

# Gestin

Ano XV- N.º 18/19 - junho e dezembro de 2019



Instituto Politécnico de Castelo Branco  
Instituto Politécnico de Castelo Branco

ISSN n.º 1645-2534

Vieira, J.; Frade, R. (2019). A performance de exportação na indústria farmacêutica portuguesa. *Revista GESTIN*, n.ºs 18/19, pp. 163-176.

# A PERFORMANCE DE EXPORTAÇÃO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA PORTUGUESA

## EXPORT PERFORMANCE IN THE PORTUGUESE PHARMACEUTICAL INDUSTRY

*Jorge Vieira<sup>1</sup>; Rui Frade<sup>2</sup>*

---

### Resumo

O contexto específico da indústria farmacêutica representa um elevado desafio para a internacionalização das empresas portuguesas, dada a sua reduzida dimensão, carências estruturais do setor e reduzida representatividade no cenário mundial. A balança comercial de medicamentos é fortemente negativa e bastante desequilibrada, denotando a elevada dependência do nosso país em alguns recursos, em particular matérias-primas e inovação, num setor estratégico em que a expansão internacional se tornou num imperativo de sobrevivência. Com base neste enquadramento e atendendo à importância de adquirir conhecimentos sobre este setor empresarial, foram definidos como objetivos do estudo, caracterizar o setor farmacêutico exportador português, efetuar uma adequada revisão bibliográfica sobre a internacionalização, identificando as principais variáveis e determinantes da sua performance, criando por fim um quadro de hipóteses passíveis de serem testadas empiricamente num estudo futuro. Considera-se que foram cumpridos os objetivos pretendidos, utilizando uma metodologia que se baseou numa extensa e pormenorizada revisão da literatura de caráter científico, estabelecendo desta forma as bases de um futuro modelo conceptual, que permita a obtenção de elementos para utilização futura nos meios académico e empresarial. Suportada na diversa informação recolhida, foi igualmente possível verificar a importância da internacionalização com particular foco no setor farmacêutico exportador português, num contexto de globalização cada vez mais abrangente, sendo igualmente possível confirmar o interesse crescente dos investigadores sobre o estudo da internacionalização e as suas diferentes estratégias de gestão empresarial.

**PALAVRAS CHAVE:** Indústria farmacêutica, Estratégias de Internacionalização, Exportações, Performance de exportação.

---

### Abstrat

The specific context of the pharmaceutical industry is a major challenge for the internationalization of Portuguese companies, given the small size, structural deficiencies of the sector and the low global representativeness of the Portuguese pharmaceutical industry. The international pharmaceutical trade balance is strongly negative and unbalanced, denoting the lack on some resources, in particular raw materials and innovative medicines, in a strategic sector where the internationalization is critical to the sustainability of the companies. With the present research, considering the importance of acquiring better knowledge on

---

<sup>1</sup> [vieira.jm@gmail.com](mailto:vieira.jm@gmail.com); Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

<sup>2</sup> [rui.frade@islasantarem.pt](mailto:rui.frade@islasantarem.pt); Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém.

this sector, the following objectives were set, a characterization of the Portuguese exporting pharmaceutical sector, a literature review on internationalization theories and the identification of a set of hypotheses to be tested empirically in a future research. Thus, these main objectives were reached, using a methodology based on a detailed review of the scientific literature, establishing the foundations of a future conceptual model that is expected to be used on the academic and business environment. Based on all the information gathered, it was possible to confirm the importance of internationalization on the increasingly wide scope of globalization, with a special emphasis on the Portuguese exporting pharmaceutical sector. It is also possible to confirm the growing interest of researchers on the study of internationalization and its different business management strategies.

**KEYWORDS:** Pharmaceutical industry, Internationalization strategies, Exports, Export performance.

## 1. INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas é um dos temas mais estudados na literatura. No entanto parece haver ainda campo para investigar e perceber as variáveis e determinantes da performance da internacionalização, sobretudo em setores específicos da economia. Trata-se de um tema central na investigação económica porque para a maioria das empresas aproveitar as oportunidades da globalização pode ser determinante para a sua sustentabilidade. É o caso da indústria farmacêutica portuguesa (AICEP, 2018; Apifarma, 2019). Não obstante as suas especificidades (EFPIA, 2018) a indústria farmacêutica é constituída cada vez mais por empresas de expressão global. Em 2012 cerca de 52% do total de vendas do mercado farmacêutico mundial estava concentrado em apenas 15 empresas, dando assim uma clara expressão à definição de mercado global. É neste contexto que se insere a indústria farmacêutica portuguesa. Em 2017 Portugal foi o 31º país exportador mundial de produtos farmacêuticos e apenas o 18º de entre os países da União Europeia. As exportações portuguesas de medicamentos tiveram um assinalável crescimento de 48% nos últimos quatro anos mas com um saldo da balança comercial de produtos farmacêuticos (exportações- importações) fortemente negativo, -1.298 milhões de euros em 2016, confirmando a forte dependência do exterior numa área estratégica. Tendo em conta a reduzida dimensão do mercado português, a expansão internacional é um imperativo de sobrevivência. Existem poucos estudos que caracterizem o setor farmacêutico e nenhum deles aborda a realidade portuguesa. O presente estudo tem assim como objetivo principal, efetuar uma caracterização do setor farmacêutico exportador português e identificar os determinantes que mais influenciam a internacionalização das empresas farmacêuticas portuguesas fabricantes e exportadoras de medicamentos. Foi utilizada uma metodologia que passou por efetuar um enquadramento económico do mercado farmacêutico internacional e português, seguida de uma revisão teórica e conceptual das diferentes variáveis e modelos explicativos da performance internacional. Este estudo é concluído com uma proposta de hipóteses a testar em investigação de carácter empírico a desenvolver no futuro.

## 2. CARACTERIZAÇÃO E ENQUADRAMENTO DO SETOR FARMACÊUTICO EXPORTADOR PORTUGUÊS

### 2.1. A Indústria Farmacêutica

É hoje inequívoco o impacto da indústria farmacêutica no aumento da qualidade de vida, na redução da mortalidade e morbilidade da população mundial (Apifarma, 2014). No último século a esperança de vida da população europeia aumentou em cerca de 30 anos, em consequência da

melhoria dos cuidados de saúde e dos notáveis avanços na investigação de novos fármacos, hoje acessíveis à população em geral, que permitem mitigar as consequências de muitas patologias que antes eram responsáveis por elevados índices de mortalidade e morbilidade.

Segundo a EFPIA (2018), a indústria farmacêutica é caracterizada pelo elevado grau de inovação e especialização dos recursos humanos que nela trabalham. O desenvolvimento de um novo medicamento pode durar entre 15 a 20 anos e implica com frequência investimentos que podem rondar os 2 mil milhões de euros (DiMasi, Grabowski & Hansen, 2016). A taxa de comercialização efetiva situa-se entre os 8% e os 24% pelo que a indústria farmacêutica foi obrigada a procurar novos modelos de sustentabilidade: fusões e aquisições de empresas, subcontratação e concentração da I&D<sup>3</sup>, deslocação para países com custos mais reduzidos e parcerias com instituições universitárias (Gautam & Pan, 2016). A indústria farmacêutica faz a gestão completa do ciclo de vida do medicamento, desde a fase de I&D até à comercialização efetiva do medicamento. Na fase inicial de investigação, as empresas registam a respetiva patente, por forma a garantir a exclusividade da eventual comercialização e o consequente retorno do investimento efetuado. A patente tem a duração de 20 a 25 anos, durante os quais a empresa tem a exclusividade do fabrico e comercialização do medicamento, podendo assim recuperar o investimento inicial com a investigação. Após este período é permitido a outras empresas desenvolver, fabricar e comercializar medicamentos genéricos, similares bioequivalentes<sup>4</sup> do medicamento que lhes deu origem. O preço de comercialização é substancialmente inferior ao dos medicamentos originais pelo que os genéricos representam na realidade uma importante ferramenta de redução de custos nos respetivos sistemas de saúde (Apifarma, 2019; Cardoso, 2015).

### 2.2. Internacionalização do Setor Farmacêutico

O mercado farmacêutico mundial movimenta aproximadamente cerca de 1.000.000 de milhões de euros (ver Tabela 1), com 67% do consumo mundial de medicamentos muito concentrado nos Estados Unidos, Canadá e Europa. O crescimento está a abrandar nas regiões desenvolvidas e a crescer nos mercados considerados emergentes, nomeadamente, Brasil, Chile, México e Colômbia.

Tabela 1: Mercado Farmacêutico Mundial.

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

Fonte: IQVIA, 2018

Até ao início dos anos 50 a investigação de medicamentos estava concentrada nos Estados

<sup>3</sup> I&D: Investigação e Desenvolvimento

<sup>4</sup> Equivalência biológica (absorção, metabolismo, eliminação, eficácia, tolerabilidade, segurança) entre dois medicamentos.

Unidos e, em menor escala, na Suíça. Nos restantes países a indústria farmacêutica era inexistente ou incipiente, em consequência da devastação causada pela 2ª Guerra Mundial. A atividade internacional das empresas americanas resumia-se a exportações e era considerada de importância menor na estratégia global. A partir do final dos anos 50 inicia-se uma fase de rápida expansão internacional: em 25 anos a percentagem das vendas das empresas americanas nos mercados internacionais passou de 12% em 1953 para 43% em 1978. A partir dos anos 60, com o aumento dos encargos com I&D, a internacionalização tornou-se uma prioridade como forma de cobrir os elevados custos com a investigação e desenvolvimento dos mesmos (National Research Council, 1983).

Os primeiros estudos sobre internacionalização explicaram, sobretudo, o investimento estrangeiro das empresas multinacionais americanas, nos movimentos após a 2ª Grande Guerra Mundial (Buckley & Chapman, 1997). Existem poucos estudos que caracterizem especificamente o setor farmacêutico, que são também pouco uniformes, com uma elevada dispersão de critérios, objetos, metodologias e objetivos, o que levou à seleção de 13 estudos para análise no âmbito deste trabalho. Verificámos que os enquadramentos teóricos mais frequentes são o modelo de Uppsala e o Paradigma Eclético, com o foco na internacionalização incremental, suportada na utilização dos recursos e capacidades internas das empresas. A maioria destes estudos avaliou os modos de entrada, motivações e barreiras à internacionalização, em especial as vantagens em I&D, medicamentos exclusivos, baixos custos de fabrico e impacto da distância psíquica (Buckley & Chapman, 1997; Campins, 2015; Chitour, 2013; Diaz, Lenis & Rizo, 2017; Fina & Rugman, 1996; Javalgi & Wright, 2003; Kuntluru, Muppani & Khan, 2012; Mowla, Hoque, Mamun & Uddin, 2014; Pereira & Gomes, 2017; Wrona & Trapczynski, 2012). Nas pesquisas efetuadas na literatura científica não foram identificados estudos que caracterizem ou avaliem a performance da internacionalização em empresas farmacêuticas portuguesas. Considera-se, por isso, a pertinência do presente estudo e de uma futura avaliação empírica em consequência do mesmo.

### 2.3. Mercado Farmacêutico Português

A história da indústria farmacêutica portuguesa inicia-se fundamentalmente no final do século XIX com a fundação da Companhia Portuguesa Higiene, o primeiro investimento industrial de relevo no setor em Portugal, que beneficia de dois acontecimentos distintos: a publicação em 1892 de uma pauta aduaneira protecionista que incentivava a produção nacional em detrimento das importações e, mais tarde, durante a 1ª Grande Guerra Mundial, da dificuldade em importar produtos da Alemanha, à época o principal fornecedor europeu de produtos farmacêuticos. Ainda que com algumas debilidades crónicas, nomeadamente carências ao nível de recursos, de inovação e da crescente concorrência estrangeira, a indústria farmacêutica nacional registou nos anos 60 um crescimento médio de 13,5%, o que à data representava 1% do PIB, com cerca de 12% da produção total a destinar-se à exportação (Apifarma, 2014).

A introdução da comparticipação de medicamentos nos anos 60 e a criação do Serviço Nacional de Saúde em 1979, proporcionaram um crescimento muito rápido do mercado nacional de medicamentos, acelerando o investimento em novas unidades produtivas, em consequência do aumento do investimento estrangeiro em Portugal. A adesão à CEE<sup>5</sup> nos anos 80 criou um fenómeno de sinal contrário, com a deslocalização de unidades produtivas para outros países. Este movimento foi potenciado pelo elevado número de fusões e aquisições no setor farmacêutico mundial a partir dos anos 90. O desenvolvimento do mercado de medicamentos genéricos no final dos anos 90, a par do reduzido know-how em inovação, levou a que a indústria farmacêutica nacional se focalizasse fundamentalmente na produção deste tipo de produtos, a maioria dos quais commodities<sup>6</sup>, cujos volumes de vendas elevados nos mercados interno e externo permitiram superar

a reduzida inovação e as reduzidas margens. Ao longo deste século, Portugal produziu apenas um medicamento de investigação e patente portuguesas, um anti-epiléptico desenvolvido pela empresa Bial, lançado em 2009 e que hoje é comercializado em mais de 40 países (Apifarma, 2014).

O mercado farmacêutico português é avaliado em cerca de 3,7 mil milhões de euros (Apifarma, 2019), representando 1,7% do mercado europeu e apenas 0,22% do mercado mundial (AI-CEP, 2018). A sua reduzida dimensão na cena europeia e mundial traduz-se na necessidade de uma estratégia de desenvolvimento que garanta a sustentabilidade das empresas portuguesas a médio e longo prazo, que passará inevitavelmente pela expansão internacional.

Tabela 2: Faturação total, empresas e empregados no setor farmacêutico.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Faturação (milhões euros)	3.635	3.421	3.429	3.570	3.667	3.747
Nº Empresas	122	127	131	134	141	149
Nº Empregados	6.098	6.089	6.243	6.302	6.752	7.436

Fontes: Apifarma, 2019; INE, 2019

Segundo a Apifarma (2019), durante o período de assistência financeira a Portugal, de 2011 a 2015, o mercado nacional de medicamentos perdeu 21% do seu valor, cerca de 900 milhões de euros. Tem vindo a recuperar lentamente embora esteja bastante longe dos valores observados antes de 2011. Segundo o INE (2019), em 2017 a indústria farmacêutica portuguesa era composta por 149 empresas, que geravam cerca de 7.436 empregos diretos (ver tabela 2). Nos últimos 5 anos foram criadas 27 novas empresas e a indústria farmacêutica gerou cerca de 1.338 novos empregos, o que atesta a resiliência do setor farmacêutico a uma fortíssima quebra de valor do mercado local e a capacidade de sobreviver e de desenvolver a sua atividade numa envolvente claramente desfavorável. De acordo com a IFPIA (2019) o investimento em I&D sofreu uma retração até 2015, provavelmente em consequência da contração e ajuste do mercado farmacêutico português, retomando o crescimento a partir de 2016. Portugal é um dos países onde o investimento em inovação tem menor expressão, estando bem abaixo da média europeia.

### 2.4. O Setor Farmacêutico Exportador Português

Nos últimos anos a intensidade exportadora da indústria farmacêutica mais que duplicou em relação aos valores anteriores a 2010, sugerindo que as empresas procuraram compensar nos mercados externos a perda de volume de negócios no mercado local (ver tabela 3). Da mesma forma, a taxa de cobertura das importações pelas exportações no setor farmacêutico duplicou nos últimos anos, com este fenómeno a ser significativamente mais evidente no setor farmacêutico que nos restantes setores da economia nacional. No entanto a taxa de penetração das importações de produtos farmacêuticos no mercado interno foi significativamente mais elevada que no resto da economia nacional e agravou-se nos últimos anos, revelando a elevada dependência externa do setor farmacêutico, nomeadamente em produtos inovadores e matérias-primas (Pordata, 2019).

<sup>5</sup> Comunidade Económica Europeia

<sup>6</sup>Produtos cuja diferenciação de características e qualidade pelos consumidores é bastante reduzida. A opção de compra é normalmente tomada com base no preço mais baixo

Tabela 3: Indicadores de performance exportadora da indústria farmacêutica.

	1999-2001	2002-2004	2005-2007	2008-2010	2011-2013	2014-2016
Intensidade exportadora (a)						
País	12,5	12,7	13,9	14,0	17,9	19,5
Farmacêuticas	30,2	32,4	34,4	42,8	62,5	85,7
Taxa de cobertura das importações pelas exportações (b)						
País	64,4	69,3	70,3	70,9	87,8	90,3
Farmacêuticas	27,1	22,1	20,9	22,9	31,6	40,6
Taxa de penetração das importações no mercado interno (c)						
País	18,1	17,3	18,7	18,7	19,9	21,1
Farmacêuticas	61,5	68,6	71,5	76,5	84,1	93,7

Média anual de cada período, valores em %. (a)- quanta da produção é vendida ao exterior; (b)- Que percentagem das compras ao estrangeiro é compensada pelas vendas do país ao estrangeiro; (c)- Quanta da oferta é importada do exterior

Fonte: Pordata, 2019

Em 2017 as exportações da indústria farmacêutica portuguesa atingiram cerca de mil milhões de euros, para mais de 150 países, representando cerca de 2% do total das exportações portuguesas (AICEP, 2018). Apesar do elevado crescimento das exportações dos últimos anos, o saldo da balança comercial portuguesa de produtos farmacêuticos (diferença entre exportações e importações) é fortemente negativo, -1.309 milhões de euros em 2017 (INE, 2019), o que por si só justifica todo o investimento para que as empresas portuguesas do setor diversifiquem estratégias comerciais e aumentem a penetração nos mercados externos. A União Europeia é de longe o principal parceiro comercial no setor farmacêutico, sendo que no que respeita a mercados de exportação fora da União Europeia, destacam-se os Estados Unidos da América e os PALOP<sup>7</sup>. Ainda segundo o INE (2019) e relativamente às importações, 97% do total têm origem em países da União europeia e na Suíça.

### 3. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Baseada na já referida revisão bibliográfica de trabalhos científicos de internacionalização das empresas farmacêuticas, foi realizada uma recolha de informação sobre as principais variáveis e determinantes da performance da internacionalização. Com esta revisão e enquadramento teórico, pretende-se criar os fundamentos e bases para um segundo trabalho, empírico, que assentará na recolha e tratamento qualitativo de questionários, obtidos nas empresas farmacêuticas portuguesas fabricantes e exportadoras de medicamentos.

#### 3.1. Modelos Explicativos da Internacionalização

Segundo Ribau, Moreira e Raposo (2015), a internacionalização tem sido objeto de extensa investigação, em particular nos últimos 60 anos, com o aparecimento de diversas teorias que explicam o fenómeno sob diferentes vertentes e em função de diversos fatores condicionantes, desde a pura visão economicista até à definição de modelos integrativos da realidade da empresa. Nos

pontos seguintes, apresenta-se um enquadramento e revisão teóricos dos modelos clássicos que pretendem explicar a internacionalização das empresas, e que são referidos e utilizados como base conceptual, nos estudos de internacionalização da indústria farmacêutica.

##### 3.1.1. Modelo baseado nos Recursos e Capacidades da Empresa

Em 1959 Penrose definiu a empresa como um conjunto de recursos, humanos e físicos. O seu pensamento tem como pilares fundamentais do crescimento e da internacionalização, os recursos e as capacidades da empresa. Segundo o mesmo, a principal função da empresa consiste em adquirir recursos para a produção de bens e serviços que criam lucro. Destaca a importância de recursos humanos experientes para uma melhor gestão dos recursos da empresa: ativos tangíveis ou intangíveis, físicos, tecnológicos, humanos, entre outros. Para este autor, as vantagens competitivas das empresas dependem desses ativos, com este modelo a sugerir não apenas que a empresa dispõe de recursos e capacidades heterogêneas, mas que outros benefícios são consequência das vantagens competitivas adquiridas devido a recursos únicos ou de elevado valor, e devido ao desenvolvimento de capacidades específicas que permitem à empresa competir com maior rentabilidade (Morgan, Kaleka & Katsikeas, 2004; Penrose, 1959).

Expandindo o conceito, Barney (1991) estabeleceu o foco na compreensão dos fatores que originam vantagens competitivas. Definiu vantagem competitiva quando a empresa implementa uma estratégia de valor acrescentado, que não é implementada por nenhuma das empresas concorrentes. Segundo Anil, Shoham e Pfajar (2016) a expansão internacional pode ocorrer quando as empresas dispõem de recursos suficientemente competitivos que permitem superar os custos adicionais, decorrentes do início de atividade num novo mercado no exterior. O papel dos gestores, muitas vezes o recurso-chave no processo de internacionalização, assume destaque ainda maior em empresas de menor dimensão, com frequência representadas unicamente pelos seus proprietários, cujas perceções do mercado externo são fundamentais para o comportamento internacional da empresa.

O nível de recursos disponíveis reduz significativamente o impacto e perceção das barreiras à internacionalização (Kahiya, 2018) pelo que empresas com maiores recursos estratégicos optam por modos de entrada mais complexos mas que permitam maior controlo da operação internacional nomeadamente o investimento direto (Andersen, Ahmad & Chan, 2014).

##### 3.1.2. A Internacionalização Incremental. Foco no Modelo de Uppsala

Dos vários modelos de internacionalização assentes na lógica incremental desenvolvidos nas décadas de 70 e 80, como por exemplo o trabalho de Cavusgil (1980), o modelo de Uppsala, que procurou compreender os processos de internacionalização das empresas suecas, é o mais referenciado na literatura internacional. Os autores distinguiram quatro modos de entrada em mercados internacionais, onde os sucessivos estádios correspondem a graus mais elevados de desenvolvimento/envolvimento no processo de internacionalização: sem atividade de exportação regular, exportação através de agentes independentes, estabelecimento de subsidiárias externas e estabelecimento de unidades externas de produção (Johanson & Vahlne, 1977). Segundo este modelo, a empresa inicia a atividade em mercados com menor distância psíquica e com recurso a modos de entrada com risco menor. Este modelo foi revisto pelos autores à luz da nova realidade do mundo globalizado dando ênfase à importância das redes de contactos nos negócios internacionais, contrariando assim a visão neoclássica do mercado. Mais que na distância psíquica, colocam o foco na incerteza decorrente da rede de contactos. As variáveis aprendizagem, confiança e oportunidade assumem um papel fundamental (Johanson & Mattsson, 1988).

<sup>7</sup> País Africano de Língua Oficial Portuguesa

### 3.1.3. Outros Modelos de Internacionalização. Perspetiva futura

Segundo Andersen et al. (2014), o entendimento dos fenómenos que explicam a internacionalização das empresas sofreu uma enorme evolução desde a década de 60. Inicialmente predominaram as abordagens económicas, influenciadas pelo ambiente do pós 2ª Guerra Mundial e pelo forte movimento de internacionalização da indústria produtiva americana, por exemplo o modelo baseado nos custos de transação (Williamson, 1975). No final da década de 70 surgem novas abordagens, de perspetiva comportamental e vários modelos ecléticos, dos quais o mais referenciado é o paradigma eclético (Dunning, 2001). Na década de 80 surgem novas perspetivas que evidenciam as redes de contactos (Johanson & Mattsson, 1988). No século XXI surge um novo fenómeno em consequência do qual muitas empresas recém-formadas, não obstante a sua reduzida dimensão, tempo de existência e limitação de recursos, têm já uma considerável expressão internacional, que adquirem com relativa rapidez e sem desenvolverem vantagens competitivas significativas nos mercados locais, o que de certa forma torna obsoletas as teorias clássicas de internacionalização e faz emergir a necessidade de um novo modelo que explique este fenómeno (McDougall & Oviatt, 2000). Nos nossos dias, emerge a necessidade de uma nova abordagem predominantemente holística, integradora dos contributos dos modelos já conhecidos, mas que espelhe a realidade quotidiana das empresas (por exemplo Ribau et al., 2015).

### 3.2. Avaliar a performance da Internacionalização

A compreensão dos fatores determinantes da performance da atividade internacional é considerada fundamental para assegurar a viabilidade a longo prazo das estratégias e das organizações (Anil et al., 2016). A literatura científica consagrou a expressão “performance de exportação” à avaliação dos resultados das estratégias de internacionalização nas empresas. Mais que uma variável, trata-se de um indicador-chave da adequada utilização de recursos e capacidades da empresa nas atividades de internacionalização. Tem sido objeto de extenso estudo nos últimos anos de forma a aumentar a compreensão dos fatores e comportamentos que contribuem para o sucesso da internacionalização das empresas (Beleska-Spasova, 2014). Apesar disso, existe ainda alguma controvérsia sobre o tema, basicamente relacionada com os determinantes da performance de exportação e a forma como pode ser medida (Garrido, Vieira, Slongo & Larentis 2009).

Shoham (1998) define performance de exportação como o resultado das atividades de uma determinada empresa nos mercados externos. A identificação dos determinantes da performance de exportação, no âmbito deste trabalho, baseou-se nas revisões de Zou e Stan (1998) e de Sousa, Martínez-Lopez e Coelho (2008), pela abrangência, convergência nos métodos utilizados e conclusões alcançadas. Os determinantes podem ser divididos em internos (com base nos recursos e capacidades da empresa) ou externos (determinados fundamentalmente por contingências do mercado). A lista de determinantes identificados na literatura é bastante extensa. Seguimos um estilo de análise parcimonioso, baseado nas opiniões e conclusões dos autores atrás referidos, de forma a isolar os determinantes com maior impacto na performance de exportação (ver tabela 4).

A performance pode ser medida através de indicadores económicos (por exemplo resultados de vendas, resultados financeiros, margens, quotas de mercado, intensidade de exportação, indicadores de vendas, financeiros, entre outros) e não económicos (experiência em determinados mercados, penetração de produtos, perceção de resultados, entre outros). Pode ainda ser medida a um nível mais focalizado, por exemplo, a avaliação da estratégia de exportação de um produto para um determinado mercado, sobretudo em empresas de grande dimensão (Katsikeas, Leonidou & Morgan, 2000), sendo desta forma, mais simples isolar e medir os fatores envolvidos. No entanto, os resultados alcançados não podem ser extrapolados para a performance global de exportação da empresa dada a escassez de recursos, cuja alocação a uma determinada estratégia, pode ter um impacto negativo noutras áreas de negócio, onde a utilização dos mesmos foi preterida (Carneiro, 2007).

Tabela 4: determinantes da performance da internacionalização

Fatores Internos	Fatores Externos
Estratégia de marketing: - Marketing mix - Características do produto	Ambiente da indústria /setor: - Intensidade tecnológica - Nível de instabilidade - Aspectos regulamentares e legais
Características e competências da empresa: - Dimensão - Capacidade de I&D - Redes de contactos externos - Experiência no negócio	Características do mercado-alvo: - Atratividade - Cultura - Barreiras - Competitividade
Atitudes características e perceções da gestão: - Atitudes e competências - Compromisso com a estratégia de exportação	Características do mercado doméstico: - Políticas e instituições de apoio à exportação

Fontes: Zou e Stan, 1998; Sousa et al., 2008

No caso de empresas de menor dimensão Morgan et al. (2004) referem que pode ser difícil isolar uma pequena área de negócio ou um produto da atividade total de exportação, pelo que, especificamente nestas empresas pode ser mais adequado efetuar uma análise à performance global da atividade de exportação da empresa. Por outro lado, a avaliação dos determinantes da estratégia global da internacionalização de uma empresa, como sejam a cultura organizacional, a estratégia de internacionalização global, a estrutura, a estratégia de I&D, entre outras, só pode ser efetuada ao nível da empresa (Sousa et al., 2008). Por isso o nível de análise deverá ser escolhido em função dos objetivos e da análise pretendidos.

Os indicadores utilizados na análise da performance podem ser objetivos (sobretudo indicadores financeiros) e subjetivos (a captação da perceção dos inquiridos sobre a performance da exportação de um produto, de uma unidade de negócio ou de uma empresa). A utilização de indicadores subjetivos baseia-se em valores percebidos pelos gestores, mais que em indicadores numéricos. A evidência empírica confirmou a sua fiabilidade dado que, muitas vezes os gestores suportam as decisões estratégicas em avaliações e perceções subjetivas, mais que em dados numéricos (Garrido et al., 2009). Por outro lado, é muito difícil estabelecer um padrão comum a todas as empresas relativamente a indicadores objetivos, nomeadamente financeiros, porque um bom resultado financeiro numa empresa pode representar um mau resultado noutra. Por exemplo, as diferenças na intensidade de marketing e de I&D e na forma como são contabilizadas, podem produzir resultados financeiros distintos, impossíveis de comparar entre empresas e, pior, em comparações entre empresas de setores e países distintos. A medição da performance percebida em vez da performance per se, permite captar as aspirações da empresa no período em análise. A empresa teve sucesso se a performance internacional foi superior à expectativa inicial. Estes indicadores de perceção são comparáveis entre empresas (Lages & Lages, 2004).

Diversos autores confirmaram que a utilização de múltiplos indicadores permite uma captação mais ampla dos conceitos da estratégia de internacionalização e, quando combinados sob a forma de escalas, permitem uma recolha de informação mensurável e confiável. No contexto deste estudo escolheu-se para utilização futura o modelo de avaliação e a escala EXPERF (Zou, Taylor & Osland, 1998) pela sua robustez, multidimensionalidade e aceitação consensual na literatura internacional (Shoham, 1998). Tendo como base as capacidades organizacionais e recursos de gestão das empresas, esta escala está alicerçada no modelo de internacionalização baseado nos recursos e capacidades da empresa, representando a performance de exportação conduzida pelos fatores internos, nomeadamente características, competências e estratégia. Segundo Wheeler,

Ibeh e Dimitratos (2008), a escala EXPERF combina medições financeiras (vendas, resultados, crescimento), com dimensões não-financeiras (percepção de êxito, satisfação e resultados alcançados). Permite estabelecer a ponte entre medições quantitativas e qualitativas da performance de exportação, tornando-a adequada para utilização em diferentes contextos. A sua extensa validação empírica, por diferentes investigadores, em diversas indústrias e diferentes países, contribuiu de forma determinante para a sua credibilização.

### 3.3. Variáveis e Determinantes da Internacionalização

Leonidou, Katsikeas e Coudounaris (2010) identificaram mais de vinte fatores determinantes da performance de exportação, ao compilar 50 anos de estudos nesta área. Seguindo um estilo parcimonioso, no âmbito específico deste trabalho, que aborda especificamente a internacionalização de empresas farmacêuticas, destacamos apenas os fatores que consideramos de maior impacto, tendo em conta os estudos identificados e analisados neste setor.

Um dos fatores mais citados e estudados é a distância psíquica, que pode ser definida como a distância entre o mercado de origem e o mercado exterior, em resultado da percepção das diferenças culturais, de idioma, políticos, religiosos, nível de educação, desenvolvimento industrial, de marketing e linguagem de negócios (Evans & Mavondo, 2002). Está fundamentalmente relacionada com a percepção dos gestores sobre as barreiras e dificuldades em comunicar e interpretar a informação com os mercados externos (Sousa & Bradley, 2006). Parece ser, mais que um determinante, um moderador de outros fatores nomeadamente das barreiras à internacionalização (cuja percepção aumenta com a distância psíquica) e dos modos de entrada em mercados externos (Sousa & Lages, 2011).

Wind, Douglas e Perlmutter (1973) identificaram outro determinante, igualmente relacionado com a percepção dos gestores: a percepção da extensão e profundidade da estratégia global de internacionalização. A suposta visão multinacional dos gestores, muitas vezes não passa de atitudes conservadoras (etnocêntricas) mascaradas. Francis e Collins-Dodd (2000) demonstraram que uma atitude de exportação pró-ativa tem impacto positivo na performance de exportação, sendo que uma atitude conservadora tem um impacto negativo.

Na definição das estratégias de internacionalização, as empresas são confrontadas com motivações e barreiras. Os motivos para a internacionalização podem ser divididos em pró-ativos (por exemplo objetivos de crescimento e desenvolvimento, vantagens tecnológicas, economias de escala) e reativos (resultantes de pressões concorrenciais, perda de rentabilidade no mercado de origem, encomendas recebidas e não planeadas), dependendo se a empresa inicia a internacionalização devido a uma estratégia de desenvolvimento ou se reage a uma determinada conjuntura do mercado (Hollensen, 2011).

Kahiya (2018) define as barreiras ao processo de internacionalização como os obstáculos de atitude, estruturais, operacionais, legais ou outros, que limitam ou impedem as empresas de iniciar, desenvolver ou manter a atividade internacional. Segundo Silva, Franco e Magrinho, (2016), as barreiras condicionam mais as empresas de pequena dimensão, devido a uma maior debilidade ao nível dos recursos disponíveis. A possibilidade de uma empresa se internacionalizar está assim significativamente relacionada com a sua capacidade para superar a percepção das barreiras à internacionalização e consequentes riscos (Wąsowska, 2016).

Outra das variáveis importantes a estudar, decorrentes da revisão bibliográfica efetuada, é a escolha do modo de entrada no mercado de destino, que representa uma das decisões estratégicas mais importantes num processo de internacionalização, em particular para as empresas de dimensão e recursos reduzidos (Li, He & Sousa, 2016). Os diferentes modos de entrada podem ser divididos em três grupos, em função do nível de investimento da empresa: sem investimento (exportação, contratos de licenciamento, franchising), com ou sem investimento (alianças estratégicas) e com investimento direto (joint-ventures, aquisições e estabelecimento de subsidiárias).

O nível de controlo sobre o modo de entrada, mas também o grau de risco para a empresa, são proporcionais ao nível de investimento (Root, 1994; Hollensen, 2011).

Por último uma referência à dimensão das empresas, porque empresas de pequena dimensão carecem muitas vezes dos recursos críticos para desenvolver vantagens competitivas nomeadamente ao nível da inovação, capacidade de produção e competências de gestão (Barney, Wright & Ketchen, 2001). Nestas, a estratégia de internacionalização é muitas vezes condicionada por uma distância psíquica, cultural e geográfica reduzidas, como forma de reduzir a percepção das barreiras e simplificar os processos de decisão. Por isso optam por iniciar a internacionalização em mercados mais próximos da sua realidade que conhecem melhor, onde os riscos percecionados são substancialmente mais reduzidos (Hollensen, 2011).

### 3.4. Formulação de Hipóteses

Com base no enquadramento do setor farmacêutico exportador português e nas conclusões da revisão teórica e conceptual das diferentes teorias e fatores da internacionalização, foi alcançado um dos objetivos do presente trabalho, que passava pela formulação de hipóteses de investigação, a serem testadas no âmbito de uma futura investigação de caráter eminentemente empírico, que passamos a descrever:

- H1:** A intensidade de I&D é determinante do desenvolvimento de vantagens competitivas na internacionalização.
- H2:** A maior orientação dos gestores para a internacionalização tem um impacto positivo na performance de exportação.
- H3:** A percepção de barreiras à internacionalização tem um impacto negativo na performance de exportação.
- H4:** A performance de exportação é maior em empresas com mais vantagens competitivas na internacionalização.
- H5:** A performance de exportação é superior em empresas que assumem modos de entrada com maior investimento de capital.
- H6:** A maior percepção da distância psíquica entre Portugal e os mercados de exportação condiciona a opção por modos de exportação com maior risco global para a empresa.
- H7:** A percepção de distância psíquica é maior em empresas cuja orientação estratégica é predominantemente focada no mercado local.
- H8:** As vantagens competitivas da indústria farmacêutica portuguesa são predominantemente os custos baixos e significativamente menos com base em produtos e/ou processos produtivos inovadores.

## 4. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivos a caracterização e enquadramento do setor farmacêutico exportador português, a revisão teórica dos diferentes modelos de internacionalização, a identificação das principais variáveis e determinantes da performance da internacionalização das empresas e a criação de um quadro de hipóteses obtidas com base na consolidação de toda esta informação. Consideram-se cumpridos os objetivos iniciais, através da utilização de uma metodologia que se baseou numa extensa revisão da literatura de caráter científico, que permitiu estabelecer as bases de um futuro modelo conceptual, passível de ser testado empiricamente, e que suporte a obtenção

de elementos para utilização futura nos meios académico e empresarial.

Este estudo confirmou igualmente a importância da internacionalização como garante da sustentabilidade das economias, em particular do setor farmacêutico exportador português, sendo igualmente possível confirmar o interesse crescente dos investigadores sobre o estudo da internacionalização e das diferentes estratégias de gestão empresarial, na ótica internacional.

Com os resultados obtidos neste estudo, pretende-se realizar um segundo trabalho, de caráter empírico, com a aplicação de questionários a um universo composto pelas empresas farmacêuticas portuguesas, fabricantes e exportadoras de medicamentos, na sua forma acabada ou na forma de princípios ativos, identificadas com recurso às bases de dados de empresas da Iberinform<sup>8</sup> e da PharmaPortugal<sup>9</sup>. Com este segundo estudo pretende-se construir um modelo de comportamento do setor farmacêutico exportador português, que apoie as empresas do setor numa superior otimização dos seus recursos e capacidades e uma melhoria na performance dos seus esforços de internacionalização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AICEP (2018). *Flash indústria farmacêutica*. Obtido em 20 Agosto 2019, de <http://www.portugalglobal.pt/>.
- Andersen, P., Ahmad, S. & Chan, W. (2014). Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: A critical review. *International Journal of Business and Commerce*, 4(1), 37-86.
- Anil, N., Shoham, A. & Pfajfar, G. (2016). How export barriers, motives and advantages impact export performance in developing countries. *International Journal of Export Marketing*, 1(2), 117-141.
- Apifarma (2014). *A indústria farmacêutica em Portugal, saber investir, saber inovar, 75 anos*. Edição APIFARMA.
- Apifarma (2019). Obtido em 20 agosto 2019, de <https://www.apifarma.pt>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Beleska-Spasova, E. (2014). Determinants and measures of export performance: Comprehensive literature review. *Journal of Contemporary Economic and Business Issues*, 1(1), 63-74.
- Buckley, P. & Chapman, M. (1997). A longitudinal study of the internationalisation process in a small sample of pharmaceutical and scientific instrument companies. *Journal of Marketing Management*, 13(1), 43-55.
- Campins, M. (2015). Modalidades de internacionalización de dos empresas farmacéuticas argentinas en perspectiva histórica: Los casos Bagó y Sidus. *Apuntes*, 42(76), 95-136.
- Cardoso, M. (2015). *A política do medicamento em Portugal e o impacto do programa de assistência económico e financeiro iniciado em 2011* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Faculdade de Farmácia.
- Carneiro, J., Rocha, A., & Silva, J. (2007). A critical analysis of measurement models of export performance. *Brazilian Administration Review*, 4(2), 1-19.
- Cavusgil, S. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Chitour, H. (2013). Big pharma in China - The driving forces behind their success - A qualitative analysis. *Chinese Studies*, 2(4), 169-177.

<sup>8</sup> [www.iberinform.pt](http://www.iberinform.pt)

<sup>9</sup> [www.apifarma.pt](http://www.apifarma.pt)

- Díaz, H., Lenis, J. & Rizo, A. (2017). Proceso de internacionalización en el sector farmacéutico: El caso de la empresa colombiana Tecnoquímicas. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 421-437.
- DiMasi, J., Grabowski, H. & Hansen, R. (2016). Innovation in the pharmaceutical industry: New estimates of R&D costs. *Journal of Health Economics*, 47, 20-33.
- Dunning, J. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *Int. J. of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- EFPIA (2018). *The pharmaceutical industry in figures*. *The European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations*, Obtido em 20 Agosto 2019, de [www.efpia.eu](http://www.efpia.eu).
- Evans, J. & Mavondo, F. (2002). Psychic distance and organisational performance: An empirical examination of international retailing. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 515-532.
- Fina, E. & Rugman, A. (1996). A test of internalization theory and internationalization theory: *The Upjohn company*. *Management International Review*, 36(3), 199-213.
- Francis, J. & Collins-Dodd, C. (2000). The impact of firms' export orientation on the export performance of high-tech small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 8(3), 84-103.
- Garrido, I., Vieira, L., Slongo, L. & Larentis, F. (2009). A escala EXPERF e os modos de entrada: Uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 6(4), 312-327.
- Gautam, A. & Pan, X. (2016). Changing models of big pharma: Impact of key trends. *Drug Discovery Today*, 21(3), 379-384.
- Hollensen, S. (2011). *Global marketing, a decision-oriented approach*. 5th edition, Pearson.
- INE (2019). Obtido em 20 Agosto 2019, de [www.ine.pt](http://www.ine.pt).
- IQVIA (2018). *International screening*. IQVIA Dataview sales database, June 2018.
- Javalgi, R. & Wright, R. (2003). An international market entry model for pharmaceutical companies: A conceptual framework for strategic decisions. *International Journal of Medical Marketing*, 3(4), 274-286.
- Johanson, J. & Mattsson, L-G. (1988). *Internationalization in industrial systems: a network approach*. in Hood, N. & Vahlne, J-E. (Eds.): *Strategies in Global Competition: Selected Papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute of International Business, Stockholm School of Economics*, Croom Helm.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business*, 8(1), 23-33.
- Kahiya, E. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review*, 27(6), 1172-1188.
- Katsikeas, C., Leonidou, L. & Morgan, N. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Kuntluru, S., Muppani, V. & Khan, A. (2012). Foreign direct investment and export performance of pharmaceutical firms in India: An empirical approach. *International Journal of Economics and Finance*, 4(5), 216-226.
- Lages, L. & Lages, R. (2004). The STEP Scale: A measure of short-term export performance improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56.
- Leonidou, L., Katsikeas, C. & Coudounaris, D. (2010). Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis. *Journal of International Management*, 16(1), 78-91.
- Li, M., He, S. & Sousa, C. (2016). A review of the empirical research on export channel selection between 1979 and 2015. *International business review*, 26(2), 303-323.



- McDougall, P. & Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906.
- Morgan, N., Kaleka, A. & Katsikeas, C. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108.
- Mowla, M., Hoque, N., Mamun, A. & Uddin, M. (2014). Entry mode selection, location choice and the sequence of internationalization: A case study on Ranbaxy laboratories Ltd. *Asian Social Science*, 10(6), 145-154.
- National Research Council. (1983). *The competitive status of the U.S. pharmaceutical industry: The influences of technology in determining international industrial competitive advantage*. The National Academies Press, Washington DC.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Pereira, A. & Gomes, J. (2017). Um estudo das estratégias de internacionalização das indústrias farmacêuticas brasileiras. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11(29), 68-79.
- Pordata (2019). Obtido em 10 setembro 2019, de [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt).
- Ribau, C., Moreira, A. & Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: A schematic synthesis. *Int. J. Business and Globalisation*, 15(4), 528-554.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.
- Shoham, A. (1998). Export performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.
- Silva, J., Franco, M. & Magrinho, A. (2016). An empirical investigation of the effects of industry type and firm size on export barriers. *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 1052-1065.
- Sousa, C. & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod?. *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.
- Sousa, C. & Lages, L. (2011). The pd scale: A measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 28(2), 201-222.
- Sousa, C., Martinez-López, F. & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- Wąsowska, A. (2016). Perception of export barriers at different stages of the internationalization process - Evidence from European SMEs. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(4), 29-49.
- Wheeler, C., Ibeh, K. & Dimitratos, P. (2008). UK export performance research review and implications. *International Small Business Journal*, 26(2), 207-239.
- Williamson, O. (1975). Markets and hierarchies: *Analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496220>.
- Wind, Y., Douglas, S. & Perlmutter, H. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14-23.
- Wrona, T. & Trąpczyński, P. (2012). Re-explaining international entry modes - Interaction and moderating effects on entry modes of pharmaceutical companies into transition economies. *European Management Journal*, 30(4), 295-315.
- Zou, S. & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.
- Zou, S., Taylor, C. & Osland, G. (1998). The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.