrão de qualidade	Sim ¹ , função da auditoria de órgãos internacionais.	Não, somente alterações nos materiais e informações (língua) ¹	SIM, harmonizar com as agências internacionais ¹	Sim, em constantes mudanças	Sim, ¹ através de mercados internacionais.	Sim, ¹ melhorar embalagem e novas certificações ISO.	Não ¹	Sim ¹ , houve melhoria mercado, diferente	Sim, ¹ Através Internacionalização, motivou upgrade produção Cefalosporinas.
Inovação	Nova Tecnologia, P&D	Sim, 80 patentes, inovação radical e incremental, biológicos e genéricos. ^{1,2}	Não ¹ , segue todos padrões de qualidades nacionais e internacionais. Lançamentos produtos incrementais e radicais ³ .	SIM, a ajuda o que se faz aqui. Montou em conj. com Suíça, um LAB Nanotecnologia, aplicar em medicamentos ¹	Sim, na busca de novas moléculas, atualmente investindo em biotecnologia.	Sim ¹ , cada país exporta do uma nova tecnologia deve ser acrescida.	Não ¹ , as mesmas do Brasil.	Não ¹	Sim, ¹ melhorou a tecnologia a fim adaptar a fabricação dos novos produtos	Sim. ¹ novas tecnologias e P&D, integradas para melhorar aumento da capacidade produtiva
Funcionários	Modificação quantitativo	Sim. ¹	Sim, ¹ aumento demandas internacionais, mais 1.100 funcionários no exterior.	Não ¹ , mesma estrutura interna	Não houve alteração no quantitativo. Mesma estrutura interna	Não ¹ houve, mesma estrutura	Não. ¹	Não ¹	necessidade colocar mais pessoas, mercados mais exigentes ¹	O impacto nas contratações foi mínimo ¹
Funcionários	Treino, capacitação, expatriação	Sim ¹ , capacitação, expatriações	Sim ¹ , cursos, sinergia estrangeiros, em todas as áreas, deixando claro nossa cultura.	Sim ¹ , dentro da mesma estrutura, busca consultoria, treinamento, não houve expatriação	Sim, cursos, treinamentos e participação de eventos no exterior	Sim ¹ , depende da demanda de cada país. Não houve expatriação	Sim, ¹ capacitá-los os ligados a Administração.	Não ¹	ND	Não

Dados	E.M.S.	Eurofarma	Aché	Cristália	Hebron	Rio química	Farmanguinhos	Sidefarma	Atral	
Suprimentos	Padrão qualidade de fornecedores	Sim ¹ , pois não entra no standard brasileiro e sim do país do destino.	Não ¹	Não ¹ , o Aché, sempre teve padrão bastante alto	Não ¹	Não ¹	Não ¹	Não ¹	ND	Não ¹
Suprimentos	Desenvolvimento novos fornecedores	Sim ¹ , desenvolve-se novos fornecedores.	Não ¹	Não ¹ , são os mesmos dos nacionais.	Não ¹	Não ¹	Não ¹	Não ¹	ND	Não ¹
Suprimentos	Motivo investimentos Diretos Exterior (IDE)	Sim ¹ , a internacionalização motivou o IDE	Sim, ¹	Ainda não ¹ , houve a necessidade.	Sim, através do IMA, Oncológicos. ¹	Não ¹	Não ¹	Não ¹	Não ¹ houve investimentos no exterior.	Não ¹
Notas das Fontes: ¹ Entrevistas ² Site da empresa ou vídeo institucional. ³ Dados extraídos das Demonstrações Financeiras consolidadas encerradas em 31/12/2018. ⁴ IQVIA PPP 2018 (antiga IMS). ⁵ Amadeus ⁶ Revista Exame, “Melhores & Maiores 2019”, as 500 maiores em vendas. ⁷ ND – Não Divulgado/Disponíveis nos levantamentos coletados.										

Fonte: Elaboração própria

Analisando-se as informações relacionadas a internacionalização, do Quadro 12, acima referente à variável de classificação de empresas internacionalizadas, confrontando-a com as abordagens do referencial teórico, observa-se que as indústrias EMS, EUROFARMA e CRISTÁLIA, podem ser **classificadas como Multinacionais**, pois estas empresas possuem plantas no exterior, e apresentam estrutura descentralizadas, bem como o fluxo de pessoas expatriadas é pequeno. Os demais laboratórios podem ser classificados como empresas **exportadoras**, pois não dispõem de fábricas, no exterior, as plantas estão somente instaladas no país de origem. Recuperando-se a literatura sobre classificação de empresas internacionalizadas, uma empresa é classificada como multinacional, quando a finalidade dessas organizações é a fabricação similar das atividades de sua matriz em cada uma das filiais, em países estrangeiros, apresenta usualmente uma estrutura organizacional descentralizada e pouco integrada, bem como os fluxos de comunicação, de informação e de pessoas entre a matriz e as subsidiárias não são muito intensas. Por outro lado, geralmente, uma empresa é considerada exportadora, quando está no começo do processo de internacionalização, as fábricas ficam, geralmente, no país sede, conforme se constata nestes casos.

Dando continuidade às informações coletadas, relacionadas a internacionalização, referente à variável da **motivação de empresas internacionalizadas**, a qual se confronta com as teorias abordadas, no referencial teórico, percebe-se que os Laboratórios EMS, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA, HEBRON, RIOQUIMICA, FARMANGUINHOS, têm como principal motivação a **procura de eficiência** (*efficiency seeking*), buscam principalmente competências em inovação, *capabilities* organizacionais, capacidade de penetração, nos mercados, capacidade de acesso a canais de distribuição e competências na compreensão dos gostos e preferências dos consumidores, conforme entrevistas resumidas no Quadro 12, acima.

Por outro lado, com os Laboratórios portugueses SIDEFARMA e ATRAL, percebe-se motivações distintas destes, cuja principal motivação é a **procura de mercado** (*market seeking*), com fins de capturar novos consumidores, devido às limitações de crescimento e de novos mercados, conforme se constata nas respostas dos entrevistados no Quadro 12, que se acredita tratar de um mercado consumidor pequeno em termos populacional.

Dando prosseguimento as análises das informações coletadas, do Quadro 12, relacionadas à internacionalização, referente às variáveis de **estratégias de internacionalização, tipologias** ou ainda **modo de entradas**, no exterior, confrontando-as com as teorias, abordadas no referencial teórico, percebe-se que o EMS, EUROFARMA, ACHÉ e o CRISTÁLIA, mostram estratégias similares de internacionalização, geralmente híbridas, apresentando as 3 tipologias diferenciadas para o modo de entrada no estrangeiro: 1) por exportações; 2) contratuais; e 3) por investimentos. Dependendo da estratégia e da atuação, em cada país, pode ser por exportação direta ou indireta, às vezes, utilizam-se das tipologias contratuais, acordos de distribuição, parcerias e subsidiárias de vendas no exterior. Foi citado nas entrevistas desses laboratórios, que os colaboradores dessas subsidiárias (controladas ou coligadas) de vendas são contratados diretamente, no estrangeiro, sendo que o executivo principal dessa subsidiária, geralmente, são ex-funcionários de carreira da matriz, que são transferidos do país origem, com objetivo de divulgar cultura organizacional da empresa e do país. E por fim, pela estratégia ou pela tipologia de investimentos, através de novos empreendimentos, Joint-Ventures com farmacêuticas locais, no exterior, e até aquisição de outra organização já estabelecida, mantendo a identidade da matriz.

Já as estratégias adotadas pelos laboratórios, HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS, SIDEFARMA e ATRAL, devido às demandas serem poucas e esporádicas ou eventuais, aos países-alvo no estrangeiro, a tipologia é somente por exportação, direta ou indireta, pois estas indústrias, por vezes, não dispõem ou não possuem escritórios de vendas, subsidiárias, contratos, fábricas ou plantas no exterior, conforme prescreve a teoria, não

há necessidade de estruturas próprias e há o aproveitamento do conhecimento dos intermediários sobre esses negócios internacionais; conforme relatos por parte dos entrevistados

Por fim, quanto às análises das informações relacionadas à internacionalização, no Quadro 12, acima referente às **variáveis das teorias clássicas da internacionalização**, confrontando-as com os fundamentos da teoria, delimitando-se neste primeiro momento o **enfoque econômico**, percebe-se presente em **todos** os laboratórios pesquisados, um ponto em comum, utilizar a teoria ou modelo do **paradigma eclético**, na busca de algumas vantagens competitivas, fundamentados no conceito OLI, *Ownership* (Propriedade), *Location* (Localização), *Internalization* (Internalização), todos com foco principalmente na inovação.

Num segundo momento, resgatando a teoria sob o **enfoque comportamental**, e recorrendo ao Quadro 12, acima, observa-se nesta análise que os Laboratórios EMS, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA, HEBRON, RIOQUÍMICA, identificam-se com a aplicabilidade pela **Teoria ou Modelo Uppsala**, apontando como característica comum relevante entre eles, a percepção da distância psíquica ou psicológica entre o país de origem e os países estrangeiros, que são os países Latinos, Andinos, Caribe, pois uma distância muito grande inviabilizaria os negócios. Os Laboratórios EMS e HEBRON, fortalecem mais ainda essa teoria, com escritórios, em Portugal, pois consideram, além da menor distância psíquica, as diferenças mais acentuadas entre valores e idiomas, práticas e controle gerenciais. Seguem na mesma direção os Laboratório SIDEFARMA e o ATRAL, pois fazem exportações para países próximos a sua origem, como a União Europeia (UE).

Além disso, estas farmacêuticas vêm apresentando um processo de ajustes incrementais às condições variáveis da empresa e do seu ambiente e se observa que cada laboratório, encontra-se em estágios diferenciados. O EMS, EUROFARMA e o CRISTÁLIA, encontram-se mais avançados, num estágio 4, além de escritórios de vendas, também possuem plantas no exterior. Já o ACHÉ, constata-se, no estágio 2, pois não possui escritórios de vendas, no exterior, somente através representantes independentes. Os laboratórios HEBRON, RIOQUÍMICA, SIDEFARMA e ATRAL, observa-se, no estágio 1, vendas realizadas através de atividades regulares de exportação, assim como, o laboratório FARMANGUINHOS, com vendas eventuais, quando houver necessidade de atender os países necessitados. Entretanto, todos os laboratórios pesquisados experimentaram, de uma forma ou de outra, o processo de ajustes incrementais ou gradualismo.

6.3 Análises dos resultados relacionados ao SCG

Apresenta-se, no Quadro 13, a seguir, um resumo de informações, contendo dados primários e secundários, relacionadas ao Sistema de Controle Gerencial (SCG), das empresas pesquisadas, que servirão de base para interpretação e análise dos resultados, que são desdobradas em duas variáveis distintas: características e instrumentos do SCG.

Quadro 13 – Resumo de coletas relacionado ao Sistema de Controle Gerencial

Características	E.M.S.	Eurofarma	Aché	Cristália	Hebron	Rio química	Farman guinhos	Sidefarma	Atral
Desenho do sistema de controle ¹	Estrutura descentralizada	Estrutura descentralizada	Estrutura descentralizada	Estrutura descentralizada	Estrutura descentralizada	Estrutura descentralizada	Descentralizada	Estrutura centralizada.	Estrutura descentralizada
Tipos de Controle ¹	Controle por resultados	Controle Familiar e por resultados	Controle resultados, gestão profissional	Controle familiar e por resultados	Controle Familiar e por resultados	Controle familiar e por resultados	Controle burocrático e resultados	Controle familiar e por resultados	Controle por resultados
Classificação dos Centros ¹	Centro/unidade e negócio	Centro/unidades de negócios	Centro/unidades de negócios	Centro de negócios	Centro de negócios	Centro de custos	Centro de custos	Centro de custos/investimentos	Centro de Custos/despesas
Sistema de Custeio ^{1,3}	Custeio ABS/Variável	Custeio/ABS/Variável	Custeio/ABS/Variável	Absorção/variável	ND	Custeio Variável ¹	ND	ND	Custeio ABC ¹
Instrumentos de Controle atual ¹	Capital intelectual	BSC	BSC	BSC	ND	ABC, Target Cost	ND	EVA, BSC	Custeio ABC ¹
Outros instrumentos após internacionalização ¹	Sim, BSC, Benchmarking.	Sim, outros a fim de adequar aos locais (países), como Benchmarking	Não	Sim, outros controles	Não	Não	Não	Não	Não aplicável
SIG	SAP	SAP=>B2B	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
alguma alteração, adaptação, padronização, ou manteve o SCG	Alterou o padrão, gera alterações nos controles	Sim, alterou, inclusive saindo do SAP para o B2B	Não, manteve o mesmo SCG, já tinha célula (área).	Sim, houve alteração no SCG	Sim, manteve, em função de cada região a exportar	Não alterou o SCG	Manteve o SCG	Manteve, e adaptou face a internacionalização	Manteve o sistema de controle de gestão

Notas das Fontes:

¹ Entrevistas

² Site da empresa ou vídeo institucional.

³ Dados extraídos das Demonstrações Financeiras consolidadas encerradas em 31/12/2018.

⁴ ND – Não Divulgado/Disponíveis nos levantamentos coletados.

Fonte: Elaboração própria

Analisando-se as informações relacionadas ao Sistema de Controle Gerencial, referente à variável das características das farmacêuticas, contidas no Quadro 13, acima, confrontando-as com o que recomenda a literatura, os laboratórios EMS, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA, HEBRON, RIOQUÍMICA e FARMANGUINHOS, já definidos na seção 16.1, pelo critério de classificação do SEBRAE, são de grande porte. Resgatando-se o que recomenda a literatura sobre a tipologia de controle organizacional do Quadro 7, estas empresas se inserem num contexto internacional, dessa forma estas empresas se enquadrariam num tipo de controle por resultados (grande porte, estratégia no mercado, estrutura descentralizada, elevada evidências de formalização e uma cultura voltada para resultado), analisando essas características em confronto com a coletas de dados obtidas com as entrevistas, no Quadro 13, acima, percebe-se que estes laboratórios utilizam de tais mecanismos de controle.

Enquanto isso o Laboratório português SIDEFARMA é classificado por EPP (Empresa de Pequeno Porte), pelo critério do SEBRAE e por uma empresa de médio Porte (EMP), pela legislação portuguesa. Em virtude disso, a literatura recomenda para a EMP, enquadrar-se quanto a tipologia de controle organizacional do Quadro 7, como controle familiar no contexto doméstico e no contexto internacional como uma tipologia de controle *Ad-hoc*, com característica empreendedora, descentralizada, profissionalização com limitada formalização.

Todavia o Laboratório ATRAL, são identificados pela legislação portuguesa, conforme o banco de dados Amadeus, como de categoria de grande porte (*Large*) ao invés de Empresa de Médio Porte (EMP), pelo critério do SEBRAE do Brasil. Dessa forma pelo critério de médio porte a tipologia de controle é *Ad-hoc* e pelo critério de grande porte na tipologia organizacional por resultados, já mencionados anteriormente.

Portando, analisando essas características em confronto com a coletas de dados obtidas com as entrevistas, no Quadro 13, percebe-se que estes dois laboratórios também utilizam de tais mecanismos de controle, recomendados pela literatura para empresas internacionalizadas.

Analisando-se as informações relacionadas ao Sistema de Controle Gerencial, contidas no Quadro 13, referente à variável dos instrumentos utilizados, após a internacionalização pelas farmacêuticas entrevistadas e confrontando-as com o que recomenda a literatura, identificou-se nas entrevistas que os laboratórios EMS, EUROFARMA, CRISTÁLIA estão utilizando outros instrumentos após a internacionalização, entretanto, os demais estão utilizando os mesmos instrumentos de controles, depois da internacionalização. O EMS, EUROFARMA e CRISTÁLIA informaram que estão em vias de integração ao Sistema de Informações Gerenciais (SAP/TOTVS), o B2B (*Business-to-Business*), com objetivo de trabalhar com

vendas mais complexas face à internacionalização. Nas entrevistas, identificou-se face à internacionalização, uma maior ênfase ao instrumento de controle *Benchmarking*, embora já fizesse parte do escopo de controles do SCG, em função da busca cada vez maior da inovação, em mercados estrangeiros, essas organizações estão produzindo um benchmarking relevante e atualizado ao controle de gestão para a organização. Essa expertise gerada são um reflexo do tempo do processo de internacionalização, por parte dessas três indústrias pesquisadas, objeto do estudo de casos.

7. CONCLUSÃO

O objetivo geral da presente pesquisa de tese foi analisar as estratégias de internacionalização, bem como identificar, se houve impacto sobre o Sistema de Controle Gerencial (SCG), nas empresas farmacêuticas estudadas, a partir da literatura construída no referencial teórico.

A partir dos objetivos gerais, chega-se às seguintes conclusões sobre as estratégias da internacionalização adotadas, bem como os seus impactos sobre o Sistema de Controle Gerencial (SCG) em indústrias farmacêuticas pesquisadas. Desenvolveu-se um constructo teórico analítico, cuja fundamentação, além dos autores tradicionais renomados, também foi suportada com contribuições de artigos científicos mais citados pela literatura nacional e internacional, nos últimos cinco anos, além da contextualização da indústria farmacêutica, num panorama global e nacional, apontando as características estruturais do segmento, os quais foram confrontadas com os dados primários, com base no roteiro de perguntas formuladas, obtidos durante as entrevistas realizadas, mais os dados secundários retirados junto a documentos oficiais (demonstrativos financeiros, revistas especializadas, site institucional, vídeos, etc.), obtidos em 9 (nove) indústrias farmacêuticas, EMS, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA, HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS, SIDEFARMA e ATRAL, sendo que as 7 (sete) primeiras são indústrias farmacêuticas brasileiras e 2 as (duas) últimas são indústrias farmacêuticas portuguesas.

As respostas às questões desta pesquisa de tese buscaram desvendar o perfil organizacional, desdobradas em: por porte das organizações e classificação no ranking por vendas no cenário nacional e internacional. Quanto às variáveis relacionadas às internacionalizações, foram desdobradas em: classificação de empresas internacionalizadas, motivação para internacionalização, estratégias de internacionalização e as teorias clássicas da internacionalização; e por fim, quanto às variáveis relacionadas ao SCG, foram desdobradas em: características e instrumentos de controle nas indústrias farmacêuticas nacionais e internacionais pesquisadas. Para tal, a estratégia metodológica foi a aplicação de um estudo de múltiplos casos. A opção por esse método foi para ampliar a compreensão sobre um fenômeno complexo, pouco investigado, na literatura, porque se tratou de um conjunto de teorias sobre internacionalização; controle gerencial e indústrias farmacêuticas.

Nos resultados, verificou-se que as indústrias farmacêuticas brasileiras, objeto do estudo de casos, EMS, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA, HEBRON, RIOQUÍMICA E FARMANGUINHOS apresentam uma **dimensão** de grande porte, pelo critério de classificação

por número de empregados, do SEBRAE. Já as farmacêuticas portuguesas SIDEFARMA e ATRAL são classificadas de Empresa de Médio Porte (EMP) e Empresa de Grande Porte (EGP), respectivamente, pelo critério de empregados, pela legislação portuguesa.

Nos resultados, outro fator que se destaca e merece atenção é apresentar o ranking das 10 (dez) maiores farmacêuticas brasileiras, classificadas por **vendas líquidas**, de acordo IQVIA, Revistas Exame e Valor Econômico em 2018: as quatro maiores indústrias farmacêuticas brasileiras e de capital fechado EMS, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA, têm uma participação de mercado, em torno de 36% e fazem parte das 9 (nove) indústrias selecionadas para o estudo de casos, com entrevistas semiestruturadas, conforme se evidencia no Quadro 11 – Resumo das coletas de dados do perfil organizacional das farmacêuticas.

Estas 7 (sete) indústrias brasileiras, que foram objeto do estudo de casos, cuja grande maioria são enquadradas como de grande porte, pois verificou-se um percentual médio de mais 3.800 colaboradores e, ao longo desse período médio de atuação de cinquenta (50) anos de história, são jovens se comparadas com farmacêuticas globais, que se apresentam como centenárias. Tais farmacêuticas brasileiras desenvolvem e se dedicam, principalmente, à produção de medicamentos de baixo valor agregado, como os genéricos e os similares, que juntos, segundo estimativas do mercado nacional representam 65,30 % em unidades (caixas) vendidas, em 2018, por sua vez importam a maioria dos insumos (IFAs) necessários a sua fabricação. À medida que competiam com multinacionais, no mercado brasileiro, que atuam tanto no segmento de medicamentos genéricos e similares, como também, no de medicamentos de referência (inovadores), as empresas farmacêuticas nacionais foram construindo capacidades, a fim de se adequar ao ambiente, marcado por instabilidades econômicas, políticas, institucionais e regulatórias.

Nos resultados, quanto à **classificação** das empresas internacionalizadas pesquisadas, observou-se, nas análises, que as farmacêuticas EMS, EUROFARMA, CRISTÁLIA são enquadradas como empresas multinacionais. Por outro lado, os laboratórios ACHÉ, HEBRON, RIOQUÍMICA e FARMANGUINHOS, SIDEFARMA e o ATRAL são enquadradas como empresas exportadoras, conforme se compreende, na literatura, segundo os autores (BARTLETT; GHOSHAL, 1992); (CANALS, 1994); (DYMENT, 1987).

Diante disso, os resultados apontam que farmacêuticas globais de grande porte, apresentam fortes vantagens competitivas e possuem capacidades para acessar o conhecimento disperso em distintos ambientes econômicos. Já as farmacêuticas de países em desenvolvimento enxergam, no mercado internacional, uma oportunidade de buscas de capacidades ausentes. Por outro lado, percebeu-se que essas farmacêuticas têm grande dependência de tecnologia e de

inovação, diante disso o mercado internacional poderia servir como uma grande oportunidade para buscar e acessar a essas tecnologias de ponta.

Os resultados mostram, no que se refere à variável referente à **motivação** para a internacionalização, que os Laboratórios EMS, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA, HEBRON, RIOQUIMICA, FARMANGUINHOS estão à procura de eficiência (*efficiency seeking*); enquanto os Laboratórios portugueses SIDEFARMA e ATRAL, a principal motivação é a procura de mercado (*market seeking*), buscas esta distintas das indústrias farmacêuticas brasileiras. (FERREIRA; SERRA; REIS, 2011).

As motivações estratégicas que levaram essas farmacêuticas brasileiras à **busca por eficiência**, descrevem-se como jovens no cenário internacional, pois apresentam um percentual médio de 14 (quatorze) anos. Essas motivações foram implementadas, em países menos desenvolvidos, principalmente, na América Latina, Central, Caribe e África. Destacou-se que, apesar de relatarem múltiplas oportunidades de explorar esses mercados, não foram evidenciadas essas iniciativas formalizadas em números. Um outro grupo de países relatado em entrevistas com internacionalização foram na Europa, Ásia e Oriente médio, inserções essas consideradas como pontuais, pois olhando holisticamente para o total de participação, no exterior, os números apontam para uma participação percentual internacional média, que gira em torno de 2,5 %, entre essas (7) indústrias brasileiras, um número muito pífio, se comparado às indústrias portuguesas pesquisadas que apresentam percentual de participação de 30% de vendas ao exterior. Os objetivos dessas indústrias para o curto prazo é apresentar uma participação ainda mais agressiva, chegar a 50% do mercado internacional, o que se verifica que as portuguesas estão indo de encontro à teoria, na busca por mercado internacional (*market seeking*), e não somente em busca de tecnologia e inovação. Diante disso, revelou-se grande espaço para as empresas farmacêuticas nacionais se inserirem em países desenvolvidos com medicamentos de maior valor agregado.

Os resultados, mostram que as distintas **estratégias** de internacionalização de entrada, no exterior, os laboratórios EMS, EUROFARMA, ACHÉ e o CRISTÁLIA revelam estratégias similares de internacionalização, geralmente, híbridas. Aponta-se as 3 (três) tipologias diferenciadas para o modo de entrada no estrangeiro: 1) por exportações; 2) contratuais; e 3) por investimentos, dependendo da estratégia e da atuação em cada país. Todavia nos laboratórios HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS, SIDEFARMA e ATRAL, verificou-se que as estratégias de internacionalização utilizadas são por exportação direta ou indireta, devido às demandas serem poucas e esporádicas ou eventuais, segundo (ROOT, 1994).

Prosseguindo com as distintas estratégias, formas ou modos de internacionalização, procurou-se pesquisar, *in loco*, as evidências necessárias que revelam como as vantagens competitivas influenciam as estratégias de internacionalização das empresas farmacêuticas nacionais. As vantagens competitivas referentes às capacidades produtivas e de adequação regulatória geraram produtos atrativos, ao mercado internacional, como os medicamentos genéricos e similares de marca com qualidade regulatória, bem como preços competitivos.

Além disso, as capacidades construídas produziram os recursos financeiros necessários na inserção internacional. No entanto, as capacidades tecnológicas e de inovação ainda se mantiveram muito atrasadas, no Brasil, pois se observou um percentual médio de 6% em P&DI, perante os concorrentes fabricantes de medicamentos de referência, um percentual médio de 20% nas 15 (quinze) maiores farmacêuticas globais. Essas vantagens competitivas e a ausência delas condicionaram padrões de expansão internacional, como explorar, aprimorar ativos e capacidades produtivas, tecnológicas.

Quanto às teorias clássicas de internacionalização, sob o enfoque da **vertente econômica**, em todos os laboratórios pesquisados, observou-se nas análises um ponto em comum: utilizaram o modelo do paradigma eclético ou teoria OLI, com foco, principalmente na inovação, segundo seu desenvolvedor (DUNNING, J. H., 1998).

Já, no segundo momento das análises, resgatando o **enfoque comportamental** ou organizacional, os Laboratórios EMS, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA, HEBRON, RIOQUÍMICA, SIDEFARMA e ATRAL, evidenciou-se que os resultados foram convergentes com a aplicabilidade da Teoria ou Modelo Uppsala, apontando, como característica comum relevante entre eles, a percepção da distância psíquica ou psicológica. O FARMANGUINHOS não se enquadra nessas teorias por ser tratar de vendas eventuais, com fins de atender a demandas não programadas. O EMS, EUROFARMA e o CRISTÁLIA destacam-se num estágio 4, mais avançado (plantas no exterior), já o ACHÉ, aponta-se no estágio 2. O HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS, SIDEFARMA e ATRAL, observou-se no estágio 1. Diante disso, percebeu-se que todos laboratórios pesquisados, com exceção ao FARMANGUINHOS, experimentaram o processo de ajustes incrementais ou gradualismo. (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Os resultados percebidos em relação às características de controle do Sistema de Controle Gerencial (SCG), os laboratórios de grande porte, EMS, EUROFARMA, ACHÉ, CRISTÁLIA, HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS e ATRAL, quando estão inseridos num contexto internacional, refletem um tipo de controle por resultados, como se verificou, nos relatos das entrevistas, com uma estrutura descentralizada, uma elevada

formalização, cultura para resultados, com mecanismos de controle por centro de responsabilidade, bem definidos por centro de negócios. Enquanto o laboratório de pequeno porte, o SÍDEFARMA, quando está inserido no contexto doméstico, apresenta um controle familiar e, por outro lado, quando inserido num contexto internacional, identifica-se como um controle Ad-hoc, com características de uma estrutura descentralizada com limitada formalização.(GOMES, 2014).

Na sequência, os resultados mostram que, após a internacionalização, os Laboratórios EMS e o EUROFARMA alteraram ou estão em vias de alterar os instrumentos de Controle Gerencial. O Benchmarking é o instrumento muito mencionado, nessas duas organizações, reflexo do aprendizado organizacional com a internacionalização, além de uma melhor integração ao Sistema integrados de Informações Gerenciais (SAP/TOTVS). Inclusive estão em fase de implementação do B2B (*Business-to-Business*), com fins de melhorar a eficácia nos controles face à internacionalização. Também se identificou a grande utilização de instrumentos de controle não-financeiros. Entretanto, no relato das entrevistas das demais farmacêuticas, não se percebeu a utilização de outros instrumentos de controle. Inclusive, segundo relato de um dos entrevistados, a empresa detinha uma célula específica para tratar da Internacionalização e já se encontrava preparada e adequada face à maior participação no mercado internacional.

Portanto, os resultados encontrados, nesta pesquisa revelaram que as estratégias de internacionalização estão muito próximas ao que recomenda a literatura, visto que, quase todos os aspectos pesquisados são coincidentes e indicam uma aproximação com modelos tradicionais de classificação, de motivações, de estratégias e das teorias clássicas da internacionalização, bem como do Sistema de Controle Gerencial para empresas internacionalizadas. Essas empresas seguem estratégias de Internacionalização, com foco em Pesquisa & Desenvolvimento e Inovação (P&DI), similar aos países desenvolvidos. Somente alguns casos almejam alcançar fronteira tecnológica de determinada indústria, que de alguma forma terão uma participação mais ativa. Um fato relevante que chamou atenção: na maioria dos relatos das entrevistas, as nacionais brasileiras vão sair de uma participação internacional média verificada de 2,5% ao ano, para objetivos mais promissores, cujas metas serão em torno de 15%, já nos próximos anos, o que impactará num grande volume de vendas, caso isso se concretize.

Por fim, com esses resultados, conclui-se que, quanto ao impacto da Internacionalização sobre o SCG (Sistema de Controle Gerencial) dos laboratórios EMS, EUROFARMA e o CRISTÁLIA, houve impacto nestes laboratórios e se verificou alteração, adaptação ou mudança no SCG. Estes laboratórios estão, no estágio 4 da teoria da Teoria ou Modelo Uppsala, o que se

pode inferir que, quando as empresas farmacêuticas estão num estágio mais avançado de Internacionalização, apresentam impactos no SCG. Por outro lado, os laboratórios ACHÉ, HEBRON, RIOQUÍMICA, SIDEFARMA, ATRAL e FARMANGUINHOS não se verificou nenhum impacto, e não se percebeu alteração, adaptação, ou mudança, no SCG, entretanto, constata-se que estas farmacêuticas, encontram-se num no estágio 1 e 2, da Teoria ou Modelo Uppsala.

Corroborando com esses resultados, face à Internacionalização, os executivos entrevistados afirmam de forma categórica, nas entrevistas, que nas indústrias EMS, EUROFARMA, CRISTÁLIA, houve impacto nos SCG. Mas os executivos das farmacêuticas ACHÉ, HEBRON, RIOQUÍMICA, FARMANGUINHOS, SIDEFARMA e ATRAL, afirmam que não houve impacto, nem mudanças significativas nos controles gerenciais, e, ainda, afirmam que os controles são atuais e satisfatórios, face à internacionalização.

Desse modo, os resultados apresentados sugerem que os controles existentes dessas farmacêuticas são adequados, para adaptar-se às mudanças de cenários futuros, tanto a nível doméstico como internacional, bem como enfrentar novos desafios, pois apresentam instrumentos de controle capazes e eficazes de identificar as oportunidades, bem como as ameaças ao negócio da organização.

Os resultados encontrados, nesta pesquisa, contribuem para as abordagens sobre estratégias de Internacionalização, bem como Sistema de Controle Gerencial, em particular no que se refere à expansão internacional de indústrias que estão em vias de se internacionalizarem, com foco em indústrias baseadas em conhecimentos provenientes de países em desenvolvimento. Portanto, a pesquisa mostrou, confirmou os fundamentos e conceitos atualizados em estudos anteriores sobre a Internacionalização e Controle de Gerencial de empresas farmacêuticas.

7.1 Sugestões para pesquisas futuras

Como sugestão para pesquisas futuras, pode-se elaborar uma agenda de pesquisa para acompanhar a evolução da Internacionalização e do controle gerencial das empresas farmacêuticas estudadas, nesta tese, com a atualização no futuro, incorporando questões referentes aos resultados e benefícios da Internacionalização para as empresas, bem como os impactos, no Controle de Gestão dessas pesquisas, para o segmento farmacêutico brasileiro e internacional.

Outra sugestão é aplicar a metodologia de estudo de caso único ou múltiplos em indústrias farmacêuticas estrangeiras com maior participação percentual de vendas externas e PD&I, que estão operando, no mercado doméstico brasileiro, independente do porte ou origem do capital dessas farmacêuticas, a fim de se verificar, se essas indústrias poderão apresentar resultados semelhantes ou mais distantes dos encontrados nesta tese.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHÉ. **Site Institucional**. 2019. Disponível em: <<https://www.ache.com.br/>>. Acesso em: 11/nov./19.
- ALGUACIL, M.; MARTÍ, J.; ORTS, V. **Firm heterogeneity and the market scope of European multinational activity**. *International Review of Economics & Finance*, [s.l.], v. 51, p. 645–659, 2017. ISSN: 1059-0560, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2017.07.031>.
- ANDERSSON, S. **The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective**. *Studies Of Management & Organization*, [s.l.], v. 30, p. 63–92, 2000.
- ANTHONY, ROBERT N; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de Controle Gerencial**. In: HILL, M. G. (Org.). 12ª ed. Porto Alegre: HILL, MC GRAW, 2008. 770p. p. ISBN: 978-85-86804-79-3.
- ANTHONY, R. N. **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**. [s.l.]: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965.
- ANTHONY, R. N. .; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. In: HILL, M. G. (Org.). *McGraw-Hill*. 12 ed. São Paulo, Brasil: McGraw-Hill, 2008. 770 p.
- ANVISA. **Anuário Estatístico do Mercado Farmacêutico-2017**. *Agência Nacional de Vigilância Sanitária*. 2018. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/documents/374947/3413536/Anuário+Estatístico+do+Mercado+Farmacêutico++2017/3179a522-1af4-4b4c-8014-cc25a90fb5a7>>.
- ANVISA, A. N. de V. S. **Relatório inspeção internacional de fabricantes de insumos farmacêuticos ativos**. [s.l.]: [s.n.], 2012. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/>>.
- _____. **Anuário Estatístico do Mercado Farmacêutico-2016**. In: *Agência Nacional de Vigilância Sanitária*. [s.l.]: [s.n.], 2017. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/documents/374947/3413536/Anuário+Estatístico+do+Mercado+Farmacêutico++2016/485ddf50-a37f-469f-89e5-29643c5c9df5>>. Acesso em: 03/nov./19.
- _____. **Site institucional**. *Agência Nacional de Vigilância Sanitária*. 2019. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/>>. Acesso em: 26/out./19.
- APIFARMA, A. P. da I. P. **A indústria farmacêutica em números**. Lisboa: [s.n.], 2017. Disponível em: <www.apifarma.pt>.
- ATRAL. **Site Institucional**. 2019. Disponível em: <<https://www.atral.pt/atral/>>. Acesso em: 24/nov./19.
- AULETTA, N. **Agora Magazine speaks Spanish**. *Journal of Business Research*, Av. IESA. Edf. Iesa. Ofc. 334, San Bernardino, Caracas, 1020, Venezuela, v. 68, nº 12, p. 2527–2539,

2015. ISSN: 01482963 (ISSN), DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.06.028.

BARRETO, A. **A internacionalização da firma sob enfoque dos custos de transação.** In: **ROCHA, A. (org.) A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional.** [s.l.]: Mauad, 2002. 41–59 p.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional.** *Makron Books*,. São Paulo: [s.n.], 1992.

BERRY, ANTHONY J., BROADBENT, J.; OTLEY, D. **Management control: theories, issues and practices.** London: MacMillan, 1995. 362 p.

BERRY, A. J. et al. **Emerging themes in management control: A review of recent literature.** *The British Accounting Review journal*, [s.l.], p. 2–20, 2009.

BERTRAND, O.; BETSCHINGER, M.-A.; LAAMANEN, T. **EFFECTS OF SUBNATIONAL REGIONAL CORRUPTION ON GROWTH STRATEGIES IN EMERGING ECONOMIES: EVIDENCE FROM RUSSIAN DOMESTIC AND INTERNATIONAL M&A ACTIVITY.** *Publicação Ltd de Wiley-Blackwell*, [s.l.], nº 3, 2018. DOI: doi: 10.1002/gsj.1204.

BEUREN, I. M. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade : teoria e prática.** 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013. 196 p.

BEUVING, J.; VRIES, G. De. **Doing Qualitative Research: The Craft of Naturalistic Inquiry.** Amsterdam: Amsterdam University Press, 2015. 220 p. ISBN: 978 90 8964 765 8.

BNDES. **Porte de empresa.** *Guia do Financiamento.* 2019. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 06/out./19.

BOSO, N. et al. **The internationalization of African firms: Opportunities, challenges, and risks.** *Thunderbird International Business Review*, [s.l.], v. 61, nº 1, p. 5–12, 2018. ISSN: 15206874, DOI: 10.1002/tie.21977.

BRASIL. **LEI Nº 9.787, DE 10 DE FEVEREIRO DE 1999 (medicamentos genéricos).** *Planalto.gov.br.* 1999.

BRITO, C. M.; LORGA, S. **Marketing Internacional.** *Sociedade Portuguesa de Inovação.* Porto: [s.n.], 1999.

BROUTHERS, K.; HENNART, J.-F. **Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research.** *Journal of Management*, [s.l.], v. 33, nº 3, p. 395–425, 2007. DOI: 10.1177/0149206307300817.

BUCKLEY, P. . et al. **Historic and emergent trends in chinese outward direct investment.** *Management International Review*, [s.l.], v. 48, nº 6, p. 715–748, 2008. DOI:

<http://dx.doi.org/10.1007/s11575-008-0104-y>.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise**. *Macmillina*. second ed. London: [s.n.], 1976.

BUCKLEYCKLEY, P. J. **New theories of international business**. *George Allen*, [s.l.], 1976.

BUSCO, C.; GIOVANNONI, E.; SCAPENS, R. W. **Managing the tensions in integrating global organizations: The role of performance management systems**. *Management Accounting Research*, [s.l.], v. 19, p. 103–125, 2008.

CANALS, J. **La internacionalización de la empresa**. Madrid: McGraw-Hil, 1994.

CAPANEMA, L. X. de L.; FILHO, P. L. P. **Indústria Farmacêutica Brasileira: Reflexões sobre sua Estrutura e Potencial de Investimentos**. *BNDES*, Rio de Janeiro, 2007.

CAROLINE SULZBACH PLETSCH; DALLABONA, L. F.; OLIVEIRA, G. R. De. **Sistemas de Controle Gerencial: Análise Bibliométrica de Artigos Publicados em Periódicos Nacionais**. In: *adm_congresso*. Ponta Grossa: Congresso Internacional de Administração, 2016.

CASCIANO, V.; BARROSO, W. **Propriedade Industrial: oportunidades e barreiras para a produção de medicamentos genéricos no Brasil**. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS*, [s.l.], v. 2, n° 1, p. 140–160, 2013.

CASILLAS, J. C.; BARBERO, J. L.; SAPIENZA, H. J. **Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization'**. *International Business Review*, [s.l.], v. 24, n° 1, p. 102–114, 2015.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **International Marketing**. New York: McGraw-Hill, 1996.

CERRATO, D.; CROSATO, L.; DEPPERU, D. **Archetypes of SME internationalization: A configurational approach**. *International Business Review*, [s.l.], v. 25, n° 1, p. 286–295, 2015. ISSN: 09695931, DOI: 10.1016/j.ibusrev.2015.05.010.

CGEE, C. de G. e E. E. **Documento de Informações Complementares para a Comissão de Avaliação , referente à avaliação do desempenho do CGEE no Contrato de Gestão em 2012**. Brasília: [s.n.], 2012. Disponível em: <<https://www.cgee.org.br/>>.

CHENHALL, R. H. **Management control system design whtin its organizational context: findings from contingency -based research and directions for future**. *Accountig Organizations and Society*., [s.l.], v. 28, 2003.

COSTA, S. B. D. N. S. M. G.; SILVA, T. R. P. L. M.; SILVA, A. O. **Perfil da população idosa consumidora de medicamentos genéricos e suas representações cociais**. [s.l.], v. 81, n° 2005, p. 13–18, 2012.

- COSTA, T. D. A.; ROBERTO, S.; ALMEIDA, V. **Uma análise de Pesquisas Realizadas sobre Controle de Gestão em Empresas Internacionalizadas.** *foco*, [s.l.], p. 44–56, 2014.
- CRISTÁLIA. **Site Institucional.** [s.l.], 2019.
- CYRINO, Á. B.; BARCELLOS, E. P. **Estratégias de Internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras.** In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Org.). *Gestão Internacional*, São Paulo: Saraiva, [s.l.], 2006.
- CZINKOTA, M. Y RONKAINEN, I. **Marketing internacional.** In: LEARNING, C. (Org.). 8 ed. México D.F: [s.n.], 2008.
- DASZKIEWICZ, N.; WACH, K. **Internationalization OF SMEs context, models, and implementation.** *GDAŃSK University of Technology Publishers*, Gdańsk, v. 1, n° July, p. 109, 2012. ISBN: 1055101527, ISSN: 9780983648703, DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/>.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research.** In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). 5 ed. Thousand Oaks, California 91320: SAGE Publications, Inc., 2018. 1694 p. ISBN: 9781483349800.
- DIAS, C. R. C.; ROMANO-LIEBER, N. S. **Processo da implantação da política de medicamentos genéricos no Brasil.** *Cadernos de Saúde Pública*, [s.l.], v. 22, n° 8, p. 1661–1669, 2006.
- DOOMS, M. et al. **The internationalization of port managing bodies in concept and practice.** *Maritime Policy and Management*, [s.l.], v. 46, n° 5, p. 585–612, 2019. ISSN: 14645254, DOI: 10.1080/03088839.2019.1584340.
- DRURY, D. H.; MC WATTERS, C. S. **Management accounting paradigms in transition.** *Journal of cost management*, [s.l.], v. 12, n° 3, p. 32–40, 1998.
- DUNNING, J. H.; KIM, C.; PARK, D. **"Old Wine in New Bottles: A Comparison of Emerging-Market TNCs Today and Developed-Country TNCs Thirty Years Ago.** *Chapters, in: The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets.* Reino Unido: Edward Elgar Publishing Limited, 2008. p. 158–180.
- DUNNING, J. **Multinational enterprises and the global economy.** *Reading: Addison-Wesley*, [s.l.], 1993.
- DUNNING, J. **The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future, Int. J. of the Economics of Business.** [s.l.], v. 8, n° 2, p. 173–190, 2001. DOI: . <http://dx.doi.org/10.1080/13571510110051441>.
- DUNNING, J. . **The location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach.** In OHLIN, B., HESSELBORN, P. and WILKMAN, P. (Eds) **The international allocation of economic activity.** *Macmillan*, London, 1977.

- DUNNING, J. H. **The eclectic paradigm as an evolve for economic and business theories of MNE's activities.** *International Business Review*, [s.l.], v. 9, p. 160–163, 1998.
- DYMENT, J. H. **Strategies and management controls for global corporations.** *The journal of business strategy*, [s.l.], v. 7, n° 4, p. 20–26, 1987.
- ELANGO, B. **Minimizing effects of “liability of foreignness”: Response strategies of foreign firms in the United States.** *Journal of World Business*, [s.l.], v. 44, n° 1, p. 51–62, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.012>.
- EMS. **Site Institucional.** 2019. Disponível em: <<https://www.ems.com.br/>>. Acesso em: 11/nov./19.
- ESTRIN, S. et al. **Home country institutions and the internationalization of state owned enterprises: A cross-country analysis.** *Journal of World Business*, [s.l.], v. 51, n° 2, p. 294–307, 2015. ISSN: 10909516, DOI: 10.1016/j.jwb.2015.11.002.
- EUROFARMA. **Site Institucional.** [s.l.], 2019.
- EVALUATEPHARMA. **World Preview 2018, Outlook to 2024.** [s.l.], n° 11th Edition, June, p. 47, 2018.
- FARMANGUINHOS. **Site Institucional.** 2019. Disponível em: <<https://www.far.fiocruz.br/>>. Acesso em: 11/nov./19.
- FELZENSZTEIN, C. et al. **Networks, Entrepreneurial Orientation, and Internationalization Scope: Evidence from Chilean Small and Medium Enterprises.** *Journal of Small Business Management*, Research Center for International Competitiveness, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile, v. 53, p. 145–160, 2015. ISSN: 00472778 (ISSN), DOI: 10.1111/jsbm.12188.
- FERREIRA, M. P.; SERRA, F. **Foreign entry modes under institutional pressures: The impact of strategic resource seeking and market seeking strategies.** *Revista de Ciências da Administração*, [s.l.], v. 10, n° 22, p. 11–29, 2008.
- FERREIRA, A.; OTLEY, D. **The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis.** *Management accounting research*, [s.l.], v. 20, n° 4, p. 263–282, 2009.
- FERREIRA, M. A. S. P. V.; SERRA, F. R.; REIS, N. M. R. Dos. **MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO E MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS.** *Revista Ibero Americana de Estratégia*, [s.l.], v. 10, n° 1, p. 29–54, 2011.
- FERREIRA, M. P. . et al. **Cross-border acquisitions of foreign firms in Portugal Economia, and of Portuguese firms abroad: Exploration and exploitation through acquisitions.** *Global e Gestão*, [s.l.], v. 12, n° 1, p. 125–147, 2007.

FLAMHOLTZ, E. G. **Organizational control systems as managerial tool.** *California Management Review*, [s.l.], v. 22, n° 2, 1979.

_____. **Effective organizational control: a framework, applications, and implications.** *European Management Journal*, [s.l.], v. 14, n° 6, p. 596–611, 1996.

FONSECA, A. C. P. D. Da. **Percepções de incerteza em um sistema de planejamento e controle: um estudo etnográfico Brasil-Inglaterra.** *Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro-COPPEAD*, [s.l.], n° Tese (Doutorado), p. 315, 1997.

FRANCO, C. .; RENTOCCHINI, F. .; MARZETTI, G. **Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying foreign direct investments.** *Trento: Università Degli Studi di Trento*, [s.l.], v. Discussion, 2008.

FREZATTI, F. et al. **Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC). **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras.** *FDC*, [s.l.], n° 10, p. 92, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** In: S.A., E. A. (Org.). 5.ed. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 184 p.

GLOBAL HEALTH INTELLIGENCE. **Latin America pharmaceutical.** 2017. Disponível em: <<https://globalhealthintelligence.com/pt-br/>>. Acesso em: 20/out./19.

GLOBALDATA, P. **Globais, Ranking das principais farmacêuticas.** 2019. Disponível em: <<https://www.globaldata.com/>>. Acesso em: 20/out./19.

GOMES, J. S. **Controle de gestão comportamental: textos e casos.** In: ATLAS (Org.). 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 206. ISBN: 978-85-224-8730-8.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001. 192 p. ISBN: 85-224-3017-9.

GRACIA, D. B.; ARIÑO, L. V. C.; BLASCO., M. G. **The effect of culture in forming e-loyalty intentions: A cross-cultural analysis between Argentina and Spain.** *BRQ Business Research Quarterly*, Universidad de Zaragoza (Spain), Departamento de Dirección de Marketing e Investigación de Mercados, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de Teruel, Ciudad Escolar s/n, Teruel, 44.003, Spain, v. 18, n° 4, p. 275–292, 2015. ISSN: 23409436 (ISSN), DOI: 10.1016/j.brq.2015.02.003.

GUERCINI, S.; RUNFOLA, A. **Developing fashion retail operations to growth in emerging markets.** *Journal of Global Fashion Marketing*, [s.l.], v. 10, n° 2, p. 145–162, 2019. ISSN: 23254483, DOI: 10.1080/20932685.2019.1573696.

GUILLOTIN, B.; MANGEMATIN, V. **Internationalization Strategies of Business Schools: How Flat Is the World?** *Thunderbird International Business Review*, Grenoble Ecole de Management, France, v. 57, n° 5, p. 343–357, 2015. ISSN: 10964762 (ISSN), DOI: 10.1002/tie.21705.

HASENCLEVER, L. et al. **O instituto de patentes Pipeline e o acesso a medicamentos: aspectos econômicos e jurídicos deletérios à economia da saúde.** *Revista de Direito Sanitário*, [s.l.], v. 11, n° 2, p. 164, 2010. ISSN: 1516-4179, DOI: 10.11606/issn.2316-9044.v11i2p164-188.

HEBRON. **Site institucional.** 2019. Disponível em: <<http://www.hebron.com.br/>>. Acesso em: 11/nov./19.

HELD, D. . et al. **Global Transformations; Politics, Economics and Culture.** *Stanford University Press*, Stanford, 1999.

HEMAIS, C.; HILAL, A. **Desafios dos mercados externos: Teoria e Prática.** vol. 1 ed. RIO DE JANEIRO: Mauad, 2004. 272 p.

HEMMERT, M.; JACKSON, K. **Is there an East Asian model of MNC internationalization? A comparative analysis of Japanese and Korean firms.** *Asia Pacific Business Review*, School of Business, Korea University, Seoul, South Korea, v. 22, n° 4, p. 567–594, 2016. ISSN: 13602381 (ISSN), DOI: 10.1080/13602381.2016.1168617.

HENNART, J.-F. **A theory of the multinational enterprise.** *Ann Arbor: University of Michigan Press*, [s.l.], 1982.

HITT, A. M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, E., R. **Strategic management cases: competitiveness and globalization.** In: LEARNING., C. (Org.). 10 ed. Mason-USA: Cengage Learning., 2012.

HOFSTEDE, G. **Management control of public and not-for-profit activities.** *Accounting, Organizations and Society*, [s.l.], v. 6, n° 3, p. 193–211, 1981. ISSN: 03613682, DOI: 10.1016/0361-3682(81)90026-X.

HOFSTEDE, G. H. **The poverty of management control philosophy.** *Academy of Management Review*, [s.l.], 1978.

IBGE, I. B. de G. e E. **Produto Interno bruto (PIB) a preços de mercado.** *IPEADATA*. 2018. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 04/nov./19.

IBPT, I. B. de P. e T. **Carga tributária no Brasil.** 2019. Disponível em: <<https://ibpt.com.br/>>. Acesso em: 02/nov./19.

INFARMED, A. N. de M. e P. de S. I. P. **Site Institucional.** 2019. Disponível em: <<https://www.infarmed.pt/>>. Acesso em: 28/nov./19.

IQVIA. Acesso ao Banco de Dados a plataforma IQVIA-Mercado Total e Crescimento Nacional. [s.l.]: [s.n.], 2018.

_____. **IQVIA Market Prognosis, set./2018; IQVA Institute, dez. 2018.** *ex-IMS Healt & Quintiles*. 2019. Disponível em: <www.iqvia.com>.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The Uppsala Internationalization Process of The Firm: Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.** *Journal of International Business Studies, Basingstoke*, [s.l.], v. 8, p. 23–32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.** *Journal of International Business Studies*, [s.l.], v. 40, n° 9, p. 1411–1431, 2009. ISBN: 9781137508829, ISSN: 00472506, DOI: 10.1057/jibs.2009.24.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The internationalization of the firm – four Swedish cases.** *Journal of management studies*, [s.l.], v. 12, n° 3, p. 305–323, 1975.

KEITH PAVITT. **Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory.** *Research Policy*, [s.l.], v. 13, n° 1984, p. 343–373, 1984.

LEAVY, P. **Research design: quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches.** In: LEAVY, P. (Org.). 2 ed. New York: The Guilford Press, 2017. 301 p. ISBN: 9781462514380.

LINDVALL, J. **Versamhetsstyrning.** *Lund: Studentlitteratur.*, [s.l.], 2001.

LORANGE, P.; MORTON, M. S. . **A framework for management control sytem.** *Sloan Management*, [s.l.], 1974.

LUOSTARINEN, R.; WELCH, L. **International business operations.** *Helsinki school of Economics*, [s.l.], 1990.

MACIARIELLO, J. A.; KIRBY, C. J. **Management control systems: using adaptive systems to attain control.** New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

MACINTOSH, N. B. **Management accounting and control system: an organizational and behavioral approach.** Chichester: John Wiley, 1994.

MAKINO, S. .; NEUPERT, K. **National culture, transaction costs, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary.** *Journal of International Business Studies*, [s.l.], v. 31, n° 4, p. 705–713, 2000.

MALMI, T. **Management control as a package—The need for international research.** *Journal of Management Control*, [s.l.], v. 23, n° 4, p. 229–231, 2013. DOI: 10.1007/s00187-013-0169-z.

MDIC, M. D. E. I. C. E. E. S. **Área de imprensa.** 2018. Disponível em:

<<http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/>>.

MERCHANT, K., A. **Modern management control systems: text & cases**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

MESQUITA, M. A. De; SANTORO, M. C. **Análise de modelos e práticas de planejamento e controle da produção na indústria farmacêutica**. *Produção*, [s.l.], v. 14, nº 1, p. 64–77, 2004. ISSN: 0103-6513, DOI: 10.1590/S0103-65132004000100007.

MIRANDA, D. et al. **O envelhecimento populacional brasileiro : desafios e consequências sociais atuais e futuras**. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, [s.l.], v. 19, nº 3, p. 507–19, 2016. ISSN: 1981-2256, DOI: 10.1590/1809-98232016019.150140.

MURTEIRA, J. **Modelos de fronteira bilateral: uma aplicação ao mercado de trabalho em Portugal**. *Actas da 5ª Conferência Cemapre, ISEG, Universidade Técnica de Lisboa*, [s.l.], 1997.

OTLEY, D. **Management control in contemporary organizations: towards a wider framework**. *Management Accounting Research*, [s.l.], v. 5, p. 289–299, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>.

OTLEY, D. **Performance management: a framework for management control systems research**. *Management Accounting Research*, [s.l.], v. 10, p. 363–382, 1999.

PAINO PAIM, S. et al. **LEI DOS GENÉRICOS: CAUSA DA VANTAGEM COMPETITIVA E RENTABILIDADE PARA AS EMPRESAS NACIONAIS DO SETOR DE FÁRMACOS**. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, [s.l.], v. 01, nº 01, p. 04–21, 2012. ISBN: 1518-8787 (Electronic)r0034-8910 (Linking), ISSN: 23163712, DOI: 10.5585/rgss.v1i1.8.

PARANHOS, J. et al. **Estratégias das Grandes Empresas Farmacêuticas Nacionais na Interação Empresas-ICT**. Uberlândia: [s.n.], 2018. Disponível em: <<https://www.proceedings.blucher.com.br/article-list/enei2018-308/list#articles%3E>>. Acesso em: 09/nov./19.

PEREIRA, A. J. P.; GOMES, J. S. **Características do SCG das PMEs farmacêuticas: Estudo de casos**. In: ACADEMICAS, N. E. (Org.). 1ª ed. Deutschland: Academicas, Novas Edições, 2016. 122 p. ISBN: 978-3-8417-1815-0.

PEREIRA LEITE, Y. V.; MORAES, W. F. A. **Facetas do Risco no Empreendedorismo Internacional**. *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 18, p. 96–117, 2014.

PERIN, F. S. **A Internacionalização das Empresas Farmacêuticas Nacionais Brasileiras**. 218 p. - Tese de doutorado, Programa Pós-Graduação em Economia - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2019.

- PRÓGENÉRICOS. **Associação Brasileira das Industrias de Medicamentos Genéricos. PróGenéricos.** 2018. Disponível em: <<http://progenericos.org.br/>>. Acesso em: 01/nov./19.
- RAMAMURTI, R. **What have we learned about emerging-market MNEs?** *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, Cambridge: Cambridge University Press, v. 7930, nº December, p. 399–426, 2009. DOI: 10.1017.
- REVISTA EXAME. **1000 Melhores e Maiores.** *Editora Abril.* 2018.
- RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. **A pesquisa social:métodos.** *Atlas.* 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIOQUÍMICA. **Site insitucional.** 2019. Disponível em: <<http://rioquimica.com.br/pt/>>. Acesso em: 11/nov./19.
- RODRIGUES, A.; GOMES, J. . **O Sistema de Controle Gerencial de Uma Empresa de Serviços Internacionalizada: Caso Churrascaria Porcão.** In: *VIII Congresso Internacional de Custos.* URUGUAY: [s.n.], 2003.
- ROOT, F. R. **Entry Strategy for international markets.** S. Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- ROQUE, A. F. M.; ALVES, M.-C. G.; RAPOSO, M. **The Use of Management Accounting and Control Systems in the Internationalization Strategy: A Process Approach.** *IBIMA Business Review*, [s.l.], v. 2019, p. 1–11, 2019. ISSN: 19473788, DOI: 10.5171/2019.437064.
- RUGMAN, A. **Inside the multinationals: The economics of internal markets.** *London: Croom Helm*, [s.l.], 1981.
- RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. **SME internationalization: past, present and future.** *Journal of Small Business and Enterprise Development (online)*, [s.l.], v. 13, nº 4, p. 476–497, 2006.
- SARATHY, R.; TERPSTRA, V. **International Marketing.** 5. ed. [s.l.]: Dryden Press, 1991.
- SCOTT, R. W. **Institutions and organizations.** *Sage.* Thousand Oaks: [s.n.], 2007.
- SEBRAE-SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Porte Comércio e Serviços Indústria.** 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 06/out./19.
- SIDEFARMA. **Site Institucional.** *Atlas.* 2019. Disponível em: <<http://www.sidefarma.pt/sidefarma/homepage.asp?Language=PT>>. Acesso em: 11/nov./19.
- SILVA, J. S. Da; GUARNIERI, P. **Tomada De Decisão Relacionada À Seleção De Fornecedores Internacionais: Estudo Em Uma Indústria Farmacêutica.** *Revista Gestão Industrial*, [s.l.], nº v. 12, n. 04, p. 193–217, 2016. DOI: 10.3895/gi.v12n4.5222.
- SILVA, W. C.; FARIAS, J. G. **Custo Brasil – A tímida atuação de empresas brasileiras nos mercados internacionais.** [s.l.], 2014.

SIMONS, R. **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Mass: Harvard Business School, 1995. 217 p.

SIMONS, R. **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000. 348 p.

_____. **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Cambridge, MA: Harvard Business Press., 2013.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS NO ESTADO DE SÃO PAULO (SINDUSFARMA). **Relatório Anual Sindusfarma**. *SINDUSFARMA*, São Paulo, p. 91, 2017.

SINDICATO DA INDUSTRIA FARMACÊUTICA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS NO ESTADO DE SÃO PAULO (SINDUSFARMA). **Perfil da Indústria Farmacêutica**. *Perfil da indústria farmacêutica*, [s.l.], p. 1–8, 2018.

SINDUSFARMA, S. da I. de P. F. no E. de S. P. **Relatório Anual de Atividades - 2018**. São Paulo: [s.n.], 2018. Disponível em: <<https://sindusfarma.org.br/>>. Acesso em: 29/out./19.

SOUZA, E. C. L. De; FENILI, R. R. **Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa**. *Revista Ciência da Administração*, [s.l.], v. 14, nº 33, p. 103–118, 2012.

STAKE, R. E. **Case Studies**. In N. K. Denzin, Lincoln, Yvonna S. (Ed.), *Handbook of Qualitative Research*. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2000. p. 134–164.

TUGORES QUES, J. **Economía internacional e integración económica**. Madrid: McGraw Hill-Interamericana de Espana, 1997.

UMINHO, E. **Base de Dados AMADEUS**. 2019. Disponível em: <<http://www.bvdinfo.com/Products/Company-Information/International/AMADEUS.aspx>>. Acesso em: 30/nov./19.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT- UNCTAD. **Trade and Development Report 2019: Financing A Global Green New Deal**. New York: [s.n.], 2019. Disponível em: <<https://unctad.org/en/pages/home.aspx>>. Acesso em: 09/nov./19. ISBN: 978-92-1-112953-3.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT; INVESTMENT- UNCTAD. **Transnational corporations and the infrastructure challenge**. New York and Geneva: [s.n.], 2008. ISBN: 9789211127553, DOI: 10.18356/e439ca8e-en.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. K. **Inward-outward connections in internationalization**. *Journal of International Marketing*, [s.l.], p. 46–58., 1993.

WHITELOCK, J. **Theories of internationalisation and their impact on market entry.** *International Marketing Review*, [s.l.], v. 19, nº 4, p. 342–347, 2002. ISBN: 10.1108/02651330210435654, ISSN: 02651335, DOI: 10.1108/02651330210435654.

YIN, K. R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e Métodos.** In: BOOKMAN (Org.). 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 290 p. ISBN: 978-85-8260-232-4.

ZAHEER, S. **Overcoming the liability of foreignness.** *Academy of Management Journal*, [s.l.], v. 38, nº 2, p. 341–363, 1995. DOI: 10.2307/256683.

APÊNDICE A: Relatório - Estágio Científico Avançado (ECA)

OBS.: Neste relatório, além das pesquisas desenvolvidas em Portugal, contém os modelos de correspondências desenvolvidas, o roteiro para as entrevistas e as listas das indústrias farmacêuticas portuguesas que foram convidadas para a pesquisa de tese.

Campus de Gualtar
4710-057 Braga – P



Universidade do Minho
School of Economics and Management
Office for International Mobility

ESTÁGIO CIENTÍFICO AVANÇADO

Estudante do doutoramento: ANTONIO JOSÉ PATROCINIO PEREIRA

Orientador da Tese: Professor Doutor JOSIR SIMEONE GOMES
Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)

Orientadora do ECA: Professora Doutora Anabela Martins Silva - EEG
Universidade do Minho

Portugal
2019

Campus de Gualtar
4710-057 Braga – P



Universidade do Minho
School of Economics and Management
Office for International Mobility

ESTÁGIO CIENTÍFICO AVANÇADO

Antonio José Patrocínio Pereira

Relatório apresentado à Universidade do Minho e à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, como parte dos requisitos parciais para a obtenção de certificado de doutorado sanduíche.

Curso: Doutoramento em Administração

Orientador: Professora Dra. Anabela Martins Silva - EEG

Professor Dr. Josir Simeone Gomes - PPGA

Portugal

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de ter estado aqui convosco neste período. Agradeço a Universidade do MINHO, por autorizar a minha participação, no Estágio Científico Avançado desta renomada Universidade, reconhecida globalmente por sua excelência em estudos e pesquisas. Agradeço ao meu professor orientador Dr. Josir Simeone Gomes pelo estímulo em participar do doutorado sanduíche. Agradeço à professora Dra. Anabela Martins da Silva por sua disponibilidade, valiosas orientações acadêmicas e por impulsionar minha tese tanto no âmbito teórico como metodológico. Agradeço ainda, à Dra. Estela Vieira por seu apoio e orientações tanto no âmbito da UM como da EEG, desde o meu 1º contato para a realização do ECA. Agradeço também à Susana Cristina e ao Jorge Augusto por me auxiliarem nas ações administrativas no âmbito da EEG. Por fim, agradeço muito, a todos que me ajudaram durante a realização deste ECA que faz parte da trajetória de minha pesquisa final.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Desde 2017, eu expressava meu interesse em realizar doutorado sanduíche em Portugal, com meu orientador de doutorado Dr. Josir Simeone Gomes. Ao longo do ano de 2018, conversamos sobre o assunto algumas vezes, e, em setembro deste mesmo ano, este projeto começou a se aproximar da realidade, quando submetemos meu projeto de tese para a Universidade do Minho, localizada na cidade de Braga. Imediatamente, após a submissão do documento, a Universidade, na qualidade da Dra. Estela Vieira, enviou-me correspondência, afirmando que meu projeto de tese havia sido aceito para acompanhamento durante o Estágio Científico Avançado – ECA.

1.1 Formulação do objetivo do ECA

O meu primeiro contato com a Uminho ocorreu por intermédio da Dra. Estela Vieira. Em 07/07/2018, a professora Dra. Anabela Martins da Silva declarou aceitar a orientação do Estágio Científico Avançado (ECA), pois havia sido designada para me acompanhar durante o ECA.

Desde então, foi encaminhado por e-mail para professora orientadora o meu projeto de tese subordinada ao tema: “O Impacto da Internacionalização no Sistema de Controle Gerencial em Empresas Farmacêuticas: Estudo de Casos Múltiplos”, cujo foco seria uma afinação do referencial teórico e da metodologia da pesquisa, desenvolvendo um modelo de cartas às empresas, solicitando as entrevistas em farmacêuticas portuguesas, bem como um guião contendo o roteiro de perguntas abertas.

1.2 Aspectos Gerais ECA

Período de realização: 15/04/2019 a 15/07/2019

Tema de Pesquisa: “O Impacto da Internacionalização sobre o Sistema de Controlo Gerencial em Empresas Farmacêuticas: Estudo de Casos Múltiplos”.

Autorizado pela reunião do Conselho Científico(referência – GMI-3C-EEG-401/2018) , realizada em 13 de setembro de 2018.

Orientadora: Prof.^a Doutora **Anabela Martins da Silva** – EEG

Objetivo: Aprofundamento do Referencial Teórico e Metodológico

Resultado: Plenamente **Atingido**

1.3 Reuniões de Trabalho com Orientadora

Dentre os principais temas abordados, nas reuniões semanais (por vezes dois encontros), sob a orientação acadêmica da Profa. Dra Anabela, destacam-se:

1.3.1 Atualização da Revisão do Referencial teórico

O primeiro objetivo que foi acordado com a orientadora, neste estágio científico, foi desenvolver e aprimorar o segundo capítulo do Referencial Teórico (Internacionalização e Controle Gerencial) constante do projeto de tese. Com base neste objetivo, optou-se na submissão de um subscrito (paper) com as mesmas características do projeto de tese, denominado “O impacto da internacionalização sobre sistemas de controle gerencial: estudo de caso em indústria química estratégica brasileira e de alta tecnologia de ponta”, para Revista RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios, por intermédio do Seminário “PDW - Paper Development Workshop”, organizado pela Universidade do Minho e pela Revista Brasileira de Gestão e Negócios, com intuito de alinhar, validar o quão o referencial teórico estava próximo ou afastado do que recomenda a literatura, bem como sob uma chancela de uma revista que contém um conceito Qualis avaliado pela CAPES, no período entre 2013 e 2016, como A2.

Por outro lado, ainda com intuito de validar o referencial teórico, que está sendo construído, no que se refere a temática sobre Internacionalização, ocorreu uma outra submissão de um subscrito à revista RAM, denominado “Estratégia de Internacionalização: análise bibliométrica das produções científicas nacionais e internacionais dos últimos dez anos”, cujo objetivo foi mapear o desenvolvimento das publicações relacionadas ao tema, estratégias de internacionalização, tanto a nível nacional quanto internacional e suas interações, entre os anos de 2009 a 2018, na busca de um framework atualizado, eficaz e avançado, bem como delinear e caracterizar as principais estratégias e teorias da Internacionalização.

1.3.2 Atualização Estratégia para Desenvolvimento da Metodologia de Pesquisa

O segundo objetivo estabelecido, neste estágio científico, foi desenvolver e aprimorar o 4º capítulo (Metodologia) do projeto de tese, principalmente, no que se refere à seleção e a coleta de dados. Projetou-se, na tese, que a metodologia quanto aos fins seria de uma pesquisa exploratória e quanto ao meios de investigação seria utilizado o Estudo de Casos Múltiplos em Empresas Farmacêuticas.

1.3.3 Atividades complementares na UM

- ✓ Acesso às bases de dados, denominado “Amadeus” com informação detalhada sobre empresas;
- ✓ Utilização de busca em diversos sites relacionados à Indústria Farmacêutica, em Portugal, tais como: INFARMED (Autoridade Nacional do Medicamento e produtos de Saúde I.P) e APIFARMA (Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica);
- ✓ Contatos Pessoais da Professora Orientadora Anabela;
- ✓ Outras informações também foram acessadas, principalmente, *Web of Science* e *Scopus*, possibilitando o acesso a diversos artigos, que foram incorporados ao projeto de pesquisa, bem como contribuíram na revisão teórica e metodológica;

2. REFERENCIAL TEÓRICO (CAPÍTULO DA TESE)

2.1 Internacionalização

Internacionalização e Sistema de Controle Gerencial (SCG) são temas amplamente estudados na literatura. Há um consenso, no meio acadêmico, de que ambas as teorias reforçam as organizações, quando empregadas em conjunto.

Nesta vertente, Chetty; Johanson e Martín (2014), identificaram que a Internacionalização mudou o ambiente de negócios e, atualmente, as organizações estão enfrentando um contexto socioeconômico global por meio do aumento da concorrência e da mudança constante. O ambiente operacional complexo e dinâmico influenciou os sistemas de controle de gerenciamento, devido a mudanças na estrutura, tamanho e processos na organização.

2.2 Controle Gerencial

As práticas de controle gestão, em empresas internacionalizadas, podem conter semelhanças entre as empresas que operam apenas no mercado local e em ambos os mercados. Apesar dessas práticas serem semelhantes, é comum nesses casos que diversidades de caráter cultural, afetem o SCG, além de terem ingerência sobre o modo como é utilizado, em diferentes países, segundo Anthony e Govindarajan (2008). Estudos anteriores demonstram que a maioria das empresas, que resolveram se internacionalizar, apresentou alguma alteração, adaptação e padronização, outras não alteraram o SCG.

2.3 Seminário RBGN e UMINHO

Com intuito de validar o desenvolvimento do referencial teórico da tese de doutoramento, submeti o paper “O impacto da internacionalização sobre sistemas de controle gerencial: estudo de caso em indústria química estratégica brasileira e de alta tecnologia de ponta”, com incentivo e anuência da minha professora orientadora Anabela Martins Silva, para Revista RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios, por intermédio do Seminário “ PDW - Paper Development Workshop”, organizado pela Universidade do Minho e pela Revista Brasileira de Gestão e Negócios.

PDW - PAPER DEVELOPMENT WORKSHOP

segunda-feira, 20/05/2019 Campus de Gualtar | EEG



University of Minho
School of Economics and Management



FEP
ECONOMICS AND MANAGEMENT



Scopus

MAY 20 - 2019
University of Minho
School of Economics and Management



FECAP



RBGN
Revista Brasileira de Gestão de Negócios

PDW - PAPER DEVELOPMENT WORKSHOP
RBGN - Review of Business Management

O referido subscrito apresentado é fruto de parte da proposta de tese de doutoramento. Como resultado da submissão, o manuscrito foi o aceito para apresentação *no Review and Discussion Session International Editors*, pela RBGN, conforme verifica-se na documentação a seguir.

10/05/2019 PdW Results – Minho May 20 - patrocinoajp@gmail.com - Gmail

Gmail Pesquisar e-mail

Escrever 6 de 23.927

Caixa de entrada 13.674

Adiados

Bate-papos

Enviados

Rascunhos 1

Spam 23

Lixeira

Categorias

Social 10

Atualizações 8.405

Fóruns

Promoções 13.816

[Imap]/Sent

Notes

Patrocinoajp

Personal

Travel

Mais

PdW Results – Minho May 20 Caixa de entrada x

PDW RBGN edufecap.onmicrosoft.com
para eu, josirsgomes@gmail.com

inglês português Traduzir mensagem

Dear Researcher Antonio José Patrocínio Pereira,

We are pleased to inform that your paper entitled "O impacto da internacionalização sobre sistemas de con-
was accept to be reviewed in the RBGN's Paper Development Workshop (PDW).

From this moment, your work will be sent to an **Associate Editor** who will read and review your paper so th
suggest possible improvements and corrections of the paper.

As author, it will not be necessary to develop presentation or preparation beforehand, you only need to ask
120 minutes of the session, an average of three papers will be discussed and all authors present will particip

Soon we will send you a shared link with all papers in the session and more information about the event (ro

<https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm#inbox/WhctKJVRJCbtDhHCjBGqrfXdCOqqQkLHdzqJkWTWHnGGvRmbBITNQBHxkSBKJmVXG>

1/1

PAPER DEVELOPMENT WORKSHOP - PROGRAMME SCHEDULE	
PDW	
09:30 a.m. - Registration and meet-and-greet (Venue: EEG/UMinho, Auditório 00.3)	
10:00 - 12:00 a.m. - PDW - Review and discussion session	
Group 1 - Editor: João Maurício Gama Boaventura (EEG / Edifício 8/ Sala 0.35)	
The Antecedents Of Dynamic Capabilities For Innovation	Laura Cordero P
O impacto da internacionalização sobre sistemas de controle gerencial: estudo de caso em indústria química estratégica brasileira e de alta tecnologia de ponta	Antonio José Patrocínio Pereira Josir Simeone Gomes
Group 2 - Editor: Joelson Sampaio (EEG/Edifício 8) / Sala 0.04 [Sala de Formação de Executivos]	
Factors That Determine The Usefulness Of Financial Information In Decision Making	Catarina Libório Morais Cepêda Albertina Paula Monteiro
Divergence Of Opinion Driven By The Quality Of Financial Reporting	Diogo Silva António Cerqueira
Blockchain To Improve Inventory Management: A Systematic Literature Review	Núbio Vidal de Negreiros Gomes Filho Nazaré Glória Gonçalves do Rego
Caracterização Das Práticas De Contabilidade De Gestão Das Pmes Do Estado Do Amazonas – Um Estudo Piloto	Cintia Zau Barreto Filomena Antunes Brás
Group 3 - Editor: Guilherme Shiraishi (EEG/Edifício 8 / Sala 1.33 [Sala de Reuniões])	
Behaviour and Social Change in Social Marketing	Bassem Jamil Kheireddine Ana Maria Soares
The role of technical and relational factors in trust and predisposition for online commerce: a study from the consumer perspective	Ricardo Gouveia Rodrigues Vânia Vilas Boas
A Relação Entre O Marketing Experiencial E Determinantes Da Lealdade Do Consumidor No Mercado Bancário	Bruno Miguel Barbosa de Sousa Dayane Rodrigues de Oliveira Márcia Maria Fonseca Eugénio Gonçalves Bruno Miguel Barbosa de Sousa
Group 4 - Editor: Arun Elias (EEG / Edifício 8/ Sala 1.48)	
Managing social and environmental accountability: an impression management perspective	Adelaide Martinsa Delfina Gomes
Digitization and paperless movement and its impact on business-to-business firms	José Castro Oliveira António Joaquim Araújo Azevedo
Group 5 - Editor: Teresa Proença (EEG / Edifício 8/ Sala 1.48)	
New Technologies for the Human Resources Management: encouraging internal marketing	Sara Muna Maia Silva Bruno Miguel Barbosa de Sousa José João Leite Ribeiro

Portanto, na minha opinião, o ponto mais importante dessa submissão são os ajustes e críticas apontadas pelo Editor Chefe da revista RBGN, o Sr. João Maurício Gama Boaventura, em futuros ajustes e uma nova submissão, contribuindo para testar o caminho a ser seguido na condução da tese pelos meus orientadores.

desde 1902
FECAP Fundação Escola de Comércio
Álvares Penteadó

RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios
Review of Business Management

ISSN 1806-4892
e-ISSN 1983-0807

CERTIFICATE

We certify that **ANTÔNIO JOSÉ PATROCÍNIO PEREIRA** Scientific Publishing Workshop, organized by the *Revista Brasileira de Gestão e Negócios - RBGN*, held on May 20, 2019, at Universidade do Minho, EEG- Braga with FEP- Universidade do Porto.



Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Editor-in-Chief



Fundação Escola de Comércio Álvares Penteadó - FECAP
Av. da Liberdade, 532 - São Paulo - SP - CEP 01502-001
Telephone: (011) 3272-2340 - rbgn@fecap.br

2.4 Submissão subscrito a Revista RAM

No período do estágio científico, aqui na UMINHO, em Portugal, houve uma nova submissão (anexo 1 e 2), no Brasil, de um outro Manuscrito para a Revista de Administração Makenzie (RAM), com incentivo e anuência da minha professora orientadora Anabela Martins Silva, com intuito de validar, fundamentalmente, os capítulos do Referencial Teórico e a Metodologia da tese de doutoramento que se encontra em fase de Construção. O paper denomina-se “Estratégia de Internacionalização: análise bibliométrica das produções científicas nacionais e internacionais dos últimos dez anos.

Neste estudo, os resultados mostraram que a quantidade de artigos publicados, sobre Internacionalização, apresentou uma variação positiva de 90%, entre a menor e a maior frequência, nesta última década. As abordagens de metodologias predominantes escolhidas pelos autores foram: a tipologia quanto ao objetivo, a exploratória com 43,47%; a tipologia quanto à abordagem, a qualitativa com 62,23% e a tipologia quanto aos procedimentos, o estudo de caso com 42,04% do total.

Portanto, os resultados, mostram que estamos, perfeitamente, alinhados com a proposta da tese que está sendo investigada, “O Impacto da Internacionalização sobre o Sistema de Controlo Gerencial em Empresas Farmacêuticas: Estudo de Casos Múltiplos”, no que se diz respeito ao estado da arte do Referencial teórico, buscando os artigos mais citados, bem como os periódicos com maiores índices *CiteScore*. Quanto à metodologia que está sendo adotada na proposta tese, estamos também, perfeitamente, enquadrados com resultados desses estudos.

2.5 Referencial Teórico (Anexo 1)

RAM. Revista de Administração Mackenzie



Estratégia de Internacionalização: análise bibliométrica das produções científicas nacionais e internacionais dos últimos dez anos

Journal:	RAM. Revista de Administração Mackenzie
Manuscript ID	Draft
Manuscript Type:	Finanças Estratégicas
Keyword:	Estratégia de internacionalização, Internacionalização de negócios, Internacionalização, Produção científica, Análise Bibliométrica

SCHOLARONE™
Manuscripts

<https://mc04.manuscriptcentral.com/ram-scielo>

2.6 Referencial Teórico (Anexo 2) – Resumo Subscrito.

ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS DOS ÚLTIMOS DEZ ANOS

RESUMO

Objetivo: O objetivo desta pesquisa é mapear o desenvolvimento das publicações relacionadas ao tema estratégias de internacionalização tanto a nível nacional quanto internacional e suas interações, entre os anos de 2009 a 2018.

Originalidade/valor: Este estudo contribui para a busca de um framework atualizado, eficaz e avançado, bem como delinear e caracterizar as principais estratégias e teorias da Internacionalização, que predominam nesse mapeamento.

Design/metodologia/abordagem: A metodologia adotada trata-se de uma análise bibliométrica, utilizando-se a abordagem quantitativa.

Resultados: Os resultados de 421 artigos publicados, utilizou-se a palavra-chave “*internationalization strategy*” no portal da Capes/Scopus, com adição da ferramenta VOSviewer. Conhecemos com esse resultado, que entre a menor e a maior frequência, na quantidade de artigos publicados, ocorreu uma variação positiva de 90 %. Entre os autores que mais publicaram, destacou-se o autor Di Maria, com cinco artigos. Os dez países com maiores publicações, perfazem 86% do total. O periódico mais bem colocado, representou 100 % do 2º colocado. O artigo mais citado, representou o dobro do 2º colocado. A área, *Business, Management and Accounting*, obteve uma predominância de 43,3% do total. As três palavras-chave mais utilizadas, correspondem a 13% do total. A referência bibliográfica mais citada, foi o artigo *Toward a theory of international. E* por fim, as abordagens de metodologias predominantes foram as exploratórias com 43,47%, a qualitativa com 62,23% e o estudo de caso com 42,04% do total.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia de internacionalização. Internacionalização de negócios. Internacionalização. Produção científica. Análise Bibliométrica.

3. METODOLOGIA (CAPÍTULO DA TESE)

A pesquisa qualitativa, de acordo com Denzin e Lincoln (2018), é um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Porém, ainda de acordo com os autores, a pesquisa qualitativa não se esgota nessa definição. Ela tem uma série de representações, entre elas: notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e etc.

Portanto, diante da relevância de compreender como o fenômeno da Internacionalização e do Controle Gerencial atuam em empresas farmacêuticas, utilizou-se a estratégia da abordagem qualitativa que tem a intenção de descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.

Resgatando-se a categoria da tipologia metodológica quanto aos objetivos de Beuren et al., (2013), esta tese enquadrou-se como pesquisa descritiva, em virtude de transcrever, descrever, interpretar os resultados dos fenômenos encontrados na pesquisa e quanto ao procedimento técnico ou meios de investigação, esta tese trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de casos.

3.1 Operacionalização das entrevistas no ECA

Durante o meses de abril e maio de 2019, foi elaborado um levantamento dos Laboratórios Farmacêuticos de Portugal, alvo da investigação. Foi utilizado, principalmente, o acesso às bases de dados, denominado “Amadeus”, que forneceu a informação detalhada sobre empresas, incluindo relatórios financeiros, informação sobre diretores, estrutura de propriedade, etc.

Este universo da base de dados “Amadeus” é constituído por um vasto número de empresas europeias cotadas e não cotadas. Essa base de dados foi muito útil, relevante e fundamental na seleção de estudo de casos de indústrias farmacêuticas portuguesas, as quais são internacionalizadas, que adicionadas às farmacêuticas brasileiras vão compor as empresas selecionadas, objeto do estudo de casos múltiplos do projeto de tese. Também foi utilizado, nesse levantamento, a busca em sites relacionados à Indústria farmacêutica, em Portugal, tais como: INFARMED (Autoridade Nacional do Medicamento e produtos de Saude I.P) e APIFARMA (Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica).

Além da investigação, no “AMADEUS e sites, a professora e orientadora Dra. Anabela Martins contribui com alguns contatos pessoais junto à Indústria farmacêutica que fez parte do elenco de entrevistas.

3.1 Lista de empresas convidadas para a pesquisa (Anexo 1)

Abaixo, discrimina-se a relação de empresas contactadas para a pesquisa que foi operacionalizada durante o ECA:

FARMACÊUTICAS	WEBSITE / E-MAIL ADDRESS	DISTRITO
Laboratórios Atral S.A.	www.atral.pt	Castanheira do Ribatejo, Lisboa
Laboratórios Basi-Indústria Farmacêutica, S.A.	www.basi.pt	Zona Industrial de Mortágua
Laboratórios BIAL	www.bial.com	São Mamede Coronado
BLUEPHARMA-Industria Farmacêutica S.A	www.bluepharmagroup.com bluepharma@bluepharma.pt	Coimbra
Generis - Farmacêutica, S.A.	www.generis.pt generis@generis.pt	Lisboa
Hovione Farmaciência, S.A.	www.hovione.com licenciamento@hovione.com	Loures-Lisboa
OM Pharma, S.A.	www.ompharma.pt mailbox@ompharma.com	Amadora -Lisboa
Sanofi - Produtos Farmacêuticos, LDA	www.sanofi.pt geral.pt@sanofi.com	Porto Salvo, Lisboa
Servier Portugal-Especialidades Farmacêuticas, LDA	www.servier.com servier.portugal@servier.com	Lisboa
Sidefarma - Sociedade Industrial De Expansão Farmacêutica, S.A.	www.sidefarma.pt geral@sidefarma.pt	Prior Velho, Lisboa
Sofarimex-Indústria Química e Farmacêutica, S.A	www.grupoazevedos.com mail@sofarimex.pt	Aigualva, Lisboa
Tecnimede - Sociedade Técnico-Medicinal, S.A.	www.tecnimede.pt daf@tecnimede.pt	Abrunheira, Lisboa
Teva Pharma - Produtos Farmacêuticos, LDA	www.teva.pt recepcaogrupoteva@tevapharm.com	Porto Salvo, Lisboa
Tolife - Produtos Farmacêuticos, S.A.	www.pensapharma.pt E-mail address tolife.geral@tolife.pt	Carnaxi, Lisboa
Laboratórios Vitória, S.A.	www.labvitoria.pt lab.vitoria@labvitoria.pt	Amadora, Lisboa

3.2. Cartas (Modelo) para empresas (Anexo 2)

Modelo redigido, no corpo de e-mail desenvolvido entre a orientadora e o aluno, com a finalidade de obter entrevistas junto às empresas farmacêuticas portuguesas que vão compor o estudo de casos múltiplos, objeto da tese de doutoramento.

De: Antonio José P.Pereira ae4779@alunos.uminho.pt
Para: Laboratório....

A/C.: Exmo Sr(a)....

Atualmente encontro-me a desenvolver um estudo sobre **Internacionalização e Controle de Gestão em Empresas Farmacêuticas**, integrada no Estágio Científico Avançado – ECA, no âmbito do Doutoramento em Ciências Empresariais na Universidade do Minho, sob a orientação da Profa. Dra. Anabela Martins Silva (UMINHO) e do Prof. Dr. Josir Simeone Gomes (UNIGRANRIO).

Gostaria de contar com a vossa colaboração para a realização de uma entrevista. Em anexo envio a carta de solicitação da entrevista.

Também nos disponibilizamos para envio do guião das questões que poderão surgir no decurso da entrevista. Atualmente, as entrevistas realizadas em outras empresas têm tido a duração média de menos de uma hora.

A vossa colaboração será fundamental para o desenvolvimento do nosso projeto de investigação.

Agradecemos todo o tempo dispensado e aguardamos feedback da vossa parte.

Melhores Cumprimentos,

Prof. Me. Antonio José Patrocínio Pereira

Universidade Federal Rural RJ (UFRRJ/DCCF)

Doutorando do programa de Pós-Graduação da UNIGRANRIO

Campus: UNIGRANRIO – CAMPUS II/LAPA

Lapa - Rio de Janeiro / RJ- Brasil - CEP 20021-180

Grupo Pesquisa CAPES: Internacionalização, Controle Gerencial, Governança e Desempenho

E-mail: patrocinioajp@gmail.com

Telefone: +351 915 196 977 / +55 21 99899 4241/+5521 2531-8804

Prof. Doutora Anabela Martins Silva

Diretora do Mestrado em Contabilidade

Vogal da Direção da Licenciatura em Administração Pública

Coordenadora do Curso de Formação para Executivos:

Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho

EEG - Universidade do Minho

Campus de Gualtar, 4710-057 Braga

Telefone: +351 601946 / 933425010

Email: anabela@eeg.uminho.pt

3.2. Carta (Modelo) para empresas (Anexo 3).

Além do Anexo 1, também foi anexado um modelo de carta identificando as instituições de ensino UMINHO e UNIGRANRIO, para farmacêuticas portuguesas selecionadas e fornecendo informações complementares não contidas no corpo do email.

		 <p>Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão</p>	
Campus de Gualtar 4710-057 Braga – P			
Assunto:	Mensagem		
Solicitação de entrevista integrada no projeto de investigação de Internacionalização e Controle de Gestão em Empresas Farmacêuticas	<p>Ao Laboratório..... Exmo Sr(a) A/c: Área Internacional e Controle de Gestão,</p> <p>Como parte de uma pesquisa definida no Estágio Científico Avançado – ECA, no âmbito do Doutoramento em Ciências Empresariais junto à Universidade do Minho, o Sr. Antonio José Patrocínio Pereira está desenvolvendo um estudo para analisar o impacto provocado pelo processo da Internacionalização sobre o Sistema de Controle Gerencial em empresas farmacêuticas Brasileiras e Portuguesas, sob a orientação da Profa. Dra. Anabela Martins Silva (UMINHO) e do Prof. Dr. Josir Simeone Gomes (UNIGRANRIO).</p> <p>Gostaria de contar com a colaboração de V.Sas com esta investigação, pois sua organização foi selecionada por ser a que mais se adequa ao contexto objeto do estudo. As informações analisadas na pesquisa serão coletadas através de entrevistas e documentos fornecidos pela empresa participante. Caso Vsas concordem em conceder a entrevista, enviaremos um guião/roteiro das questões(abertas ou não) que serão abordadas na entrevista. Estas entrevistas já foram realizadas em outras empresas farmacêuticas brasileiras.</p> <p>Agradecemos antecipadamente à sua empresa pelo interesse em participar de nossa pesquisa. Esperamos que o conhecimento adquirido através do estudo possa reverter em melhorias dos processos decisórios em implementações nas organizações participantes.</p> <p>Meus melhores cumprimentos,</p> <p style="text-align: right;">Portugal, 27 de junho de 2019.</p> <p style="text-align: center;">Prof. Doutora Anabela Martins Silva Diretora do Mestrado em Contabilidade Vogal da Direção da Licenciatura em Administração Pública Coordenadora do Curso de Formação para Executivos:</p>		

	<p>Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho EEG - Universidade do Minho, Campus de Gualtar, 4710-057 Braga Telefone: +351 601946 / 933425010 / Email: anabela@eeg.uminho.pt</p> <p>Prof. Me. Antonio José Patrocínio Pereira Universidade Federal Rural RJ (UFRRJ/DCCF) Doutorando do programa de Pós-Graduação da UNIGRANRIO Campus: UNIGRANRIO – CAMPUS II/LAPA Lapa - Rio de Janeiro / RJ- Brasil - CEP 20021-180 Pesquisa CAPES: Internacionalização, Controle Gerencial, Governança e Desempenho E-mail: patrocinioajp@gmail.com Telefone: +351 915 196 977 / +55 21 99899 4241/+5521 2531-8804</p>

3.3. Guião para Farmacêuticas (anexo 4).

Além do Anexo 1 e 2, foi desenvolvido o anexo 3, um roteiro (Guião) para as entrevistas para quando as empresas aceitarem o interesse em participar da investigação.

Roteiro (Guião) para a entrevista	
	
Instituição do Doutorado	Universidade Unigranrio e Universidade do Minho
Escola	Escola de Ciências Sociais Aplicadas e Escola Economia e Gestão
Área de concentração	Gestão Organizacional
Linha de Investigação	Estratégia, Governança e Desempenho
Título da Investigação	O Impacto da Internacionalização sobre o Sistema de Controle Gerencial em Empresas Farmacêuticas: Estudo de Casos Múltiplos
Objetivos:	Analisar o impacto provocado pelo processo da internacionalização sobre o sistema de controle gerencial em empresas farmacêuticas
Orientadores	Professor: Dr. Josir Simeone Gomes (Unigranrio) Professora: Dra Anabela Martins da Silva (Uminho)
Pesquisador da tese	Doutorando: Me. Antônio José Patrocínio Pereira
Instituição do pesquisador licenciado	UFRRJ- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Cargo na UFRRJ	Professor Adjunto C2 – DE
Lotado Departamento	Departamento de Ciências Contábeis e Finanças - DCCF
Sites:	http://w2.portais.atrio.scire.net.br/unigranrio-ppga/index.php/pt/doutorado https://www.eeg.uminho.pt/pt/investigar/recursos/Paginas/bases-de-dados-estatisticas.aspx http://portal.ufrrj.br/
Telefones/contatos	+351915196977 +5521-99899-4241 /21-2682-1701 /21-3251-7040

OBS: Caso alguma informação não esteja disponível ou não seja pertinente a sua organização não é necessário preencher

1.DADOS GERAIS DA EMPRESA PESQUISADA:

Data da entrevista: _____

Nome/Razão Social: _____

Endereço: _____

E-mail: _____ Telefone: _____

Nome do executivo(a) entrevistada: _____

Cargo da Gestor(a): _____

Porte da empresa: Empresa de Pequeno Porte (); Empresa de Médio Porte (); Empresa Grande Porte ()

Número de funcionários: _____

Atividade principal: () Comércio () Serviço (x) Indústria () Agronegócio () Outro: _____

Tempo de atividade (data fundação): _____

INTERNACIONALIZAÇÃO

2-Processo de Internacionalização

2.1. A Dr(a) _____ possui os dados disponíveis do faturamento nacional e internacional dos últimos 5 anos? () Sim; () Não . Em caso afirmativo. Com relação ao faturamento anual da empresa, quanto em termos percentuais (%,) são os valores exportados/internacionalizados:

Em 2018: _____%; Em 2017: _____% ; Em 2016: _____% ; 2015: _____% ; Em 2014 _____

2.2. Quando foi iniciado o processo de internacionalização da empresa? _____

2.3. Como e qual o motivo (ou motivações) da empresa ter decidido pela internacionalização: _____

2.4. Qual (ais) produto (s) são produzidos ou vendidos? _____

Para quais países? _____

2.5. Como e onde a empresa encontrou potenciais compradores para seus produtos: _____

2.6. A empresa possui instalações no estrangeiro (escritório comercial, centro de distribuição, planta produtiva), etc.? () Sim () Não . Em caso afirmativo, qual tipo de instalação, sua localização e quantos são os funcionários com a internacionalização? _____

2.7. A empresa utilizou algum modo de entrada com a internacionalização? Em caso positivo como ocorreu esse modo de entrada no estrangeiro: _____

2.8. Antes de iniciar o processo de internacionalização a empresa analisou os mercados-alvo pretendidos? () Sim () Não. Em caso afirmativo, que tipo de estudo foi analisado: _____

2.9. Antes de iniciar a internacionalização a empresa avaliou se seus produtos estavam adequados às exigências do mercado destino? () Sim () Não. Em caso afirmativo, que tipo de estudo foi realizado: _____

3. Impactos nas exportações

3.1 Quanto ao impacto nas exportações, a empresa passou por alguma crise de procura interna e recorreu a internacionalização? () Sim () Não. Em caso afirmativo favor tecer comentários: _____

3.2 Como a empresa descobriu a oportunidade para exportar seus produtos: _____

3.3 Ocorreu variação no volume e no tipo de produtos exportados a partir de Portugal? Em caso positivo como ocorreu essas variações no volume: _____

3.4 Ocorreu mudança dos destinos cobertos pelas exportações a partir de Portugal? Em caso positivo, quais os novos mercados que passaram a ser atendidos: _____

4. Impactos na inovação

4.1 Ocorreu necessidade de melhoria no padrão de qualidade dos produtos para fazer face à internacionalização. Em caso positivo, como ocorreu: _____

4.2. Ocorreu acesso ou desenvolvimento de novas tecnologias em função da internacionalização. Em caso positivo, essas tecnologias foram internalizadas na operação: _____

4.3. Ocorreu mudança no desenvolvimento de novos produtos após o início do processo da internacionalização. Em caso positivo, como ocorreu essas mudanças: _____

4.4. Ocorreu melhoria do processo produtivo em função da internacionalização. Em caso positivo como foi essa melhoria: _____

4.5. As políticas de investimento em P&D da empresa foram alteradas com a internacionalização. Em caso positivo como foram alteradas: _____

4.6. Ocorreu aumento de gastos com patentes/propriedade intelectual. Em caso positivo como ocorreu esses

gastos: _____

5. Impactos no quadro de colaboradores

5.1. Ocorreu modificação no quantitativo de colaboradores da empresa após o início do processo de internacionalização? Em caso positivo, quais as razões que levaram a essa mudança: _____

5.2. Quais os impactos causados na natureza e/ou na qualidade o trabalho com a internacionalização? Em caso positivo, como foram esses impactos: _____

5.3. Ocorreu modificação no treinamento e na capacitação de pessoal após o início do processo de internacionalização? _____

5.4. Ocorreu expatriação de funcionários com a internacionalização? Em caso positivo, qual o perfil dos funcionários expatriados? _____

6. Impacto na cadeia de suprimentos

6.1. Ocorreu mudança no padrão de qualidade exigido dos fornecedores com a internacionalização. Em caso positivo, como foi essa mudança: _____

6.2. Tornou-se necessário o desenvolvimento de novos fornecedores em decorrência da internacionalização. Em caso positivo, como desenvolveu-se esses novos fornecedores: _____

6.3. A internacionalização da empresa também motivou a realização de Investimentos Diretos no Exterior (IDE) por alguns de seus fornecedores? Em caso positivo, citar alguns exemplos: _____

7. Comentários Adicionais:

7.1. O Sr (a) poderia tecer outros comentários relativo ao processo de internacionalização não expostos acima: _____

SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL (Características do SCG)

1ª parte - Objetivos Organizacionais

Nesta primeira parte deste roteiro deseja-se obter informações sobre **os objetivos da empresa** e como são transmitidos. Para os propósitos da pesquisa define-se estes objetivos da seguinte forma:

a. Objetivos Gerais: traduzem o planejamento **estratégico** da empresa em conformidade com os programas elaborados pelos acionistas controladores;

b. Objetivos Específicos: são **desdobramentos dos objetivos gerais** e dizem respeito à política da empresa a longo prazo (superior a um ano); e

c. Metas: são os **objetivos de curto** prazo da empresa

Dadas estas definições, gostaríamos que respondesse às seguintes questões:

1. Quais os objetivos gerais de sua empresa e de que forma são estabelecidos? _____

2. Que funções dentro da empresa participam do processo de estabelecimento dos objetivos gerais? _____

3. Existe algum documento elaborado pela empresa que comunique estes objetivos dentro da organização? () NÃO (passar para a pergunta 5) () SIM. Por favor, descreva o documento e a forma como é usado na empresa. _____

4. De que maneira os executivos, na organização, tomam conhecimento destes objetivos? _____

5. É possível classificar-se estes objetivos por ordem de importância? () NÃO () SIM. Por favor, classifique os objetivos gerais de sua empresa. _____

6. Os objetivos mencionados nas questões anteriores são os mesmos perseguidos pela empresa nos últimos 3 anos ou não? () SIM, são os mesmos () NÃO, houve mudanças. Por favor, especifique as mudanças ocorridas nos _____

objetivos e as razões que originaram tais mudanças. _____

7. Algumas empresas costumam desdobrar os objetivos gerais em objetivos específicos de modo a formalizar o planejamento estratégico da empresa. Esta prática é seguida por sua empresa ou não? () NÃO é seguida. () SIM. Por favor, descreva este processo e as funções, dentro da empresa, que participem desta atividade. _____

8. Existe na empresa algum processo formal que avalie se os resultados obtidos pela empresa estão de acordo com os objetivos fixados? () NÃO existe. () SIM, existe. Por favor descreva este processo no que se refere ao grau de interação e participação dos níveis gerenciais. _____

9. Existe na empresa algum processo formal que integre os objetivos específicos com as metas (objetivos de curto prazo)? () NÃO existe () SIM, existe. Por favor, descreva este processo no que se refere ao grau de interação e participação dos níveis gerenciais. _____

10. Existe na empresa algum processo formal que efetue revisões nos objetivos específicos estabelecidos pela empresa? () NÃO existe. () SIM, existe. Por favor, descreva o processo de revisão. _____

11. Nos últimos 5 anos a empresa tem conseguido alcançar os objetivos específicos traçados? () SIM. () NÃO. Por favor, comente os principais fatores que têm dificultado o alcance desses objetivos. _____

Segunda parte - Processo Orçamentário

I - Filosofia orçamentária

1. Classifique, por ordem de importância, os propósitos do sistema orçamentário de sua empresa:

- () usado como instrumento de planejamento;
- () usado como instrumento de controle financeiro;
- () usado como meio de comunicação das metas a serem alcançadas;
- () usado como medida de avaliação de desempenho individual;
- () outros. Por favor, especifique _____

2. Dentro da filosofia orçamentária seguida por sua empresa, quais as premissas principais que podem ser destacadas como sendo as responsáveis pelos aspectos positivos do atual sistema orçamentário? _____

3. Quais dos itens abaixo relacionados integram a filosofia orçamentária de sua empresa?

- () O sistema orçamentário de sua empresa força a administração a dedicar atenção oportuna ao efeito da tendência esperada das condições econômicas.
- () serve de mecanismo inibidor de gastos supérfluos.
- () possibilita um maior conhecimento aos superiores dos problemas dos seus subordinados.
- () liberta muitos executivos de problemas internos rotineiros graças ao uso de políticas predeterminadas e de relações de autoridade bem definidas.
- () introduz em todos os níveis da administração o hábito de consideração adequada cuidadosa e oportuna de todos os fatores importantes antes de serem tomadas decisões.
- () requer dados contábeis apropriados e adequados às necessidades orçamentárias.
- () outros. Por favor, especifique _____

II - Função orçamentária

1. Como se encontra organizada a função orçamentária em sua empresa:

- () Um executivo com responsabilidade integral pelo orçamento da empresa.
- () Um executivo com responsabilidade por diversas funções administrativas, sendo uma delas a responsabilidade pelo orçamento da empresa. _____

1a. Qual o cargo ocupado por este executivo e sua posição no organograma da empresa? _____

2. Dispõe a empresa de um comitê com a responsabilidade de supervisão do orçamento? () Não. () Sim. Por favor, descreva as funções deste comitê, especificando se as responsabilidades limitam-se ao orçamento ou se o orçamento é somente uma de suas responsabilidades _____

3. Quantas pessoas a nível de *staff* na empresa, dedicam-se exclusivamente a funções orçamentárias? _____

4. Qual o papel do pessoal da área orçamentária na preparação da proposta orçamentária?

- Prover diretrizes.
- Prover assessoria aos executivos.
- Projetar dados e distribuir formulários padronizados.
- Prover informações detalhadas.
- Outras. Por favor, especifique _____

5. Qual o papel dos responsáveis pelas unidades operacionais da empresa, na discussão da proposta orçamentária? _____

6. Quem tem a responsabilidade pelos cortes orçamentários?

- Alta direção da empresa.
- Unidades operacionais.
- Área orçamentária
- Pessoal de *staff*.
- Outros. Por favor, especifique _____

7. Quem é o responsável pela aprovação final do orçamento?

- Alta direção da empresa.
- Unidades operacionais.
- Área orçamentária
- Pessoal de *staff*.
- Outros. Por favor, especifique _____

8. Quem é o responsável pela divulgação do orçamento aprovado?

- Alta direção da empresa.
- Unidades operacionais.
- Área orçamentária
- Pessoal de *staff*.
- Outros. Por favor, especifique _____

9. Quem tem a responsabilidade pela análise das variações orçamentárias?

- Alta direção da empresa.
- Unidades operacionais.
- Área orçamentária
- Pessoal de *staff*.
- Outros. Por favor, especifique _____

10. No processo de análise das variações orçamentárias são elaborados relatórios? () Não. (passar para questão 11) () Sim. Quem é o responsável pela elaboração desses relatórios? _____

10a. Para quem são enviados os relatórios sobre as variações orçamentárias? Por favor, especifique cargo e posição no organograma. _____

11. Qual o envolvimento da Alta Direção da empresa no processo orçamentário?

- Participam de todas as fases do processo orçamentário.
- Participam das fases de planejamento e aprovação do orçamento.
- Participam da fase de aprovação do orçamento.
- Outros. Por favor especifique _____

III - Características básicas do orçamento

A - Tipos de Orçamentos

1. Quais dos seguintes tipos de orçamentos são usados em sua empresa?

a) Orçamentos:

- Orçamento de despesas e receitas
- Orçamento de vendas.
- Orçamento de produção
- Orçamento de mão-de-obra.
- Orçamento de compras.

- () Orçamento de custo de produtos vendidos
- () Orçamento de inventários.
- () Orçamento de investimentos
- () Orçamento de tesouraria
- () Orçamento Financeiro
- () Balanço previsional.() Resultados Previsionais
- () Outros. Por favor, especifique _____

B - Horizonte Temporal

1. Quando foi introduzido na empresa o atual sistema orçamentário? _____

2. Sua empresa tem um processo de planejamento a longo prazo (PLP)? () Não. (passar para a questão 3) () Sim.

2a. Qual a relação existente entre o PLP e o orçamento?

- () Os orçamentos são elaborados antes do PLP.
- () Os orçamentos são elaborados após o PLP.
- () Os orçamentos são elaborados concomitantemente com o PLP.
- () Os orçamentos são elaborados concomitantemente com o PLP, mas como uma atividade separada.
- () Os orçamentos são o primeiro ano do PLP.
- () Outras. Por favor, especifique _____

2b. Qual o horizonte temporal do PLP? _____

3. Durante o período orçamentário são realizados ajustes nos valores orçados? () Não. (passar para a questão 4)
() Sim. _____

3a. Com que frequência são analisadas as necessidades de ajuste?

- () Mensalmente.
- () Trimestralmente.
- () Semestralmente.
- () Anualmente.
- () Outras. Por favor, especifique _____

4. Quais as datas mais importantes para as atividades orçamentárias de sua empresa? _____

5. Quanto tempo é gasto desde a fase de preparação até a aprovação final do orçamento em sua empresa?

6. Com que frequência a execução orçamentária é examinada? _____

7. Quanto tempo é gasto entre as atividades de análise e de elaboração de relatórios sobre as variações orçamentárias encontradas? _____

8. Com que frequência a Alta Direção da empresa recebe os relatórios sobre as variações orçamentárias elaborados internamente? _____

9. Com que frequência as unidades operacionais responsáveis pelas variações orçamentárias recebem os relatórios elaborados internamente? _____

C - Documentos Orçamentários

1. A empresa dispõe de documento (s) para formalizar o PLP? () Não.() Sim. Por favor especifique o (s) documento(s). _____

2. Que documento (s) formaliza(m) o sistema orçamentário de sua empresa? _____

D - Fontes de Dados do Orçamento

1. Que informações são mais comumente usadas na primeira estimativa do processo de planejamento orçamentário?

- () Dados históricos fornecidos pela contabilidade.
- () Estimativas econômicas.
- () Orçamento do último ano.
- () Informações de mercado.
- () Planos do governo.
- () Outras. Por favor, especifique _____

2. Que informações são mais comumente usadas no processo de discussão e aprovação final do orçamento?

- () Diretrizes da Alta Direção da empresa.
- () Estimativas elaboradas pelas unidades operacionais.
- () Conjuntura econômica.
- () Outras. Por favor, especifique _____

3. Que informações são mais comumente usadas na elaboração de relatórios sobre variações orçamentárias analisadas?

- () Dados históricos fornecidos pela contabilidade.
- () Efeitos inflacionários/cambiais.
- () Mudanças ocorridas no mercado.
- () Mudanças na política econômica do governo.
- () Outras. Por favor, especifique _____

IV - Funcionamento do sistema orçamentário

A - Evolução do Sistema Orçamentário

1. Como o Sr(a) resumiria a evolução do sistema orçamentário de sua empresa? Por favor, especifique os ciclos que caracterizam esse processo e os fundamentos teóricos usados. _____

2. Nas mudanças implementadas no sistema orçamentário foram utilizados os serviços de firma(s) de consultoria externa? () Não. () Sim. Por favor, especifique os principais serviços executados por essas empresas.

3. Foram organizados grupos de trabalho constituídos de pessoas da própria empresa na implantação de mudanças no sistema orçamentário ao longo do tempo? () Não. () Sim. Por favor, especifique a forma como foram organizados esses grupos de trabalho. _____

4. Existe na empresa alguma(s) pessoa(s) com a incumbência permanente de estudar e implementar aperfeiçoamentos no sistema orçamentário? () Não. () Sim. Por favor, especifique a forma como está organizada esta função e as principais atividades desenvolvidas. _____

B - Processo de Revisão do Orçamento

1. É comum em sua empresa serem efetuadas revisões no orçamento antes da aprovação final? () Não. (passar para a questão 2) () Sim. _____

1a. Quais os procedimentos utilizados pela empresa nestas revisões?

- () A revisão é efetuada pela Alta Direção da empresa e informada às unidades operacionais.
- () A revisão é efetuada pelas unidades operacionais e informada à Alta Direção da empresa.
- () Os executivos responsáveis pelo orçamento efetuam as revisões e apresentam-nas à Alta Direção.
- () O pessoal de *staff* é que efetua as revisões e informa à Alta Direção da empresa.
- () Outros. Por favor, especifique _____

1b. Quais as razões mais comuns para a necessidade de revisão antes da aprovação final do orçamento?

- () O resultado projetado não é aceito pela Alta Direção.
- () O resultado projetado não é aceito pelas unidades operacionais.
- () O resultado projetado não é aceito pelo pessoal de *staff*.
- () Outras. Por favor, especifique _____

2. São realizadas revisões durante o período de execução orçamentária? () Não. (passar para a Parte C) () Sim. Por favor, comente as razões principais destas revisões _____

3. Quem executa estas revisões no orçamento?

- () Alta direção da empresa.
- () As unidades operacionais.
- () O pessoal da área orçamentária
- () O pessoal de *staff*.
- () Outros. Por favor, especifique _____

C - Controle Orçamentário

a. Controle interno

1. Quais as características básicas do processo de controle orçamentário desenvolvido por sua empresa? _____

2. Que tipo de relatórios de controle são produzidos internamente e quais os principais usuários? _____

3. Há quanto tempo foram estes relatórios introduzidos na empresa? _____

4. Com relação à natureza das variações orçamentárias, quais as que merecem inclusão nos relatórios de controle orçamentário?

- () Somente as variações positivas.
- () Somente as variações negativas.
- () Ambas.
- () Outras. Por favor, especifique _____

5. Com relação à magnitude das variações orçamentárias, qual a percentagem que indica necessidade de análise e inclusão no relatório de controle orçamentário? _____

6. O nível de detalhes sobre as variações orçamentárias apresentado nos relatórios de controle orçamentário é suficiente para identificar responsabilidades?

- () As responsabilidades são claramente identificadas.
- () Os relatórios indicam algumas responsabilidades.
- () As responsabilidades podem ser apuradas com alguma dificuldade.
- () É muito difícil se apurar responsabilidades nos relatórios.
- () Não é possível se apurar responsabilidades nos relatórios.
- () Outros. Por favor, especifique _____

7. No processo de análise das variações orçamentárias é comum notar-se fatores que possam ter afetado os resultados mas que não estejam sob controle direto dos responsáveis pela variação observada? () Não. (passar para a questão 9) () Sim. _____

8. Em caso afirmativo, especifique quais dos seguintes fatores são considerados, no processo de análise das variações orçamentárias, como itens não controláveis pelos responsáveis pelas variações observadas.

- () Efeitos inflacionários/cambiais em percentuais diferentes dos valores previstos no orçamento.
- () Resultados diferentes dos previstos no orçamento, em função de técnicas de previsão incorretas, quando utilizadas por outras funções que não as responsáveis pela variação incorrida.
- () Cortes orçamentários, devido a restrições financeiras impostas à empresa, implicando em descontinuidade ou redução de programas previstos no orçamento pelas funções responsáveis pelas variações analisadas.
- () Imputação de gastos realizados por outras funções dentro da empresa, quando aos responsáveis pelas variações orçamentárias analisadas é negado o direito de discutir as bases de rateio dos gastos.
- () Outros. Por favor, especifique _____

9. Existem procedimentos na empresa que permitam aos executivos responsáveis pelas variações explicar a diferença entre o previsto e o realizado? () Não. (Passar para a seção b) () Sim. _____

10. Em caso afirmativo, quais os procedimentos usuais na empresa?

- () Relatórios padronizados.
- () Relatórios não padronizados.
- () Reuniões periódicas.
- () Reuniões extraordinárias.
- () Outros. Por favor, especifique _____

b. Controle externo

1. É exercido controle orçamentário sobre a empresa por seus controladores? () Não. (encerrar esta seção do questionário). () Sim. Por favor, descreva como é exercido este controle _____

2. Quantas pessoas na empresa têm como função específica a preparação e divulgação dessas informações aos controladores? _____

4. Essas pessoas dedicam-se a essas funções em tempo integral durante o ano? () Não. Por favor, especifique, em termos médios, quanto do tempo dessas pessoas é gasto nessas atividades. () Sim. _____

5. Quantos relatórios externos, em média, são elaborados por essas pessoas durante o ano? _____

6. A empresa é visitada por pessoal do controlador durante o ano? () Sim. Por favor, quantas visitas, em média, são feitas. () Não. (passar para a questão 9). _____

7. De que forma o controle orçamentário externo afeta a autonomia financeira da empresa, no tocante à execução orçamentária?

- () A autonomia financeira é sensivelmente reduzida.
- () A autonomia financeira é razoavelmente reduzida.
- () A autonomia financeira é pouco reduzida.
- () A autonomia financeira não é afetada.

D - Compromisso com o Orçamento

1. É percebida pela empresa a existência de um compromisso real por parte dos executivos da empresa, no tocante ao alcance de suas metas orçamentárias? () Não. (Passar para a questão 2) () Sim. _____

1a. Em caso positivo, quais as razões para o estabelecimento deste compromisso?

- () Reciprocidade - garantia de recebimento dos recursos desejados.
- () Esquema de recompensas - incentivos financeiros, promoções, aumentos salariais.
- () Envolvimento - participação no processo orçamentário, sentimento de trabalho em grupo.
- () Outros. Por favor, especifique _____

2. Em caso negativo, quais as razões para a não existência deste compromisso?

- () Irrealidade orçamentária - as estimativas são irrealistas.
- () Inflexibilidade orçamentária - o orçamento é rígido não levando em conta as mudanças ambientais.
- () Ausência de participação - os orçamentos são impostos pela Alta Direção da empresa.
- () Pelo fato de o orçamento não estar relacionado a esquemas de incentivos.
- () Outros. Por favor, especifique _____

Terceira parte - Sistema de contabilidade gerencial

I - Sistema contábil

1. Qual a integração existente no plano de contas da empresa entre a Contabilidade, Custos e o Orçamento?

- () Funcionam como sistemas independentes.
- () Somente Contabilidade e Custos são integrados.
- () Somente Contabilidade e Orçamento são integrados.
- () Somente Custos e Orçamento são integrados.
- () Sistema integrado de Contabilidade, Custos e Orçamento.

2. Há quanto tempo foi implantado o atual sistema contábil na empresa? _____
3. São efetuadas revisões no sistema contábil da empresa? () NÃO são efetuadas revisões. () SIM. Por favor, descreva o processo de revisão e a frequência com que são feitas as revisões. _____
4. Considerando o atual sistema contábil de sua empresa o Sr.(a) diria que ele é centralizado ou descentralizado? Comente. _____
5. Quais os principais usuários externos dos relatórios financeiros produzidos pela empresa? _____
6. No atendimento dos requerimentos externos de informação financeira são utilizados os próprios relatórios produzidos internamente? Comente. () NÃO. () SIM. _____
7. De um modo geral, que fatores podem estar dificultando o aperfeiçoamento do sistema de informações contábeis de sua empresa? _____

II - Contabilidade por Responsabilidade

A - Centros de Responsabilidade

O objetivo desta seção do roteiro é obter informações sobre o fluxo interno de bens e serviços e a forma como se encontram estruturadas as responsabilidades das diversas funções dentro da empresa na administração das unidades operacionais. Para os propósitos do estudo, são usadas as seguintes definições:

Centro de responsabilidade é uma unidade da organização chefiada por uma pessoa responsável. Admite os seguintes tipos: 1) Centros de custos ou despesas quando o sistema de controle mede somente os insumos (custos ou despesas) usados por uma unidade da organização, não medindo o valor monetário de sua produção; 2) Centros de lucros quando o desempenho dos centros de responsabilidade é medido em termos de insumos e receitas obtidas (lucro obtido pelo centro); 3) Centros de investimento quando o desempenho dos centros de responsabilidade é medido pelo lucro obtido e pelos bens que ele usa.

1. Com base nas definições acima, como se encontram organizados os principais centros de responsabilidade de sua empresa?
 () Centros de custos ou despesas
 () Centros de lucro
 () Centros de investimento
2. Existindo centros de responsabilidade de mais de um tipo (questão 1), quais os mais predominantes na empresa?

3. Ocorreram mudanças significativas na estrutura dos centros de responsabilidade nos últimos anos? Tome por base os últimos 10 anos. () Não. () Sim. Por favor comente sobre os fatores que causaram estas mudanças, assim como sobre as conseqüências das mudanças _____
4. Existe na empresa algum processo formal que defina as funções dos chefes dos principais centros de responsabilidade? () Não existe (passar para a questão 5). () Sim, existe. Por favor, descreva o processo

5. Existe na empresa algum processo formal de acompanhamento das atividades realizadas pelos principais centros de responsabilidade? () Não. () Sim. Por favor, descreva este processo e informe às pessoas que participam e a posição destas no organograma da empresa. _____

B - Preços de Transferência

“Uma das maiores dificuldades na mensuração do desempenho dos centros de responsabilidade refere-se à determinação dos preços dos bens e serviços que são transferidos entre eles. Isto é referido como o problema do *preço de transferência*”. *“Management Control Systems: using adaptive systems to attain control”* de Joseph A. Maciariello e Calvin J. Kirby .

“O princípio fundamental é que o preço de transferência deve ser similar ao preço que poderia ser cobrado se o produto tivesse sido vendido para clientes externos ou comprado de fornecedores externos ... Se um preço de

mercado existir ou for conseguida uma aproximação, use-o. Se não houver maneira de estabelecer um preço competitivo aproximado, a outra opção é desenvolver um preço de transferência baseado no custo”. “Management Control Systems” de Robert Anthony e Vijay Govindarajan - Irwin, 2008. Com base no trecho solicita-se que responda às seguintes questões:

1. Existe em sua empresa algum mecanismo formal que regule o fluxo interno de bens e serviços entre os principais centros de responsabilidade? Não. Sim. Por favor, descreva este mecanismo. _____

2. Existe na empresa algum (ns) executivo (s) com responsabilidade (s) específica(s) sobre preços de transferência? Não (passar para a questão 4) Sim. Por favor, especifique o (s) cargo (s) e a posição destes no organograma da empresa. _____

3. Quais as principais responsabilidades deste (s) executivo (s)?

- Reajustar os preços de transferência
- Certificar-se de que a informação correta é avaliável como uma base para o preço de transferência
- Efetuar revisões periódicas no sistema de preços de transferência
- Agir como árbitro nos casos de disputas acerca de preços de transferência
- Outras. Por favor, especifique _____

4. Com relação a atual política de preços de transferência em vigor na empresa são percebidos fatores internos ou externos que possam estar afetando, de forma negativa, o desempenho dos centros de responsabilidade? Não. Sim. Por favor, especifique os fatores principais. _____

III Sistema de custeio

1. Qual o sistema de custeio usado pela empresa, para fins gerenciais?

- Custeio integral / Total /variável / racional)
- Custeio direto
- Custeio padrão
- ABC - Custeio baseado na atividade
- Outro. Por favor especifique _____

2. Descreva as principais características do sistema de custeio usado pela empresa (bases de rateio, *cost drivers*, etc). _____

3. Há quanto tempo foi implantado o atual sistema de custeio? _____

4. Quais as razões principais que determinaram a implantação do atual sistema de custeio? _____

5. Quais as principais inovações do atual sistema de custeio em comparação com o sistema anterior? _____

6. De que forma foi desenvolvido o projeto do sistema de custeio atual?

- Foi projetado por consultores externos contratados pela empresa.
- Foi projetado pela própria empresa.
- Outros. Por favor, especifique _____

7. Que tipos de conhecimentos foram utilizados no projeto do sistema de custeio atual?

- Sistemas usados, com sucesso, em outros países.
- Modelos teóricos encontrados na literatura.
- Modelos usados por empresas estrangeiras, localizadas no Brasil.
- Experiência acumulada pela empresa no desenvolvimento dos sistemas anteriores.
- Outros. Por favor, especifique _____

8. O Sr (a) deseja fazer algum comentário adicional sobre a evolução do sistema de custeio da empresa? Não.

Sim. Por favor, faça os comentários que julgar necessários. _____

Quarta parte - Medidas de avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade

1. Quais os principais propósitos do sistema de avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade mais importantes de sua empresa? _____

2. O atual sistema de avaliação de desempenho dos principais centros de responsabilidade foi desenvolvido pela própria empresa? () Sim. () Não. Quem desenvolveu o sistema atualmente em uso? _____

3. Por favor, descreva o sistema e sua evolução nos últimos 3 anos. _____

4. Classifique, por ordem de importância, os pontos mais relevantes no processo de avaliação de desempenho dos principais centros de responsabilidade, mencionados a seguir (marque "NA" para os itens não aplicáveis):

- () O lucro obtido pelo centro de custo
- () A contribuição do centro de custo ao resultado global da empresa
- () O alcance das metas orçamentárias anuais do centro de custo
- () O progresso na função, relatado pelo pessoal de *staff* à Alta direção da empresa
- () O volume de gastos anuais do centro de custo
- () O volume de vendas anuais do centro de custo
- () O alcance do EVA projetado para o centro de custo
- () Outros. Por favor, especifique _____

5. Quais os critérios utilizados pela empresa no processo de fixação dos padrões?

- () São considerados os fatores controláveis e não controláveis pelos centros.
- () Os padrões são fixados a partir de discussões de cunho técnico com a participação dos responsáveis pelos centros.
- () Os padrões são fixados a partir de análises sobre o desempenho passado do centro.
- () Outros. Por favor, especifique _____

6. São elaborados relatórios de avaliação de desempenho dos principais centros de responsabilidade em sua empresa? () Não () Sim. Por favor, especifique os principais relatórios elaborados pela empresa. _____

7. São realizadas reuniões onde se procura discutir os resultados apresentados nos relatórios? () Não. () Sim. Por favor, especifique como se desenvolvem essas reuniões e quais as funções, dentro da empresa, que participam das mesmas. _____

8. Existe na empresa algum(ns) programa(s) de incentivos financeiros associado(s) ao processo de avaliação de desempenho dos principais centros de responsabilidade? () Não. () Sim. Por favor, descreva o(s) programa(s) existente(s). _____

9. O progresso funcional do pessoal dos principais centros de responsabilidade é dependente do desempenho observado? () Não. Por favor, explique os critérios usados para progressão funcional. () Sim. Por favor, explique como isto ocorre na empresa. _____

Quinta parte - Evolução dos sistemas de controle

O objetivo desta seção do roteiro é obter informações sobre a evolução do sistema de controle gerencial da empresa, ou seja, a adaptabilidade dos diversos mecanismos de controle ao meio ambiente externo. Também tem por objetivo obter informações sobre as técnicas de gestão empregadas pela empresa. Desta forma, solicita-se:

I - Evolução dos sistemas de controle

1. Há quanto tempo foi implantado o atual sistema de controle gerencial da empresa? _____

2. Quais as razões principais que determinaram a implantação do atual controle gerencial? _____

3. Quais os propósitos básicos do atual sistema de controle gerencial da empresa? _____

4. Quais as principais inovações do atual sistema de controle gerencial em comparação com o sistema anterior?

5. De que forma foi desenvolvido o projeto do sistema de controle gerencial atual?

- () Foi projetado por consultores externos contratados pela empresa.
 () Foi projetado pela própria empresa.
 () Outros. Por favor, especifique _____

6. Que tipos de conhecimentos foram utilizados no projeto do sistema de controle gerencial atual?

- () Sistemas usados, com sucesso, em outros países.
 () Modelos teóricos encontrados na literatura.
 () Modelos usados por empresas estrangeiras.
 () Experiência acumulada pela empresa no desenvolvimento dos sistemas anteriores.
 () Outros. Por favor, especifique _____

7. Quais as características básicas do(s) modelo(s) mencionado(s) na questão anterior? _____

8. O Sr (a) deseja fazer algum comentário adicional sobre a evolução do sistema de controle gerencial da empresa? () Não. () Sim. Por favor, faça os comentários que julgar necessários. _____

II - Instrumentos de controle gerencial

1. Qual (is) do(s) instrumentos de controle gerencial, abaixo relacionados, a empresa utiliza? Nos casos em que a empresa adota ou está implantando, seguir para as questões indicadas após cada instrumento.

Instrumento de Controle	Adota	Está implantando	Não Adota
a. EVA (Valor Econômico Agregado) ou similar			
b. <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>			
c. ABC (Custeio Baseado na Atividade)			
d. <i>Target Cost</i>			
e. Demonstração do Capital Intelectual			
f. Outros: Por favor, especifique: _____			

2. Há quanto tempo a empresa utiliza o Instrumento de controle adotado? _____

3. Quais as razões principais que determinaram a implantação adotar o Instrumento: _____

4. De que forma foi (ou está sendo) desenvolvido o Instrumento assinalado?

- () Foi projetado por consultores externos contratados pela empresa.
 () Foi projetado pela própria empresa.
 () Outros. Por favor, especifique _____

4. Que tipos de conhecimentos foram utilizados no projeto de implantação dos instrumentos do sistema de controle:

- () Sistemas usados, com sucesso, em outros países.
 () Modelos teóricos encontrados na literatura.
 () Modelos usados por empresas estrangeiras, localizadas no Brasil.
 () Outros. Por favor, especifique _____

6. O Sr (a) deseja fazer algum comentário adicional sobre os instrumentos de controle gerencial utilizados pela empresa? () Não. () Sim. Por favor, faça os comentários que julgar necessários. _____

APÊNDICE B: lista das indústrias convidadas para pesquisa no Brasil

Abaixo, discrimina-se a relação das indústrias farmacêuticas brasileiras internacionalizadas, que foram selecionadas e contactadas com objetivo de obter entrevistas com seus executivos da área internacional e de controle.

FARMACÊUTICAS	WEBSITE ADDRESS	CIDADE - SEDE
Laboratórios Aché	www.ache.com.br	São Paulo
Laboratórios Apsen	https://www.apsen.com.br/	São Paulo
Laboratório BIOLAB	www.biolabfarma.com.br	Rio de Janeiro
Laboratório CRISTÁLIA	www.cristalia.com.br	São Paulo
Laboratórios EUROFARMA	www.eurofarma.com.br	São Paulo
Laboratório EMS	www.ems.com.br	São Paulo
Laboratório Farmaguinhos	www.farmaguinhos.com.br	Rio de Janeiro
Laboratório GERMED	www.gemed.com.br	São Paulo
Laboratório HEBRON	www.hebron.com.br	Caruaru - PE
Laboratório Hypera Pharma	www.hyperapharma.com.br	São Paulo
Laboratório Mendeley	www.mendeley.com.br	São Paulo
Laboratório MERCK .	www.merck.com.br	Rio de Janeiro
Laboratório Neoquímica	www.neoquimica.com.br	São Paulo
Laboratório Pfizer	https://www.pfizer.com.br	São Paulo
Laboratório Prati-Donaduzzi	www.pratidonaduzzi.com.br	Paraná
Laboratório Rioquímica	www.rioquimica.com.br	São Paulo
Laboratório Sandoz	www.sandoz.com.br	São Paulo
Laboratório SANOFI.	www.sanofi.com.br	São Paulo
Laboratório SERVIER	www.servier.com.br	Rio de Janeiro
Laboratório TEUTO	www.teuto.com.br	Anápolis
Laboratório TEVA	https://www.tevabrasil.com.br/	São Paulo
Laboratório UNIÃO QUIMICA	www.uniaoquimica.com.br	São Paulo

ANEXO A: Certificado Referente ao ECA - UMINHO

Universidade do Minho
Serviços Académicos

Carla Isabel Pereira Lavrador, Diretora dos Serviços Académicos da Universidade do Minho, certifica, em face do arquivo respetivo, que António José Patrocínio Pereira, natural do Brasil, filho de Jose da Silva Pereira e de Maria Elisa Patrocínio Pereira, realizou um Estágio Científico Avançado no âmbito do Doutoramento em Ciências Empresariais.

Mais certifica, que o referido Estágio Científico Avançado foi realizado no período de 15 de abril a 15 de julho de 2019, com o título "O impacto da internacionalização em empresas farmacêuticas: estudo de casos múltiplos" sob a orientação da Professora Doutora Anabela Silva.

A presente certidão vai firmada com o selo branco desta Universidade.

Secretaria dos Serviços Académicos da Universidade do Minho, aos 09 de dezembro de 2019.

A Diretora de Serviços,