

DESAFIOS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA BRASILEIRA PARA A INOVAÇÃO ATRAVÉS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DO LABORATÓRIO ACHÉ

Camila de Oliveira Martins Olivares
Jaqueline Pelosini Laganaro
José Alfredo Braga Raimundo
Mohamad Wesam Nasser
Victória Nogueira Pavão
Francisco Américo Cassano

RESUMO

O estudo teve como objetivo identificar os desafios que a indústria farmacêutica brasileira se defronta para a inovação através do processo de internacionalização. O método definido foi qualitativo de caráter exploratório, utilizando o estudo de caso do Laboratório Aché com análise de conteúdo e categorização dos dados. No estudo, utilizou-se um questionário, através da ferramenta Google Formulários, elaborado com base na matriz de amarração onde constavam questões semiestruturadas. O propósito da pesquisa foi analisar os desafios para a inovação, o processo de internacionalização diante da realidade global dos investimentos e a influência do processo de internacionalização diante dos desafios para a inovação. Para o tratamento dos dados, foi aplicado o seguinte método: pré-análise, exploração de material e análise de resultados. Levando em consideração o que foi analisado, a principal motivação que levou a empresa a se expandir internacionalmente foi a busca por novos mercados e parcerias, com consequente ampliação dos lucros. Porém, a maior dificuldade enfrentada em relação à internacionalização foi a questão burocrática que se diferencia em cada país, e em relação à inovação o insuficiente investimento, seja incremental ou radical.

Palavras-chave: Internacionalização; Inovação; Desafios.

1. INTRODUÇÃO

Levando-se em conta a posição atual do Brasil no mercado, ainda não houve uma empresa brasileira capaz de se manter competitiva junto aos grandes laboratórios internacionais. Embora seja uma árdua tarefa, há a possibilidade de se inovar tanto de forma interna, capacitando seus profissionais e pesquisas, quanto de forma externa, apresentando um procedimento novo no setor, diferenciando-se de forma singular no mercado internacional.

Dessa forma, é possível justificar-se que o setor farmacêutico possui uma considerável dificuldade ao pensar em inovar, pois, por tratar-se de medicamentos, são exigidos elevados investimentos em pesquisa e desenvolvimento, o que gera custos elevados para as indústrias, inclusive para o laboratório Aché sobre o qual será desenvolvido o estudo de caso.

Dada a importância do setor e da empresa no cenário nacional, considera-se importante o seu processo de internacionalização e se justifica, assim, a escolha do tema. Para orientar o desenvolvimento do estudo, propõe-se responder ao seguinte problema de pesquisa: Como o

processo de internacionalização pode influenciar os desafios da indústria farmacêutica brasileira para a inovação?

O objetivo geral da pesquisa foi identificar os desafios que o Laboratório Aché se defronta para a inovação através do processo de internacionalização, utilizando os seguintes objetivos específicos:

- i. Analisar os desafios da indústria farmacêutica brasileira para a inovação;
- ii. Analisar o processo de internacionalização de empresas brasileiras diante da realidade global dos investimentos;
- iii. Avaliar a influência do processo de internacionalização diante dos desafios da indústria farmacêutica brasileira para a inovação.

A análise dos desafios da indústria farmacêutica brasileira (objetivo específico i.) se fez necessária para se encaminhar a conclusão sobre a realidade do Laboratório Aché em relação à realidade dos demais laboratórios brasileiros. Portanto, foram necessários tanto o foco no Laboratório Aché como o foco nos desafios da indústria farmacêutica brasileira (para servir de parâmetro aos resultados obtidos na pesquisa de campo).

Para o desenvolvimento da pesquisa, o método definido foi o qualitativo de carácter exploratório, utilizando um estudo de caso específico com análise de conteúdo e categorização dos dados.

Além da introdução, este projeto está organizado com o referencial teórico que fundamenta o desenvolvimento do estudo; os procedimentos metodológicos e a pesquisa de campo que conduziram a pesquisa; as considerações finais com os aprendizados e descobertas propiciadas pela pesquisa; as referências bibliográficas que suportam o referencial teórico; apêndice contendo a matriz de amarração elaborada pelos autores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O tema possui características teóricas distintas, mas que se juntam para apoiarem a decisão estratégica empresarial de se inovar através da internacionalização da empresa ou do negócio.

A organização do referencial teórico buscou seguir a orientação metodológica de se apresentar primeiro a evolução teórica do tema relacionado com a variável independente (neste caso considerando-se que a inovação tecnológica influencia o processo de internacionalização) e, em seguida, o tema relacionado com a variável dependente (no caso, o processo de internacionalização). Quanto à inovação tecnológica com base na indústria 4.0, esta se refere à automação e aos sistemas inteligentes de comunicação dentro das indústrias (sistema produtivo), enquanto que este estudo se relacionou com os desafios para a inovação sob o ponto de vista da exportação de produtos fármacos brasileiros. Dessa forma, a indústria 4.0 desviaria o foco do estudo, que se concentra exatamente no desafio da indústria brasileira para a exportação de fármacos competitivos em termos científicos (tecnologia de produtos mais eficazes no tratamento de doenças).

Dessa forma, a fundamentação teórica será iniciada com a revisão da literatura sobre a inovação de forma geral e os desafios do setor industrial nacional em busca dessa inovação. Em seguida vem o processo de internacionalização em seus distintos aspectos e a internacionalização de empresas diante da realidade dos investimentos globais.

2.1. Inovação Tecnológica

Para Sugahara e Jannuzzi (2005), a inovação tecnológica é reconhecida pela Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica – PINTEC (pesquisa realizada pelo IBGE) como uma implementação de processos ou produtos novos ou aprimorados substancialmente. Os produtos novos são aqueles que suas características fundamentais, como os componentes, especificações técnicas e softwares, são diferentes de qualquer produto que tenha sido produzido anteriormente pela empresa. A inovação de um produto pode avançar desde que haja um aperfeiçoamento tecnológico do produto já existente e que seu desempenho substancial tenha sido aprimorado.

Ainda para Sugahara e Jannuzzi (2005), a inovação tecnológica de processo envolve a introdução de uma tecnologia de produção nova, como a implementação de métodos novos ou de manuseios e a entrega dos produtos. Essa implementação de métodos novos pode trazer mudanças nas máquinas ou equipamentos e resultados grandiosos em relação à qualidade do produto ou nos custos de produção e entrega do mesmo. Excluem-se desse conceito mudanças pequenas e rotineiras dos processos existentes, os que são somente administrativos e o desenvolvimento de comércio eletrônico dos produtos.

Para Radaelli (2008) a inovação no setor farmacêutico possui caráter estratégico, uma vez que as empresas competem baseadas na introdução de novos produtos para o mercado.

Além disso, investimento em inovação é um termo melhor definido pela busca por parte das empresas de melhores tecnologias para o alcance da melhor performance no setor em que atuam. As empresas precisam de liderança em custos, diferenciação em relação a seus concorrentes e foco nos seus objetivos para alcançar o que almejam, e, para isso, no atual comércio global, é preciso que as empresas sejam criativas e apresentem algo novo que faça sucesso. São as novas ideias e a utilização de novas tecnologias que estão diferenciando uma empresa da outra (SILVA; DACORSO, 2013).

A indústria farmacêutica estava com tendência para crescimento na taxa de inovação até 2008, caindo em 9,3% entre 2009 e 2011, retrocedendo à uma taxa similar de 2003-2005, que girava em torno de 52,4%. Esse fato colocou em debate a questão da atividade inovativa e a introdução de novos produtos como fatores estratégicos e competitivos (SHINZATO; POLLI; PORTO, 2015).

Há também outra forma de mensurar esses fatores que é a razão entre investimentos em P&D e vendas – dada em porcentagem – indicando quanto do faturamento foi destinado à atividade de P&D, sendo que a indústria farmacêutica no Brasil tem aumentado gradativamente essa relação desde 2000, mantendo estabilidade entre 2000-2003 e uma pequena queda em 2011. Já nos outros setores, foi apresentada uma queda nessa relação, o que leva ao crescimento da atividade da indústria farmacêutica (4,82%) em relação às demais atividades (2,56%). Esses fatores validam a ideia de que um dos pilares para manter a indústria farmacêutica no topo são os altos gastos com P&D (SLOAN; HSIEH, 2007).

Conforme a proposta de Zucoloto e Toneto (2005), comparando indicadores brasileiros em relação à países europeus, mesmo que o setor farmacêutico no Brasil seja um dos setores de alta intensidade tecnológica, mesmo considerando-se que 30% das empresas dessa área realizem atividades de P&D interna, os gastos nesse setor, em relação ao faturamento líquido, não alcançam 3%, sendo que a média dos países europeus selecionados nesse indicador é de 8,1%.

É possível observar, também, que havendo um investimento na mão de obra especializada, focando no desenvolvimento das capacitações tecnológicas no Brasil, pode-se fomentar a competitividade das empresas brasileiras no mercado internacional, tendo em vista o aperfeiçoamento das atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Para isso, ainda segundo Melo, Fucidji e Possas (2015), leva-se em conta as especificidades e a diversidade da estrutura industrial, as políticas industriais devem dar condições necessárias para que haja uma consolidação de um sistema nacional de inovação, onde o setor privado possui uma relevante importância, dado como o principal agente da dinamização tecnológica da estrutura produtiva e conseqüentemente, a inserção internacional em mercados tecnologicamente mais avançados.

2.2. Desafios da Indústria Brasileira para a Inovação

Para Stal (2010), o conteúdo tecnológico dos produtos brasileiros exportados é baixo, e, mesmo com os esforços do governo para a criação de leis e programas de estímulo e apoio à inovação nas empresas – Lei de Inovação, Lei do Bem, Subvenção Econômica, Juro Zero, entre outros – , pouco influenciaram a pauta das exportações brasileiras. Além das exportações de commodities, que o Brasil é muito competitivo, é preciso concorrer com produtos mais sofisticados, cujos preços internacionais são bem mais elevados. Por outro lado, a busca de condições financeiras mais vantajosas, as barreiras protecionistas impostas aos produtos brasileiros e a necessidade de reduzir custos de transporte e logística são fatores de estímulo à internacionalização, por meio do investimento direto no exterior. A produção fora do país estimula as exportações de matérias primas e componentes e é a estratégia clássica de vencer barreiras tarifárias e não tarifárias, sobretudo em setores industriais de bens de maior conteúdo tecnológico.

Stal (2010) reforçou ainda que empresas brasileiras têm tradição em exportação de produtos, mas pouca em exportação de capital, com investimentos diretos no exterior.

Por mais que a indústria fármaco-química brasileira tenha se fortalecido nos últimos anos, devido à lei que estabeleceu o comércio de fármacos genéricos, as empresas limitam-se, em sua grande parte, a formular e embalar os princípios ativos que importam principalmente da Índia e da China (PINTO; BARREIRO, 2013).

Ainda para Pinto e Barreiro (2013), tendo em vista que o Brasil é um dos maiores mercados consumidores de produtos fármacos do mundo, a percepção fica voltada para o mercado varejista e o domínio do conhecimento e os princípios ativos dos produtos ficam sob a posse de países que os desenvolveram – EUA, Índia, China. Os interesses dos investidores globais são voltados para o público brasileiro à medida que internamente as farmácias e drogarias crescem (em 2010 eram mais de 80.000) e as farmácias de manipulação permanecem estagnadas (no mesmo ano, eram por volta de 7.000).

2.3. Processo de Internacionalização

As empresas buscam internacionalização por uma série de motivos, sendo comum terem mais de um argumento para a expansão internacional. Alguns desses argumentos são estratégicos por natureza, enquanto outros, reativos. Um exemplo de motivo estratégico por natureza consiste em aproveitar as oportunidades do mercado estrangeiro ou adquirir novos conhecimentos. Quanto ao reativo, trata-se da necessidade de atender a um importante cliente que expandiu suas operações para o exterior (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Ainda segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), para sustentar a vantagem competitiva na economia global, as empresas devem estar prontas para negociar com outros países e adquirir habilidades, conhecimento e competência necessários. As jovens empresas podem atingir um notável crescimento ao escolher novos mercados e oportunidades para a geração de lucros

adicionais. Além disso, as empresas podem maximizar sua eficiência operacional por meio dos negócios internacionais.

Mais recentemente, Azambuja e Guimarães (2018) afirmaram que internacionalização é um conceito geral que inclui diferentes atividades, desde exportação de produtos/serviços ou estabelecimento de *joint ventures* e subsidiárias no exterior até a contratação de empresas e outros tipos de arranjos, como cooperação entre empresas para desenvolvimento de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D.

2.3.1. Aspecto Comportamental

Um dos mais importantes documentos gerados pela Escola de Uppsala foi a pesquisa de Johanson e Vahlne (1977), caracterizada como Modelo de Uppsala, considerando que o processo de internacionalização é produto de uma série de decisões incrementais por causa das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Essa forma incremental se materializaria tanto através de uma sequência de modos de operação, quanto através de uma sequência na seleção de mercados estrangeiros a serem servidos. A sequência dos modos de operação iniciaria com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação direta, quando se tivesse a oportunidade de adquirir conhecimento sobre o novo mercado em termos de natureza e tamanho. O envolvimento se aprofundaria a partir do aumento desses conhecimentos e da melhora dos canais de informação, podendo a firma chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. Assim, o investimento em uma subsidiária no exterior somente ocorreria depois de vários anos exportando para o mesmo local. Já a sequência na seleção de mercados abrangeria a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psiquicamente distantes, na medida em que a firma ganhasse experiência de operações estrangeiras. A distância psíquica foi definida como a soma dos fatores que interferiam no fluxo de informação entre os países como, por exemplo, diferença de idioma, nível e conteúdo educacional, práticas de negócio, sistema político, cultura e desenvolvimento. Isso porque a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumentaria com a distância, e, assim, supunha-se que as firmas tivessem melhor conhecimento de seus ambientes mais imediatos, observando que quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro maior o nível de incerteza.

Um dos pressupostos subjacentes ao Modelo de Uppsala é o de que a internacionalização da firma, através de exportações ou de investimentos diretos, é uma consequência de seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminuiu até o ponto de impedir a ampliação da firma, devem-se buscar novos locais para se expandir. Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes. Portanto, dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma sequência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como passos de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (HEMAIS; HILAL, 2002).

Refletindo sobre conceitos-chave do modelo de 1977, Johanson e Vahlne (2006) observaram que o conceito de “cadeia de estabelecimento” não desempenha papel crítico no modelo. Em sua essência, trata-se de um modelo de aprendizado, focado na relação entre conhecimento e comprometimento, e, sendo assim, o modelo não sofreria mudanças tão radicais. O desenvolvimento de relacionamentos entre duas ou mais organizações é demorado, incerto e exige que as partes invistam certos recursos.

Ao revisitar o modelo, Johanson e Vahlne (2009) focaram seus esforços em olhar as redes (estrutura de mercado em que as organizações se desenvolvem e derivam conhecimento), confiança e comprometimento como a estrutura de mercado em que as organizações se desenvolvem e derivam conhecimento, confiança e comprometimento. Focando na importância da estrutura relacional no contexto da internacionalização, construir relacionamentos não é trivial e leva tempo. Tais conexões viabilizam a troca de conhecimento em todas as atividades e áreas da organização. Assim, a palavra de ordem passou a ser “trocar” e não “produzir”.

Para Welch, Nummela e Liesch (2016), o Modelo de Uppsala admite a internacionalização de empresas como um processo e três avanços foram feitos desde que o inicial foi publicado, em 1977. O primeiro é em relação à aprendizagem e comprometimento que inicialmente era unilateral e passou a ser multilateral e o contexto passou a ser a rede; o segundo avanço diz respeito ao conhecimento experiencial que ainda é um elemento central, contudo, outros tipos de conhecimento também foram inseridos no modelo; o terceiro avanço foi em relação à aprendizagem e o desenvolvimento de oportunidades sendo que a aprendizagem através da prática passou a ser tida como propiciador do desenvolvimento de oportunidades.

2.3.2. *Aspecto Econômico*

De acordo com Dunning (1980), a empresa possui vantagens de internacionalização em relação aos seus concorrentes diretos no que se refere a três quesitos:

- i. Vantagens de Propriedade (*Ownership*) – habilidades, capacidades, ativos físicos e conhecimentos que formam uma base para vantagem competitiva de uma empresa em relação à concorrência, a fim de diminuir custos excedentes na produção;
- ii. Vantagens de Localização (*Location*) – vantagens que se relacionam com locais de grande enriquecimento econômico e no qual a empresa usufrui de recursos naturais, mão de obra barata ou especializada, materiais e incentivos locais;
- iii. Vantagens de Internalização (*Internalization*) – se internalizam os processos da empresa com a finalidade de minimizar adversidades provenientes da dependência de terceiros.

Dunning (2002) ainda classificou a motivação das empresas em direção à internacionalização para desenvolver melhor suas capacidades, como a busca de recursos naturais necessários para o desenvolvimento de produtos mais econômicos, com maior ganho de escala produtiva, de mão de obra mais barata que o país de origem, com comercialização mais próxima do público consumidor, de acesso a novos mercados face à globalização, de ganhos de eficiência quanto à produção em larga escala e/ou economia produtiva, em busca de melhor planejamento da cadeia de produção.

Segundo Azambuja e Guimarães (2018), é importante ressaltar que a internacionalização independe do tamanho do negócio que se pretende atingir. Em outros momentos, a internacionalização se restringia apenas às empresas de grande porte, em contraste com o mundo globalizado atual que permite a inserção de empresas seja qual segmento for de negócio internacional, desde que sejam inovadoras e apresentem vantagens competitivas.

2.3.3. *Internacionalização de empresas brasileiras e a realidade global dos investimentos*

A internacionalização de empresas brasileiras, impulsionada pela liberação das normas comerciais e financeiras, bem como o acréscimo dos fluxos de comércio, acarretou no aumento constante de investimentos de empresas originalmente localizadas em países desenvolvidos, bem como de empresas sediadas em países em desenvolvimento (RICUPERO; BARRETO, 2007).

Dessa forma, para Ricupero e Barreto (2007), o Investimento Estrangeiro Direto – IED passou a ser classificado como um fator positivo para a internacionalização de empresas seja este fator relacionado ao desempenho das empresas em se adaptarem a novos mercados, aos ganhos de competitividade nacional e internacional, ao acréscimo de empregos, a melhor capacitação da mão de obra e ao fortalecimento da tecnologia. Salientaram, também, que o IED faz parte de um processo contínuo de aprendizado pelo qual a empresa e o país necessitam aprender a lidar.

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010), completaram a ideia de que o IED se relaciona a uma estratégia de internacionalização na qual a empresa estabelece uma presença física no exterior por meio de aquisição de ativos produtivos como capital, tecnologia, força de trabalho, terrenos, instalações industriais e equipamentos.

Além disso, Tadeu (2017) observou que recursos financeiros são o maior impedimento que as empresas brasileiras possuem para realizar investimentos em inovações, principalmente com o ambiente econômico que o Brasil vive no momento.

Com a globalização, Duque, Dias e Ferreira (2017) consideraram que as empresas precisam criar um perfil cada vez mais adaptável às mudanças que acontecem para conseguirem acompanhar as tendências do mercado, ou seja, sempre estando a dispor do ambiente onde atuam e criando metodologias que sejam inovadoras e criativas.

3. METODOLOGIA

Para este estudo o método adotado foi o qualitativo, pois Richardson (2015) considera que os pesquisadores da área de Ciências Sociais, ao desprezarem elementos qualitativos, apresentam pobreza de resultados. No entanto, quanto aos procedimentos metodológicos, as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade do problema.

Ainda para Richardson (2015), no método qualitativo o pesquisador obtém “medições” que apresentam maior validade interna, pois as observações não estruturadas permitem conhecer detalhes que os instrumentos estruturados podem não obter. Além disso, na observação participante, o observador ocupa física e emocionalmente um lugar no grupo de observação e isso permite compreender os fatos estudados e compreender casos extremos.

O estudo teve caráter exploratório com a provocação, conforme definido por Richardson (2015), de aprofundar o conhecimento acerca das oportunidades e dos desafios que a indústria farmacêutica brasileira encontra para inovar face ao cenário atual.

Neste estudo foram identificadas convergências e divergências entre os entrevistados utilizando-se, para tal, a análise de conteúdo dos dados obtidos e relacionados com as teorias (ou modelos) apresentados no referencial teórico e que serviram de base para se atingir os objetivos propostos e a solução da questão problema.

Como tipo de pesquisa foi escolhido um estudo de caso, pois, segundo Yin (2001), pode-se investigar um fenômeno dentro de seu contexto na vida real. Acredita-se que o problema de pesquisa (fenômeno) esteja dentro da realidade do Laboratório Aché (contexto), considerando-se, também, que esse fenômeno e esse contexto podem ser altamente pertinentes. Além disso,

permite-se que os pesquisadores conheçam a fundo sobre o estudo para uma participação mais ativa, até porque é necessário que os pesquisadores saibam as questões específicas e sejam bem planejadas no momento da coleta de dados relevantes, alcançando a resposta desejada e correlacionada ao problema de pesquisa, sem que o respondente fuja do questionamento principal ao responder o questionário.

A empresa pesquisada foi fundada em 1966, a empresa possui quatro plantas industriais – Aché (Guarulhos-SP), Aché Nações Unidas (Biosintética-São Paulo-SP), 50% de participação na Melcon Indústria Farmacêutica (Anápolis-GO) e a recém-adquirida Nortis (Londrina-PR). Também detém 25% de participação na Bionovis, empresa dedicada à pesquisa e ao desenvolvimento de medicamentos biotecnológicos por meio da joint venture com outras três indústrias farmacêuticas nacionais. Atualmente construindo mais uma planta em Pernambuco para ampliar seu poder de produção (ACHÉ, 2019).

No cenário internacional o Aché vem, há anos, ampliando sua atuação com acordos de licenciamento de produtos, seja para trazer ao Brasil novidades em diversas especialidades médicas, ou para levar marcas consagradas para diversos países. Com um planejamento estruturado de internacionalização, conta com acordos de licenciamento com 26 países, os quais viabilizam a comercialização de 34 medicamentos e 61 apresentações nas Américas, Oriente Médio, África e Ásia. O portfólio do Aché atende a 25 especialidades médicas e 142 classes terapêuticas. As 326 marcas, em 804 apresentações, estão organizadas em 22 franquias das Unidades de Negócios: Prescrição, MIP (Medicamentos Isentos de Prescrição), Genéricos, Dermatologia e Institucional e Cuidados Especiais (ACHÉ, 2019).

Em 2017, a empresa manteve o primeiro lugar na venda de remédios sob prescrição. Com o lançamento de 30 novos produtos, a Receita Líquida foi de R\$ 3 bilhões e o EBITDA foi de R\$ 870,4 milhões, com lucro bruto de R\$2,16 bilhões. Nesse ano a área de internacionalização faturou um total de R\$ 21 milhões em receita líquida (LABORATÓRIO ACHÉ, 2017).

No ano de 2018 a empresa se superou, com o lançamento de 17 produtos e teve uma receita líquida de R\$ 3,2 bilhões, com EBITDA de R\$ 939,2 milhões e lucro líquido de R\$ 607,5 milhões. Em 2018 a área de internacionalização faturou um total de R\$ 27,7 milhões (LABORATÓRIO ACHÉ, 2017).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Utilizou-se para este estudo um questionário elaborado com base em matriz de amarração elaborada pelos Autores. A construção desse questionário, além da matriz de amarração, baseou-se na ferramenta Google Formulários, com geração de link para envio aos respondentes. Foram apresentadas questões semiestruturadas, com assertivas relacionadas com o referencial teórico do estudo e um espaço para o respondente utilizar caso não concordasse com as assertivas propostas ou preferisse/dispusesse outra forma de alternativa.

Construído o questionário, cinco pessoas realizaram um pré-teste a fim de se confirmar a existência de objetividade nas questões, além da clareza e consistência nas assertivas. Após o retorno dos pré-testes foram efetuadas e adaptadas as observações obtidas, sendo enviado um link para os respondentes da área de internacionalização do Laboratório Aché.

Para tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, pois Bardin (2011) considerou que a mesma se baseia em significados, ou seja, é uma descrição mais objetiva e detalhada do que foi citado inicialmente na apresentação da pesquisa, ressaltando assim o lado exploratório e mostrando que o conteúdo exposto é verdadeiro.

Ainda segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas para análise das comunicações e que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

As etapas de análise foram divididas em três fases:

- i. Pré-análise: preparação do material, colocando-se todas as respostas obtidas agrupadas em um único arquivo. Em seguida foram organizadas as respostas para se tornarem adequadas à literatura revisada;
- ii. Exploração do material: as questões e assertivas foram classificadas para solução do problema de pesquisa e alcance do objetivo geral;
- iii. Análise dos Resultados: resgatou-se a fundamentação teórica, verificando-se a realidade do Laboratório Aché relacionada aos conceitos existentes e permitindo que se obtivessem os resultados previstos.

De acordo com Vergara (1998), deve haver uma correlação entre os objetivos e as formas de atingi-los por meio da pesquisa junto aos entrevistados. Os dados coletados foram obtidos junto a respondentes que estão inseridos no meio pesquisado, mostrando suas visões e expectativas sobre o processo de internacionalização do Laboratório Aché.

Os dados foram agrupados em três categorias: I – Processo de Internacionalização; II – Desafios da Indústria Farmacêutica; III – Inovação.

Quadro 1 - Categoria I – Processo de Internacionalização

Questões	Respondente 1: João Vissoci	Respondente 2: Amanda R. Bressan	Respondente 3: Stephani Saveiro
1) Que argumentos motivaram o laboratório Aché a expandir-se internacionalmente?	Busca de novos mercados/conhecimentos; Busca de novas parcerias; Ampliação da receita.	Busca de novos mercados/conhecimentos; Busca de novas parcerias; Ampliação da receita.	Busca de novos mercados/conhecimentos; Busca de novas parcerias; Ampliação da receita; Desenvolver P&D e Inovação.
2) O processo de internacionalização do laboratório Aché se deu:	Através de distribuidor	Através da venda de produtos para outros laboratórios/distribuidores comerciais com rede de representação em outros países	Através de clientes diretos
3) Houve análise de outras empresas internacionalizadas para iniciar o processo de internacionalização do laboratório Aché?	Sim	Sim	Sim
6) Quais aspectos socioculturais estão sendo enfrentados nessa internacionalização?	Falta de informação/coleta de dados	Dificuldades de aprovação interna de projetos a depender do país de destino	Diferenças culturais; falta de informação/coleta de dados

7) Quais as dificuldades legais enfrentadas no exterior diferentes das que são exercidas no Brasil?	Documentação diferente em outros países; órgãos reguladores; autorização de venda em outros países.	Leis diferentes em relação ao setor (farmacêutico); documentação diferente em outros países; órgãos reguladores; autorização de venda em outros países.	Leis diferentes em relação ao setor (farmacêutico); documentação diferente em outros países; órgãos reguladores.
9) Que vantagens o laboratório Aché possui ao se internacionalizar? (---	---	---
10) Qual foi a forma de internacionalização do laboratório Aché?	---	---	Internacionalização através de inovação

Fonte: Dados obtidos em questionário e organizados pelos Autores.

Na Categoria I, o processo de internacionalização é visto de forma semelhante entre os respondentes, para quem os objetivos da internacionalização se assemelham. Vale constar que, mesmo existindo divergências nas respostas, os entrevistados realizam atividades diferentes e não possuem vínculo entre si, o que pode gerar algumas características diferenciadas sobre o processo, mostrando lados novos para se melhorar e adaptar ao processo de internacionalização. Além disso, é possível se verificar quando são questionadas as dificuldades do processo.

Quadro 2 - Categoria II – Desafios da Indústria Farmacêutica

Questões	Respondente 1: João Vissoci	Respondente 2: Amanda R. Bressan	Respondente 3: Stephani Saveiro
5) A instalação no país de destino está sendo feita com o Investimento Estrangeiro Direto (IED)?	Não	Não	Não
8) Com a globalização, o laboratório Aché é considerado uma empresa com um perfil adaptável às mudanças?	Sim	Não	Sim

Fonte: Dados obtidos em questionário e organizados pelos Autores.

A Categoria II permite se observar que os desafios da indústria não se mostram elevados, uma vez que estão cientes das possíveis mudanças que podem ocorrer no cenário, demonstrando dinamismo na resolução de suas adversidades, um fator que influencia positivamente para a instalação de unidade produtiva em outro país.

Além disso, não é feito IED no país de destino, o que leva a crer em uma base confiável de suas características e parâmetros no escopo de programação atual em relação aos seus projetos.

Quadro 3 - Categoria III – Inovação

Questão	Respondente 1: João Vissoci	Respondente 2: Amanda R. Bressan	Respondente 3: Stephani Saveiro
4) Qual foi ou está sendo a maior dificuldade enfrentada	Investimento em inovação (incremental ou radical).	Investimento em inovação (incremental ou radical); Interesse do corpo administrativo	Competição de esforços com operação rotineira e dificuldades ligadas à

pelo laboratório Aché para poder inovar?		da empresa em alocar recursos substanciais para inovação.	regulação de medicamentos.
--	--	---	----------------------------

Fonte: Dados obtidos em questionário e organizados pelos Autores.

Na Categoria III observam-se em relação à inovação, e mesmo com uma questão apenas, dificuldades diferentes apresentadas pelos entrevistados, abrangendo mais de um foco para melhorias. Algo comum de ocorrer em um processo complexo como esse.

5. CONCLUSÃO

A relevância do estudo parte da visível dificuldade de empresas brasileiras se estabelecerem competitivamente junto aos grandes laboratórios internacionais, sendo que uma das maiores questões a serem enfrentadas é a falta de inovação, o que, em última análise, exige elevados investimentos em desenvolvimento e tecnologia, agregando um custo consideravelmente elevado, sendo imperioso ressaltar que o cenário é ainda mais árduo em face de crises que o Brasil vem enfrentando ininterruptamente.

Dessa forma, a pesquisa foi desdobrada em três aspectos: no primeiro aspecto, houve a abordagem sobre o processo de internacionalização de maneira abrangente, desde a motivação que resultou nessa decisão negocial até como se deu referido processo, bem como os maiores desafios enfrentados e vantagens percebidas; o segundo aspecto tratou de temas como Investimento Estrangeiro Direto e desafios como adaptabilidade às mudanças inerentes à globalização; no terceiro aspecto questionou-se acerca das dificuldades enfrentadas com relação à inovação, ponto central da pesquisa.

Quanto ao Processo de Internacionalização, vê-se que a opinião dos questionados é semelhante. Em primeira análise, depreende-se que a principal motivação que levou a empresa estudada a expandir-se internacionalmente é a busca por novos mercados e parcerias, com consequente ampliação dos lucros, sendo unânimes em afirmar que referido processo de deu por meio de rede de distribuidores.

No que se refere às maiores dificuldades enfrentadas, foi sublinhada especialmente a questão burocrática que se diferencia em cada país, como leis, órgãos regulamentadores, documentação e autorizações.

Não obstante os desafios inerentes à internacionalização desse setor demonstraram que a empresa se mantém ciente e atualizada quanto às eventuais dinâmicas no cenário em que transita e que, portanto, detém dinamismo para resolução de adversidades, fator que é essencial à atuação em país estrangeiro.

Quando questionados sobre a Inovação, a maior dificuldade apresentada é aquela já prevista neste estudo, ou seja, o insuficiente investimento em inovação seja incremental ou radical, e interesse na alocação de recursos para que se mantenha competitiva.

Dessa forma, conclui-se ser essencial um esmiuçado planejamento estratégico que permita a empresa não só a sua instalação bem-sucedida, mas sua manutenção, desde fatores internos, como estrutura organizacional, governança, gestão de recursos humanos, até fatores externos, como aspectos culturais/comportamentais do local de implantação, estudo de mercado, público alvo, legislação e gestão de riscos.

Conforme exposto, um dos caminhos que tem se mostrado mais bem-sucedido é aquele em que se inicia com forte plano de exportação para que se possa absorver conhecimento sobre o novo

mercado, aprendizagem essa que deve ser aperfeiçoada gerando grau de envolvimento que permita dar outros passos como a alocação de subsidiárias no país estrangeiro, a partir de investimento direto.

No entanto, como demonstrado, o processo de internacionalização empresarial depende de investimentos de alto vulto e o retorno não é imediato. A opção que se apresenta ao estabelecimento ou aquisição de subsidiárias no exterior através de investimento direto é a internacionalização por meio de fusão ou *joint venture*, porém, deve haver uma séria avaliação da empresa visada, os riscos envolvidos e as possibilidades de rentabilidade.

Ressalte-se que toda a dinâmica acima exposta acontece em decorrência natural do processo de expansão, uma vez que no momento em que se percebe o mercado doméstico saturado, e sua consequente estagnação nos lucros, almejam-se novos lugares para empreender e desenvolver suas capacidades, com absorção de novas tecnologias e parcerias de modo a otimizar sua operação. Assim, cada empresa avaliará qual melhor forma de efetivar seu objetivo naquele momento negocial e estratégico.

Cada forma de implementação da internacionalização teve demonstrada suas vantagens e riscos. De forma sintetizada, para empresas menores a melhor opção pode ser a de começar exportando para novos mercados, para posteriormente considerar outros modelos de internacionalização. Para aquelas companhias de maior referência o modelo *joint venture*, com formação de rede e agregação de competências pode ser uma boa estratégia. Para aquelas que já detêm uma estrutura corporativa organizada e capacidade ampla de investimento, o investimento direto mostra-se a escolha mais adequada para controle negocial e expansão de lucros.

Cabe salientar que independente do modelo aplicado a cada situação, a Inovação é quesito fundamental para que essa empreitada seja bem-sucedida. Isso se aplica não somente à internacionalização, mas a qualquer empresa que pretenda se manter produtiva, competitiva e lucrativa no mercado de âmbito doméstico.

Ademais, trata-se aqui do nicho empresarial farmacêutico que não prescinde de altos investimentos em P&D – pesquisa e desenvolvimento tecnológico contínuo, que pode se traduzir em criação de produtos como também o aperfeiçoamento daqueles já existentes.

Finalmente, estímulos à evolução da área desde a Universidade com pesquisas incrementais e radicais, compra de equipamentos e insumos, agilidade quanto aos procedimentos burocráticos, bem como altos investimentos e formação de redes adequadas de parceria e colaboração, para que melhor apliquem seus ativos, e, criando, assim, condições para inovar tornando-se e mantendo-se referência no mercado local, estabelecendo-se no segmento internacional, a partir da aplicação de conjunto de atributos como planejamento estratégico, investimentos bem alocados, estudo de mercado e técnicas de aplicação.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, M.; VERMULM, R.; HOLLANDA, S. **Inovação tecnológica no Brasil: a indústria em busca da competitividade global**. São Paulo: Anpei, 2006.

AZAMBUJA, L. R.; GUIMARÃES, S. K. **Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil Desafios do novo paradigma de desenvolvimento**. Revista Brasileira de Ciências Sociais. São Paulo, v. 33, n. 97, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CAETANO, R. **Paradigmas e trajetórias do processo de inovação tecnológica em saúde**. Revista Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, pp.71-94, 1998.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, M. H. **Inovação, globalização e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Nota Técnica 21/98. Projeto Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no âmbito do Mercosul e proposições de políticas de ciência e tecnologia. Rio de Janeiro, novembro de 1998.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 2010.

CIMOLI, M.; DOSI, G.; STIGLITZ, J. E. **The political economy of capabilities accumulation: the past and future of policies for industrial development**. In: CIMOLI, M.; DOSI, G.; STIGLITZ, J. E. (Eds.). **Industrial policy and development: the political economy of capabilities accumulation**. Oxford/New York: Oxford University Press, 2009, p. 1-16.

DUNNING, J. **Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests**. Journal of International Business Studies, v. 11, n. 1, 1980

_____. **Global capitalism, FDI and competitiveness**. V. II. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

DUQUE, B. E.; DIAS, L. G.; FERREIRA, A. L. F. **A influência da quarta revolução industrial no papel do administrador**. Juiz de Fora: **Revista Universo**, 2017.

GADELHA, C. A. G. **Política industrial: uma visão neo-schumpeteriana sistêmica e estrutural**. Revista de Economia Política, v. 21, n. 4, p. 149-171, out.-dez. 2001.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. **Internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, A. da (Org.). Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment**. Journal of International Business Studies, v. 8, p. 23-32, 1977.

_____. **Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model**. Management International Review, v. 46, n. 2, p. 165-178, 2006.

_____. **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership**. Journal of International Business Studies, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

LABORATÓRIO ACHÉ. Quem Somos. Disponível em: <https://www.ache.com.br/sobre-o-ache/quem-somos/>. Acesso em 11/09/2109.

_____. Relatório Anual – 2017. Disponível em: http://www.ache.com.br/relatorioanual-2017/pt/wp-content/uploads/2018/05/RA_Ache_2017_completo.pdf. Acesso em 11/09/2109.

_____. Relatório Anual – 2018. Disponível em: http://www.ache.com.br/relatorioanual-2018//wp-content/uploads/2019/05/Ache_RA2018.pdf. Acesso em 11/09/2109.

MELO, T.M.; FUCIDJI, J.R.; POSSAS, M.L.; **Política industrial como política de inovação: notas sobre hiato tecnológico, políticas, recursos e atividades inovativas no Brasil**. Revista Brasileira de Inovação; São Paulo, 2015.

- PINTO, A.C.; BARREIRO, E.J. **Desafios da indústria farmacêutica brasileira**. Rio de Janeiro: INCT-INOVAR, 2013.
- RADAELLI, V. **A Nova Conformação Setorial da Indústria Farmacêutica Mundial: redesenho nas pesquisas e ingresso de novos atores**. Revista Brasileira de Inovação, Rio de Janeiro, v.7, n.2, p.445-482, 2008.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª.ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. **A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país**. In: ALMEIDA, A. (Org.). Internacionalização de empresas brasileiras. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. **Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v.10, n.3, p.251-269, 2013.
- SHINZATO, K.Y.; POLLI, M.; PORTO, G.S. **Tendências recentes do setor farmacêutico no Brasil: desempenho financeiro e operacional, fluxos de comércio exterior e atividades desempenhadas em inovação tecnológica**. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE, 2015.
- SLOAN, F. A.; HSIEH, C. **Pharmaceutical Innovation: Incentives, Competition, and Cost Benefit Analysis in International Perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- STAL, E. **Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas**. Revista de Administração e Inovação. São Paulo, v. 7, n. 3, p. 120-149, 2010.
- SUGAHARA, C. R.; JANNUZZI, P. M. **Estudo de fontes de informação para inovação tecnológica na indústria brasileira**. Revista de Ciência da Informação, Brasília, v.34, n.1, 2005.
- TADEU, H. F. B. **Caminhos para a produtividade Indústria 4.0**. Fundação Dom Cabral. Edição 2017. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202017/Relatorio%20Caminhos%20Produtividade.pdf>. Acesso em 11/09/2109.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Editora Atlas, p, 56-59, 1998.
- WELCH, C.; NUMMELA, N.; LIESCH, P. **The Internationalization Process Model Revisited: An Agenda for Future Research**. Management International Review, v. 56, n. 6, p. 783-804, 2016.
- YIN, ROBERT K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- ZUCOLOTO, G. F.; TONETO JR., R. **Esforço tecnológico da indústria de transformação brasileira: uma comparação com países selecionados**. Revista de Economia Contemporânea, v. 9, n. 2, p. 337-365, 2005.