

INSTITUIÇÕES FORMAIS E SUAS INFLUÊNCIAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DIFERENTES MODOS DE ENTRADA

Amanda Huga Magrini e Ana Raquel Mechlin Prado

Apoio: PIBIC Mackenzie

RESUMO

Este artigo teve o intuito de analisar as influências das instituições formais no processo de internacionalização de empresas brasileiras, em três diferentes modos internacionalização: aquisição, exportação e franquia. Para tanto, foi realizada uma pesquisa documental e bibliográfica, de natureza qualitativa e de caráter exploratório. Com as informações coletadas de diversas fontes entre elas *sites* institucionais e governamentais, foram selecionadas três cases de empresas brasileiras para estudo referente aos modos de entrada citados: Eurofarma (aquisição); BRF Foods (exportação) e Localiza Franchising (franquia). Quanto às influências, constatou-se que os modos de entrada têm incentivos, porém, o modo exportação é o que detém mais oportunidades de internacionalização e informações a respeito. Já para aquisição, os incentivos não são específicos e não têm quantidade significativa de informações. Finalmente, a franquia tem incentivos de programas e associações destinadas para incentivo do setor, grande parte de instituições financeiras formais.

Palavras-chave: Instituições formais. Internacionalização. Empresas brasileiras.

ABSTRACT

This article aimed to analyze the influences of formal institutions in the internationalization process of Brazilian companies, in three different internationalization modes: acquisition, export and franchise. For that, a documentary and bibliographic research was carried out, of qualitative nature and of exploratory character. With the data and information collected from various sources, including institutional and government websites, three cases of Brazilian companies were selected for study regarding the entry modes mentioned: Eurofarma (acquisition); BRF Foods (export) and Localiza Franchising (franchise). It was found that all entry modes have incentives, however, the export mode is the one that has more opportunities for internationalization and more information about it. As for acquisition, the incentives are not specific and do not have a significant amount of information about and, finally, for the franchise entry mode, it has incentives from programs and associations designed to encourage the sector and of these incentives a large part come from formal financial institutions.

Keywords: Formal institutions. Internationalization. Brazilian companies.

1. INTRODUÇÃO

O desempenho das atividades internacionais é crucial para a sobrevivência e crescimento das empresas. Para isso, a análise dos ambientes: geral; setorial e interno do país hospedeiro se faz essencial para a tomada de decisões durante o processo de internacionalização (CERTO; PETER, 1993).

Todavia, para cada método de ingresso ao mercado internacional, existem instituições formais que, de acordo com Certo e Peter (1993, p.254), constituem “um conjunto único de “direitos e obrigações” [...]” sobre cada aspecto que envolve a implementação do meio de entrada. As formas de internacionalização - ou os modos de entrada em mercados externos - são regidos, assim, por instituições formais, que agem direta, ou indiretamente, influenciando-as.

O conceito que descreve as instituições é amplo e abstrato; ainda assim, North (1981 *apud* GALA, 2003) definem as formais como sendo o conjunto de leis e constituições, de modo geral, instituídas e formalizadas por meio de um governo; e as instituições informais, como normas ou comportamentos elaborados e ditados pela própria sociedade em si. Particularmente, serão consideradas, neste estudo, as instituições formais.

Uma pesquisa desenvolvida pelos autores Monticelli *et al.* (2017) mostra as instituições formais que foram criadas e outras que já existiam, com o objetivo de desenvolver e impulsionar o setor vinícola na internacionalização de empresas.

Segundo esses mesmos autores, essas instituições formais podem trazer influências positivas, tais como: o incremento ao aprendizado organizacional e a expansão do negócio para o exterior, a partir da valorização da imagem do país de origem. Ainda de acordo com esses autores, as influências negativas são não só a burocracia exacerbada das instituições, como também o estabelecimento de barreiras legais, dificultando a comercialização externa.

Neste trabalho, em especial, foram discutidas as instituições formais e suas influências em três formas de internacionalização: exportação, franquia e aquisição. A exportação é, segundo Hitt *et al.* (2008), uma estratégia internacional sem custos altos para a empresa no país hospedeiro, o que a torna um meio interessante de expansão internacional. Trata-se de um modo de entrada tradicional às empresas brasileiras.

Por sua vez, para as empresas, a franquia “é uma estratégia segura para expandir seu conceito de negócio e marca” (GOVERNO FEDERAL, 2005, p.11). Por esse motivo e também por ser uma forma mais fácil para entrar no mercado externo, as franquias se tornaram atrativas ao mercado (LEITE, 2018). Já as aquisições são uma estratégia para diversificação de mercado, conforme destacam Barney e Hesterly (2010).

Diante das características dessas estratégias de entrada no mercado internacional, citadas anteriormente, a discussão das instituições formais, que regem cada uma delas, faz-se necessário.

É importante, pois, fomentar a discussão para que os gestores possam identificar como tais instituições podem ser utilizadas a favor do processo de internacionalização da empresa e como agir diante das influências negativas. Petry *et al.* (2014, p.160) afirmam que: “A atuação internacional traz muitos desafios para os gestores, uma vez que são levados a descobrir novos métodos para responder às pressões e demandas globais”.

É relevante também para o debate sobre até que ponto as instituições constituem-se em um empecilho. Segundo Monticelli *et al.* (2017), a atuação e empenho das instituições formais foram determinantes no processo de internacionalização das vinícolas brasileiras, ao trazerem contribuições como: estímulo ao aprendizado; *networking* e diminuição de custos. Adicionalmente, o debate sobre essa temática também é essencial para os formuladores de políticas públicas, afinal, são responsáveis pelas instituições formais e podem orientá-las a auxiliar o processo de internacionalização das empresas.

Em termos acadêmicos, a pesquisa poderá trazer contribuições essenciais para o debate de como o processo de internacionalização modificou todo o contexto global de negócios e impulsionou novas formas de se desenvolver e atuar no mercado (COELHO, 2011). Além disso, embora haja muitos trabalhos que se ocupam do estudo dos fatores que influenciam as estratégias internacionais, são ainda poucos aqueles que abordam, de forma específica, as instituições formais.

Com base em consulta ao Google Acadêmico, ao se pesquisarem “empresas brasileiras” e “Instituições formais”, considerando-se artigos de 2015 até 2019, foram encontradas 148 publicações. Já quando se faz uma busca no banco de dados internacionais *Web of Science*, que envolve 12.000 periódicos, os números são ainda menores. Ao se consultarem os termos “*internationalization*” e “*formal institution*” no título e como tópico “*Brazilians firms*”, foi possível encontrar apenas 1 resultado, do ano de 2014 até 2019.

Diante da importância da internacionalização de empresas e da existência de instituições formais que as regem e que podem influenciar o seu desempenho, a pesquisa realizada teve como intuito responder à seguinte questão: quais são as influências, negativas e positivas, das instituições formais no processo de internacionalização das empresas brasileiras, via exportação, franquia e aquisição?

O objetivo geral do trabalho foi identificar as principais influências, tanto positivas, quanto negativas, de determinadas formas de internacionalização, sendo essas: exportação, franquia e aquisição. Além disso, foram motivos de estudo e análise os seguintes objetivos

específicos: (1) investigar os motivos que levam as empresas a escolherem determinada forma de internacionalização e suas vantagens; (2) identificar as instituições formais em cada uma das formas; (3) comparar as três formas de internacionalização, quanto às influências (positivas e negativas) das instituições formais.

Além desta introdução, este artigo está estruturado em: referencial teórico, no qual foram abordados os conceitos e informações referentes às empresas e instituições formais; metodologia, a forma como a pesquisa foi desenvolvida; resultado e discussão; as considerações finais e as referências aqui citadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégias internacionais adotadas por empresas

O conceito de internacionalização começou a ser elaborado a partir dos anos 1970 (MOURA, 2018). Entre as definições mais recentes, o termo é delimitado “como o intercâmbio de processos econômicos, culturais e políticos, entre as nações, e as relações que daí resultam, que podem ser pacíficas ou conflitantes, de complementaridade ou de concorrência” (PETRY *et al.*, 2014, p. 161). Já para Cavalcanti *et al.* (2018, p. 37), é definida “como estratégia, consiste em eliminar fronteiras e arregimentar capitais financeiros, trasladando ideias e produtos ao redor do mundo, tanto na produção e comercialização quanto na orientação básica.”

Em especial, internacionalização de empresas é determinada como sendo “um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem” (PEREIRA *et al.*, 2018, p. 473). Esse conceito, em especial, foi considerado pelo estudo aqui proposto.

Existem diversas formas de se internacionalizar um negócio, dentre elas: exportação; aquisição; licenciamento, alianças estratégicas; instalação de subsidiária integral; *joint ventures* e, por fim, franquias (HITT *et al.*, 2008; BRADLEY, 2005; CERTO, PETER, 1993). As analisadas, neste estudo, particularmente, foram: exportação; franquia e aquisição, conforme já explicitado anteriormente.

A exportação, segundo a Receita Federal (2015), “consiste na saída temporária ou definitiva em território nacional de bens ou serviços originários ou procedentes do país, a título oneroso ou gratuito”, ou seja, é o transporte comercial de mercadoria ou serviços para além das fronteiras nacionais. Enquanto a franquia é definida como “sistema de *marketing* e distribuição no qual um empresário independente, (...) tem garantido o direito de comercializar os bens e serviços de outrem, de acordo com práticas e padrões estabelecidos” (LEITE *et al.*, 2014, p. 88). A aquisição, por sua vez, é conceituada por Barney e Hesterly (2010), como a compra de uma empresa por outra.

Cada modo de entrada no mercado internacional tem suas vantagens à empresa que a adota, mas também pode trazer desvantagens, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens nos modos de entrada: exportações, franquias e aquisições

	Vantagens	Desvantagens
Exportação	– Baixo custo em relação à instalações físicas; – Um meio simples de inserção no mercado internacional.	– Custos altos em relação à transporte e à tarifas alfandegárias; – Pouco controle sobre as operações.
Franquia	– Baixo investimento de capital próprio; – Concentração no desenvolvimento de novos produtos; – Canal de distribuição diferenciado; – <i>Know-how</i> fortalece a marca; – Economia de escala; – Atuação em diversos mercados simultaneamente.	– Sustentabilidade de médio e longo prazo; – Atuação de novos parceiros de negócio; – Liderança sobre prova; – Mal desempenho de franqueados; – Perda de <i>know-how</i>; – Risco de perda de qualidade.
Aquisição	– Inserção rápida no novo mercado; – Método de entrada mais rápido de expansão internacional; – Processos mais rápidos; – Pode garantir sobrevivência da empresa; – Fluxo de caixa livre; – Potencial para geração de lucros superiores.	– Custo alto; – Negociações complexas; – Possível financiamento de dívida; – Leis e normas do país alvo; – Culturas organizacionais e sociais diferentes.

Fonte: elaboração própria com base em Hitt *et al.* (2008); Pereira *et al.* (2018); Governo Federal (2005); Barney e Hesterly (2010).

Diante da quantidade de opções e seus possíveis desdobramentos, o estudo detalhado e cuidadoso sobre qual forma de entrada a empresa deve escolher, torna-se crucial e pode determinar o futuro da organização.

Os gestores das empresas devem estudar, pois, de acordo com Certo e Peter (1993), os ambientes: geral e seus componentes social, econômico, tecnológico, legal e político; ambiente setorial e seus componentes internacional, fornecedores, concorrência, clientes e trabalho do ambiente operacional e o ambiente interno e seus componentes mais importantes. A análise é essencial no momento de tomada de decisão, pois, além desses fatores, a organização deve levar em consideração qual a melhor forma de entrada que gere os menores custos a ela (BUENO; DOMINGUES, 2011). No tópico abaixo, em especial, é abordado o conceito de instituições formais.

2.1.1. Instituições formais e internacionalização de empresas

As instituições são definidas por North (2018, p. 13) como “restrições concebidas pelo homem que moldam a interação humana.”, podendo essas serem formais ou informais. As

instituições formais, em especial, possuem regras formais que “abrangem regras políticas (e jurídicas), regras econômicas e contratos” (NORTH, 2018, p. 86).

Nos países mais desenvolvidos, é possível identificar contribuições institucionais ao crescimento econômico, mas, ao mesmo tempo, North (2018) chama atenção para a necessidade de se atentar às consequências das mudanças no desempenho econômico, pois, de acordo com o autor, os condicionamentos formais regulam as políticas organizacionais, influenciando-as.

A teoria de North e Thomas (1973 *apud* GALA, 2003) reitera a visão acima destacada por North (2018), ao afirmar que o problema econômico está relacionado às instituições que podem tanto estimular quanto inibir as atividades desse contexto.

Segundo Santos (2015), políticas públicas, via definições de instituições, detêm o poder de influenciar, de diversas maneiras, as organizações, a partir de incentivos à internacionalização ou mesmo restrições a esse processo. Monticelli *et al.* (2017, p. 360), por exemplo, definem as instituições formais, no âmbito da internacionalização, como “responsáveis por guiar e limitar as opções dos agentes em relação à promoção de sua inserção internacional, e essas estruturas podem atuar de maneira positiva, negativa ou até mesmo indiferente.”

No próximo tópico, é abordado o processo de internacionalização de empresas brasileiras, para que, posteriormente, possa se fazer uma breve discussão a respeito das instituições que influem nesse processo, em especial, nos modos de entrada selecionados para este estudo.

2.2. Internacionalização de empresas brasileiras

O processo de internacionalização de empresas no Brasil é considerado relativamente recente, o que tem levado gestores a buscarem novas formas e métodos de responder o mercado global (PETRY *et al.*, 2014). O Brasil, na década de 1990, teve sua abertura comercial realizada e, com isso passou a ser considerado, como um destino certo para investimentos, o que alavancou sua participação no comércio internacional (MARQUES *et al.*, 2015). No entanto, o comércio exterior ganhou mais importância a partir dos anos 2000 e, com isso, as exportações brasileiras, por exemplo, obtiveram um crescimento de 340% do período de 2000 a 2012, conquistando uma participação significativa no mercado global (ALEXANDRE *et al.*, 2018).

A franquia, por sua vez, começou no Brasil em 1963 com a escola de idiomas Yázigi e se desenvolveu após a década de 1990 (MARQUES *et al.*, 2005). Segundo Leite *et al.* (2014), em 1987, surgiu a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), a qual colaborou no desenvolvimento deste setor. De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* (2019),

em 2017, 142 marcas de franquias brasileiras estavam atuando em 100 países e, em 2018, esse número subiu para 145 marcas em 114 países, quando o setor teve um aumento de 7% no faturamento, apresentando-se com forte crescimento.

A partir de 2006, o número de fusões e aquisições em países da América do Sul, por sua vez, teve sua maior concentração (BORTOLUZZO *et al.*, 2014). Em 2014, 21,3% das operações de fusão e aquisição foram realizadas por empresas brasileiras adquirindo empresas estrangeiras e em 2018 das aquisições e fusões 3,8% e em 2014 o número de operações realizadas de compra de empresas estrangeiras por brasileiras foi de 9,8% e em 2018, 9,3% (ANBIMA, 2018).

Os dados acima evidenciam que o processo de internacionalização das empresas brasileiras tem se intensificado, em especial, nos modos de entrada selecionados para este estudo. No próximo tópico, são mencionados alguns exemplos de instituições formais que influenciaram empresas e/ou setores brasileiros em seu processo de internacionalização.

2.2.1. Instituições formais e o processo de internacionalização: exemplos de cases

Algumas instituições formais brasileiras foram criadas com o intuito de impulsionar o comércio exterior, como a APEX-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) e, em especial, o Centro de Negócios (CNs) da APEX-Brasil, que, por meio de eventos e informações, influenciam a internacionalização, e o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), banco que oferece linhas de financiamentos a longo prazo (ROCHA, 2018).

A APEX-Brasil oferece alguns projetos com o intuito de impulsionar a internacionalização de empresas, e um desses projetos são os Projetos Setoriais Integrados (PSIs), que contam com as associações empresariais de diversos setores, como: alimentos e bebidas; agronegócios; moda e tecnologia, por exemplo (APEX-Brasil, 2019). Além dessa medida, a APEX-Brasil é uma das entidades que apoia um projeto elaborado pelo Governo Federal chamado Vitrine do Exportador (VE), que, por meio de ações governamentais e comunicação, busca desenvolver o setor de exportação, além de aumentar a visibilidade dos exportadores nacionais (INVEST & EXPORT BRASIL, s.d.).

No modo de entrada de franquia, a empresa de cosméticos e perfumaria, O Boticário, em 1980, começou a sua expansão por *franchising* e, em 1986, teve sua primeira loja no exterior, em Portugal, onde continuou a abrir novas lojas (VICENTE, 2018). Vicente (2018) discorre sobre alguns acordos entre Brasil e Portugal, o Acordo sobre Cooperação Econômica e Industrial, por exemplo, em vigor desde 1982, que possui o objetivo de promover mutuamente a cooperação entre suas instituições, organizações e suas empresas, de acordo

com o Artigo 1º do acordo, e, com isso, influencia empresas brasileiras à se internacionalizarem fazendo negócios em Portugal.

O grupo WEG, criado Jaraguá do Sul, estado de Santa Catarina, que possui atualmente uma grande diversidade horizontal e vertical e atua em diferentes setores, em 1971 teve seu capital aberto e além de exportações em 1970, nos anos 2000 a empresa começou a adquirir empresas no exterior, e hoje atua em 12 países diferentes (PEREIRA, 2016). Pereira (2016) explica que a empresa aproveitou as vantagens provenientes de acordos que ocorrem no âmbito do MERCOSUL (Mercado Comum do Sul), para sua expansão na América do Sul.

A partir dos exemplos acima destacados, é possível identificar as influências de algumas das instituições formais na internacionalização de empresas brasileiras em diversos setores, o que é aprofundado na pesquisa aqui realizada.

3. METODOLOGIA

Para desenvolver esta pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativa, que, para Mascarenhas (2012), constitui-se uma pesquisa de estudo mais profundo acerca de um objeto e que é, geralmente, utilizada para estudar o comportamento de um indivíduo ou grupo social. Este estudo também teve um caráter exploratório, considerando ser um tema recente (CERVO *et al.*, 2007).

Para tanto, realizou-se um levantamento bibliográfico, por meio da utilização de artigos; livros; teses; informações governamentais, etc. (CERVO *et al.*, 2007). Inicialmente, portanto, foi feito um aprofundamento do estudo sobre internacionalização de empresas e, posteriormente, sobre instituições formais e suas influências nesse processo.

Em seguida, foram selecionados três cases de empresas (referentes aos modos de entrada: exportação; franquias e aquisições), para a coleta de dados secundários da empresa Eurofarma (aquisição); da BRF Foods (exportação) e da Localiza Franchising (franquia). Foram identificadas as instituições formais que influenciam ou influenciaram o processo de internacionalização nesses casos e em seus respectivos setores de atuação. Para Yin (2001), o estudo de caso é uma importante estratégia metodológica, pois permite o aprofundamento de um fenômeno estudado e, em especial, o estudo de casos múltiplos auxilia nesse entendimento, como se pretendeu fazer nesta pesquisa.

Os dados foram extraídos de diversas fontes sendo que as principais foram: sites institucionais das empresas selecionadas; da Associação Brasileira de *Franchising*; Ministério da Economia; BNDES; Fundação Dom Cabral; APEX-Brasil, entre outras. Os cases estudados foram analisados com base no levantamento bibliográfico e documental realizado inicialmente. Estes estão organizados no próximo tópico.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1. Eurofarma e internacionalização via aquisições

Segundo Magalhães (2006), desde a década de 1990, a indústria farmacêutica e a economia brasileira passaram por inúmeras mudanças que impactaram significativamente o mercado e influenciaram para que diferentes estratégias de crescimento pudessem acontecer. O autor (2006, p.78) ainda explica como estratégias de fusão e aquisição aconteceram: “[...] a busca de economia de escala e escopo em P&D, da redução dos custos de marketing e de distribuição e de fortalecer o portfólio de produtos foram fatores importantes para a concretização dessas operações”.

As mudanças no cenário brasileiro que aconteceram nos anos 90 e início dos anos 2000 corroboraram para que a indústria farmacêutica passasse a investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e em inovação, o que foi crucial naquele momento em que a globalização se intensificava cada vez mais e além disso, contribuiu para que fosse possível implementar estratégias de crescimento (PARANHOS; HASENCLEVER, 2015).

As mudanças que ocorreram nesse setor foram motivadas por: “liberação de preços, abertura econômica, o Plano Real, aprovação de lei de patentes, introdução de genéricos, mudanças na *Big Pharma*” (LEMOS, 2008, p. 52). Com isso, a indústria brasileira de fármacos foi avançando, com contínuos e crescentes investimentos em pesquisa e desenvolvimento entre os anos 2008 e 2011 (PARANHOS; HASENCLEVER, 2011).

Segundo a Interfarma (2019), o mercado farmacêutico teve um crescimento de 11% em 2018, com faturamento de R\$27,8 bilhões, sendo R\$10,3 bilhões do mercado privado, com incremento de 23% e R\$14,5 bi das compras públicas, com elevação de 11,3%. Este setor é o que mais investe em pesquisa e desenvolvimento, sendo que, só em 2018, US\$ 172 bilhões foram investidos nessa área.

A Eurofarma é considerada uma das empresas que mais investe em inovação e pesquisa no Brasil, sendo reconhecida em 2019, ao ganhar o Prêmio Whow! de inovação 2019. Além disso, a empresa continua crescendo, sendo detentora da maior força de vendas do Brasil e líder em receita (EUROFARMA, 2019).

Constitui uma companhia multinacional brasileira que atua no mercado desde 1972 e se encontra em cerca de 20 países, sendo esses na América do Sul e Central, Caribe e África. Além disso, detêm 9 fábricas distribuídas na América Latina e cerca de 6.700 colaboradores, dos quais 5.600 no Brasil e 1.100 em outros países (EUROFARMA, 2020).

A organização possui grande importância nos segmentos de: prescrição médica, medicamentos isentos de prescrição, genéricos, hospitalar, licitações, oncologia, serviços a terceiros e veterinária e também possui notoriedade em sistema nervoso central, anti-

infecioso e medicamentos hormonais. A Eurofarma “atua com parcerias nacionais e internacionais, em diferentes modelos de cooperação, como licenças, acordos de distribuição, prestação de serviços na área produtiva, *joint ventures*, codesenvolvimento, entre outros” (EUROFARMA, 2020). O Quadro 2 apresenta a trajetória da empresa se apresenta da seguinte forma:

Quadro 2 – Linha do tempo de internacionalização da empresa Eurofarma

Ano	Acontecimento
1972	Fundação da Billi Farmacêutica
1979	Aquisição da sede da Unidade Campo Belo (SP) e do Laboratório Inaf
1982	Aquisição do ISA, 1º laboratório brasileiro a produzir penicilina
1987	Aquisição das marcas do laboratório Majer Meyer
1992	Aquisição da operação da Stanley Home do Brasil (Unidade Interlagos/SP)
1993	Criação da marca Eurofarma
1997	Aquisição da marca Pearson e suas instalações fabris (Rio de Janeiro)
1998	Aquisição das marcas da Wyeth (Amplacilina, Benzetacil, Pen-ve-Oral, Wycillin, Helmiben e Rehidrat)
2002	Início das atividades de exportação
2008	Depósito da 1ª patente internacional
2009	Aquisição da Quesada Farmacêutica e criação da Eurofarma Argentina; lançamento do 1º medicamento anticorpo monoclonal (CIMAher®)
2010	Aquisição dos Laboratórios Gautier (Eurofarma Uruguai e Eurofarma Bolívia), Voltei e Farminústria (Euromed Chile)
2011	Criação da <i>joint venture</i> Supera com o laboratório Cristália
2012	Criação da Eurofarma Colômbia; abertura de escritórios no Paraguai, Equador e México; criação da Supera Rx e da Orygen
2013	Criação da Momenta Farmacêutica; entrada no Peru e Guatemala
2014	Aquisição de participação acionária na norte-americana Melinta Therapeutics; aquisição de 100% das operações no Chile; parceria em inovação com a coreana Dong-A

Fonte: Elaboração da autora, com base em informações extraídas no site institucional da Eurofarma (2020)

A Eurofarma tinha como objetivo dominar 70% do mercado na América Latina e por isso, expandiu-se por meio de aquisições e exportações e está presente em 82% do mercado latino-americano. Suas atividades de aquisição se concentraram em laboratórios nos seguintes países: Argentina, Uruguai, Bolívia, Chile, Venezuela, Colômbia e Guatemala no período de 2009 a 2014 (PERIN; PARANHOS, 2017).

Convém destacar que a indústria de fármacos é não só uma das que mais se internacionalizam, como também que mais influencia os negócios internacionais. Além disso, a internacionalização está associada, geralmente, à exploração e ao aprimoramento de ativos e capacidades competitivas (PERIN; PARANHOS, 2017).

O processo de internacionalização do setor de fármacos teve mais incentivo após os anos 2000, no mesmo período em que a indústria nacional farmacêutica estava crescendo. Como exemplos, têm-se o BNDES, atuando como principal agente, juntamente à Apex-Brasil (PERIN; PARANHOS, 2017).

O BNDES incentiva por meio de financiamentos, a inserção e fortalecimento de empresas nacionais no mercado internacional, por meio de: Operações de Investimento Direto Externo (IDE); projetos ou investimentos no exterior, como aquisições por exemplo e exportação de bens e serviços (BNDES, 2020). A linha de financiamento à internacionalização inclui projetos de aquisição no exterior, e o terceiro setor com mais operações no exterior é o farmacêutico (GUIMARÃES *et al.*, 2014).

A Apex-Brasil, em conjunto com a Abiquifi (Associação Brasileira da Indústria Farmoquímica e de Insumos Farmacêuticos), que coordena o projeto, desenvolveram o projeto de internacionalização de alguns setores, entre eles, o *Brazilian Pharma & Health* (BRAZILIAN PHARMA & HEALTH, s.d.). O objetivo é aumentar a participação dessas empresas nacionais no panorama internacional por meio de exportações, investimentos e a internacionalização do setor, por exemplo (BRAZILIAN PHARMA & HEALTH, s.d.).

Esse projeto conta com um comitê gestor, cujo papel é contribuir no sistema de articulação institucional, para fiscalização e a gestão do projeto. O comitê é composto 13 representantes suplentes do setor privado e uma das empresas conveniadas, de 2017 a 2019, é a Eurofarma Laboratórios S.A. (BRAZILIAN PHARMA & HEALTH, s.d.).

4.2. BRF Foods e internacionalização via exportações

Em 1930, a Perdigão foi criada. Em seguida, por volta dos anos 1940, surgiu a Sadia, ambas no estado de Santa Catarina. Foi em 2009 que ocorreu a fusão entre essas duas empresas que deu origem a Brasil Foods (BRF), uma das maiores no ramo de agroindustriais do mundo (SADIA, 2020). Nos Quadros 3 e 4, está resumida a linha do tempo da Perdigão e Sadia, respectivamente.

Quadro 3 – Linha do tempo de internacionalização da empresa Sadia

Anos	Acontecimentos
1944	Surgimento da Sadia, uma das principais empresas da BRF.
1947	Abriu a primeira distribuidora em São Paulo e tornou-se marca registrada.
1952	Sadia conquista eixo RJ-SP, comprando um avião para transporte. Tornou-se pioneira e se expandiu nacionalmente.
1960	Em 1964, começou a produzir alimentos semiprontos e iniciou contratos para exportar carnes.
1970	Surgimento do mascote Sadia. Entrada da empresa na Bolsa, quando começou sua internacionalização. Também começaram as exportações de frangos para o Oriente Médio, assumindo liderança entre os exportadores.
1990	Já atuava em Tóquio, Milão e Buenos Aires.
2000	Sadia pioneira. Reconhecida como a mais valiosa de alimentação no Brasil. Nasceu também o Instituto Sadia (incentivar crescimento saudável da empresa).
2009	Junção da Sadia e Perdigão, nasce então a BRF- Brasil Foods.
2010	BRF no exterior, a empresa atingiu 22,7 bilhões em vendas, e dessas 40% para o mercado exterior.
2011	Anuncia o desenvolvimento de uma unidade de processados no Oriente Médio. E adquire a Avex e a Dánica, empresas argentinas.

Fonte: Elaboração da autora, com base em informações extraídas no site institucional da Sadia (2020).

Quadro 4 – Linha do tempo de internacionalização da empresa Perdigão

Anos	Acontecimento
1930	Nos anos 30, descendentes de duas famílias de imigrantes italianos abrem um pequeno negócio cujo crescimento deu origem a um dos maiores complexos agroindustriais do mundo.
1975	Uma das pioneiras na exportação de carne de aves, sendo o destino: Arábia Saudita.
1979	Perdigão importa dos EUA as primeiras unidades da ave que, um ano depois, se tornaria o Chester.
1990	A Perdigão internacionaliza suas atividades efetuando uma <i>joint-venture</i> com uma empresa em Portugal.
2002	Abre escritório em Dubai, nos Emirados Árabes, dando início às atividades no Oriente Médio.
2007	Acordo com a <i>holding</i> holandesa Cebeco Groep BV para aquisição da Plusfood Groep BV, empresa holandesa, fabrica produtos processados e possui unidades na Europa.
2008	Adquire a empresa Eleva e viabiliza a formação de um dos maiores conglomerados de alimentos da América Latina, com atuação concentrada em exportação de carnes e lácteos.
2009	Em 2009, a empresa Perdigão se junta à Sadia, formando o BRF-Brasil Foods S.A.

Fonte: Elaboração da autora, com base em informações extraídas no site institucional da Perdigão (2020) e BRF Foods (2020b).

A BRF Foods é uma organização multinacional que detém atividades em mais de 140 países, com mais de 20 marcas na sua composição, além de cerca de 90 mil colaboradores. Na região das Américas, tem: um centro de inovação; nove unidades produtivas; treze centros distribuidores; três escritórios comerciais e mais de 4 mil colaboradores diretos. No Brasil, principal rede de distribuição e atividade produtiva, possui: um centro de inovação; 35 plantas produtivas; 20 centros de distribuição e mais de 88 mil colaboradores (BRF, 2020a).

Como foi mostrado no Quadro 4, em 1970, a Perdigão começou a exportar para a região do Oriente Médio e tem: um centro de inovação; cinco unidades produtivas; onze centros distribuidores; sete escritórios comerciais e mais de 6 mil colaboradores. Já na Ásia, a BRF Foods detém: um centro de inovação; cinco unidades produtivas; dois centros distribuidores; sete escritórios comerciais e mais de 9 mil colaboradores diretos. Na África, tem um centro de inovação e atende mais de 20 países no continente (BRF, 2020a).

As exportações tiveram início nos anos 1975 e 1976, quando a Perdigão passou a exportar carne de frango para a Arábia Saudita, e com o sucesso das operações em 2002, a empresa recebeu o Prêmio Cidadania Brasil de Exportação, como Exportador do Ano. A premiação foi concebida por algumas instituições formais e uma delas foi o Ministério das Relações Exteriores e a Agência de Promoção de Exportações (APEX) (BRF, 2020b).

A BRF Foods desempenha seu papel no mercado por meio de algumas estratégias e habilidades desenvolvidas, para que atinja o seu objetivo de se tornar referência global. As estratégias principais, segundo a BRF (2020c), são.

a) Detenção de um portfólio composto de marcas globais: busca obter e posicionar marcas por todo o mundo.

b) Evidência de esforços em categorias globais: por meio da estratégia e geração de valor reforçam seu portfólio, como, por exemplo, corte de suínos e aves diferenciadas.

c) Captura de oportunidades em nível global: reforça e busca posição sólida no mercado internacional.

No que tange ao setor de exportação de carnes brasileiras, dos anos de 1995 a 2004, houve um crescimento significativo e exponencial das exportações de carne bovina brasileira. Isso foi decorrente de uma expansão da pecuária, relacionada a melhorias de criação de gado bovino. Além disso, o Brasil passou a liderar as exportações mundiais de carne de frango, chegando a 2,47 milhões de toneladas e uma receita de US\$ 2,59 milhões, 44% a mais em relação à 2003 (SILVA, 2006).

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (Abiec) (2020a), no ano de 2019, a exportação de carne bovina foi fomentada pela venda para países que possuem um mercado consolidado, como a China e Emirados Árabes, países em que a Perdigão atua. O total exportado foi de 1,847 milhão de toneladas, com receita de US\$ 7,59 bilhões, 12,4% e 15,5%, respectivamente, a mais em relação a 2018.

Também em 2019, o Brasil ocupou o 3º lugar no *ranking* mundial de produção de aves, tendo produzido 13,245 milhões de toneladas, das quais 32% foi destinado à exportação, aproximadamente 4,2 milhões de toneladas, ocupando o 1º lugar no ranking mundial (EMBRAPA, 2020). Em 2020, até o mês de junho, foram exportadas 908.329 toneladas de carne bovina, resultando em valor FOB (Mil US\$) 3.939.292 e em PM (Mil US\$/Ton) 4,34, segundo dados da ABIEC (2020b).

Para incentivo financeiro às exportações, algumas instituições governamentais possuem estratégias voltadas à expansão produtiva brasileira, como as instituições apontadas no Quadro 5:

Quadro 5 - Instituições formais brasileiras e os incentivos

Instituição	Incentivo
Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES)	Acesso a crédito para pequenos e grandes empreendedores rurais, inclusive cooperativas.
Secretaria-Executiva da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX)	Conselho da CAMEX é responsável por estabelecer diretrizes para a política de financiamento das exportações entre outras.
Programa de Financiamento às Exportações - Proex	Programa do Governo Federal, que apoia a exportação, por meio de duas formas: financiamento e equalização.
Seguro de Crédito à Exportação - SCE	Apoio financeiro do Governo Federal, pelo Fundo de Garantia à Exportação (FGE), cobrem financiamentos inclusive às exportações.
Fundo de Garantia à Exportação - FGE	Fundo contábil ligado ao Ministério da Fazenda, responsável por cobrir garantias dadas pelo Governo Federal.

Fonte: Elaboração da autora, com base em informações extraídas do site do BNDES (2020), Secretaria Executiva da Câmara do Comércio Exterior (s.d.) e Ministério da Economia (s.d.).

4.3. Localiza e a internacionalização via franquias

A Localiza surgiu em 1973, em Belo Horizonte, Minas Gerais. Foi em 1985 que a empresa adotou o modelo de *franchising*, responsável por trazer resultados positivos e crescimento nas vendas. Em 1992, a Localiza utilizou a estratégia para internacionalizar o negócio na América do Sul abrindo na Argentina sua primeira franquia, surgindo assim a Localiza Franchising, uma rede de distribuição (LOCALIZA, 2020a, 2020b).

A plataforma Localiza é uma empresa com 534 agências e atua em 9 países na América do Sul: Brasil; Argentina, Bolívia; Chile; Colômbia; Equador; Paraguai; Peru e Uruguai e 379 cidades. Além disso, conta com uma frota de 116.363 carros e 7.192 colaboradores ao todo (LOCALIZA, 2020b). É composta por 4 empresas: a Localiza Aluguel de Carros; Localiza Franchising; Localiza Gestão de Frotas e Localiza Seminovos. Em especial, a empresa que opera com franquias está descrita no Quadro 6.

Quadro 6 - Localiza Franchising

Descrição	Empresa de aluguel de carros que atua não só no Brasil, mas em outros 8 países da América Latina.
Frota de carros	12.800
Agências	232
Colaboradores	1.459

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações do site institucional (LOCALIZA, 2020b).

De acordo com a Associação Brasileira das Locadoras de Automóveis - ABLA (2020), o setor de locação de veículos teve um crescimento contínuo no faturamento líquido desde 2016 de 12,1 bilhões de reais e, em 2019, fechou com 19 bilhões de reais. Teve um aumento também no número de locadoras sem motorista, com 8.842 locadoras em 2019.

Ainda segundo a ABLA (2020), o número de usuários também cresceu: em 2016, eram 23,2 milhões e em 2019 o número subiu para 49,6 milhões de usuários. Esse crescimento é reforçado pela ampliação do faturamento no setor de franquias em geral. Segundo a ABF (2020), este, desde 2015, seguiu em crescimento de faturamento, e atingiu R\$186,755 bilhões em 2019. Esse setor detém alguns incentivos de bancos nacionais e programas governamentais, como mostra o Quadro 8.

Quadro 8 – Instituições e incentivos

Instituição	Tipo de empresa	Incentivos
Banco do Brasil	Instituição brasileira financeira, com sociedade mista, contando com participação em 50% das ações do Governo Federal do Brasil.	Protocolo de incentivos para franqueadores, a qual tem acesso à condições diferenciadas aos produtos do BB, como linhas de crédito e financiamentos.
Caixa Econômica Federal		Serviço de financiamento e soluções financeiras específicas para a sua empresa.

Desenvolve SP - o Banco do Empreendedor	Instituição financeira do Governo do Estado de São Paulo	Oferece linhas de créditos e financiamentos para empreendedores do estado de São Paulo, inclusive ampliação de franquias.
Franchising Brasil	Programa para internacionalização de redes de franquias brasileiras, realizado pela ABF (Associação Brasileira de Franchising), lançado em 2004 e em 2005 começou a parceria com a Apex-Brasil.	As ações do projeto têm como objetivo promover internacionalmente empresas brasileiras do setor de franquias. O programa vai desde aquisição de conhecimento até o desenvolvimento do negócios.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Banco do Brasil (2020); Caixa Econômica Federal (2020); Banco do Empreendedor Desenvolve SP (2020).

4.4. Influências das instituições formais em cada modo de entrada

Foi constatado que em cada um dos modos de entrada estudados, as instituições formais exercem uma influência positiva no processo de internacionalização das empresas e dos setores acima citados, uma vez que disponibilizam linhas de crédito e acesso a financiamentos. Todavia, o ponto negativo a ser destacado é a estrutura fragmentada dessas instituições, ou seja, a mesma ação é disponibilizada em diferentes frentes, seja pelos bancos, quanto pelo Ministério da Economia, por exemplo. Além disso, apesar das instituições formais citadas neste trabalho, as empresas não fizeram uso de todas.

Essa estrutura dificulta o entendimento e o esclarecimento de empresas quanto às suas opções e respaldos governamentais para sua internacionalização, assim como normas e diretrizes a serem seguidas. No entanto, também se constatou que as empresas estudadas possuem acesso à informação e a um aporte financeiro maior, além de uma estrutura mais sólida. Em contrapartida, as informações não são claras suficientes e o acesso (às opções financeiras) é mais restrito àquelas empresas de menor porte que têm interesse em se internacionalizar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado, foi possível analisar as principais características e vantagens e desvantagens dos modos de entrada no mercado internacional, selecionados para esta pesquisa. A aquisição (estudo da empresa Eurofarma), mostrou-se o modo mais rápido para se internacionalizar. No entanto, o investimento inicial é alto e não conta com muitas informações referentes aos incentivos específicos para este modo.

Quanto à franquia (estudo da empresa BRF Foods), constatou-se ser um modo de baixo investimento próprio, que colabora para o fortalecimento de marca, além de ser operado em economia de escala. Todavia, é possível perder o controle quanto à qualidade e a liderança da marca. Essa modalidade possui incentivos mais claros, entretanto nota-se que

grande parte desses proveem de instituições financeiras, que possuem vínculo com o governo federal.

Por fim, o modo de internacionalização mais forte e favorável é por meio da exportação. Esse método de entrada não possui um alto custo referente a instalações físicas e seu mecanismo operacional é mais simples em comparação aos outros acima estudados. Apesar de sofrer com altos impostos e um menor controle operacional, é um método que possui mais incentivos governamentais e facilidades para realizá-lo.

Durante a pesquisa, constataram-se certas limitações para o desenvolvimento da mesma, tais como poucos trabalhos acadêmicos que abordam a temática, assim como poucas informações referentes às oportunidades disponibilizadas pelas instituições formais em seus *sites* institucionais. Cabe destacar que essa carência de informações quanto a oportunidades financeiras ou facilidades deferidas pelas instituições formais, possivelmente, afeta as próprias empresas que buscam se internacionalizar.

Como recomendação de estudos, a pesquisa de campo seria de grande importância, e poderia ser realizada com agentes das instituições formais identificadas ou mesmo com empresas, para entender a percepção destas quanto aos incentivos disponibilizados. Além disso, desenvolver uma pesquisa que se atente, particularmente, em cada modo de entrada, buscando-se uma análise mais profunda.

6. REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Raquel S. A. *et al.* Exportação de serviço: Uma oportunidade Para o crescimento e a internacionalização. In: Congresso f Industrial Management and Aeronautical Technology, 2018, São José dos Campos. **Anais** do V CIMATech. São José dos Campos, FATEC, 2018.

ANBIMA. Negócios com fusões e aquisições no ano avançam 26,0% até setembro. ANBIMA: **Boletim de fusões e aquisições de 2018**, 2018. Disponível em: <http://www.anbima.com.br/pt_br/informar/relatorios/mercado-de-capitais/boletim-de-fusoes-e-aquisicoes/negocios-com-fusoes-e-aquisicoes-no-ano-avancam-26-0-ate-setembro.htm>. Acesso em: 30 de março de 2019.

APEX-BRASIL. **Participe de nossos projetos com as Entidades Setoriais**. Portal ApexBrasil. 2019. Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/participe-dos-nossos-projetos-com-as-entidades-setoriais/>>. Acesso em: 24 de março de 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES - ABIEC. **Exportações de carnes bovinas encerram 2019 com recordes em volume e faturamento**. (2020a). Disponível em: <<http://abiec.com.br/exportacoes-de-carnes-bovinas-encerram-2019-com-recordes-em-volume-e-faturamento/>>. Acesso em: 13 julho 2020.

_____. (2020b) **Exportações**. Disponível em: <<http://abiec.com.br/exportacoes/>>. Acesso em: 13 julho 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* – ABF. **Desempenho do Franchising Brasileiro** – Projeções 2018/2019. 2019. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2019/01/desempenho-do-franchising-brasileiro-projecoes-2018-2019.pdf>>. Acesso em: 16 de março de 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FRANCHISING* – ABF. **Desempenho do Franchising Brasileiro** em 2019. 2020. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2019/01/desempenho-do-franchising-brasileiro-projecoes-2018-2019.pdf>>. Acesso em: 15 de agosto de 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS LOCADORAS DE AUTOMÓVEIS - ABLA. **Anuário Brasileiro Do Setor De Locação De Veículos 2020**. 2020 Disponível em: <<http://www.virapagina.com.br/abla2020/>>. Acessado em: 15 de agosto de 2020.

BANCO DO BRASIL. **Franquias e Soluções**. 2020. Disponível em: <[>https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/empresas/produtos-e-servicos/franquias#/](https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/empresas/produtos-e-servicos/franquias#/)>. Acesso em: 15 de agosto de 2020.

BANCO DO EMPREENDEDOR DESENVOLVE SP. Empresas e Institucional, 2020. Disponível em: <<https://www.desenvolvesp.com.br/>> Acesso em: 15 de agosto de 2020.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. Agropecuária, 2020. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/agropecuaria>>. Acesso em: 13 de julho de 2020.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BRADLEY, Frank. **International Marketing Strategy**. 5 ed. Inglaterra: Pearson Education Limited, 2005.

BRAZILIAN PHARMA & HEALTH. **Inicial**. s.d. Disponível em: <<http://bph.org.br/o-projeto/bph>>. Acesso em: 06 de abril de 2020.

BRF (2020a). **Onde estamos**. 2020. Disponível em: <<https://www.brf-global.com/sobre/onde-estamos>>. Acesso em: 15 de julho de 2020.

_____(2020b) **Cronologia**. 2020. Disponível em: <<https://imprensa.brf-global.com/pt/noticias/cronologia>>. Acesso em: 15 de julho de 2020.

_____(2020c) **Estratégias e Vantagens Competitivas**. 2020. Disponível em: <<https://www.brf-global.com/sobre/a-brf/estrategias-e-vantagens-competitivas/>>. Acesso em: 15 de julho de 2020.

BORTOLUZZO, A. B.; GARCIA, M. P. de S.; BOEHE, D. M.; SHENG, H. H. Desempenho de Fusões e Aquisições *Cross Border*: Análise Empírica do Caso Brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v.54, n.6, p. 659-671, nov-dez. 2014.

BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: um estudo comparativo de casos brasileiros. **Revista Future Studies Research Journal**, v.3, n. 2, p. 50 – 87, jul./dez. 2011.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Franqueador**. 2020. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/empresa/franquias/franqueador/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 15 de agosto de 2020.

CAVALCANTI, M.; FARAH, O. E. (org.); MARCONDES, L. P. (org.). **Gestão estratégica de negócio**: estratégias de crescimento e sobrevivência empresarial. 3 ed. São Paulo: Cengage, 2018.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica** – Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A., SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COELHO, Diego Bonaldo. Novas Reflexões sobre a Internacionalização das Empresas Brasileiras. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 4, p. 411-412, jul./ago. 2011.

EMBRAPA. **Estatísticas e Desempenho da produção**. 2020. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/cias/estatisticas>>. Acesso em: 13 de julho de 2020.

EUROFARMA. **Eurofarma está entre as mais inovadoras do Prêmio Whow!** 2019. 2019. Disponível em: <<https://www.eurofarma.com.br/release/eurofarma-esta-entre-as-mais-inovadoras-do-premio-whow-2019/>>. Acesso em: 05 de abril de 2020.

EUROFARMA. **Quem somos**. 2020. Disponível em: <<https://www.eurofarma.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 06 de abril de 2020.

GALA, Paulo. A Teoria Institucional de Douglass North. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 23, n. 2, abril-junho, 2003.

GOVERNO FEDERAL. Cartilha – O que é Franquia?. 2005. Disponível em: <<http://www2.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/O-que-e-franquia.pdf>>. Acesso em: 14 de março de 2019.

GUIMARÃES, S. F. et al. A internacionalização do BNDES. **Revista do BNDES**, [s.l.], p. 47-92, dez. 2014. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3321/1/RB%2042%20A%20internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20do%20BNDES_P.pdf>. Acesso em: 06 de abril de 2020.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INTERFARMA. **Guia 2019 Interfarma - Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa**. 2019. Disponível em: <<https://www.interfarma.org.br/public/files/biblioteca/guia-interfarma-2019-interfarma2.pdf>>. Acesso em: 05 de abril de 2020.

INVEST & EXPORT BRASIL. **Guia de Comércio Exterior e Investimento**. s.d. Disponível em: <<http://www.investexportbrasil.gov.br/cat%C3%A1logo-de-empresas-brasileiras-vitrine-do-exportador>>. Acesso em: 24 de março de 2019.

LEMOS, M. B. P de C. **Indústria farmacêutica, propriedade intelectual e acesso a medicamentos**: dilemas e perspectivas. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Pontifícia Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

LEITE, H. L. da R.; MENDONÇA, P. S. M.; BUZZO, E. J. Estudo de Internacionalização de Franquias Brasileiras: desafios e barreiras. **Revista GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v.9, n.1, jan-mar, p.85-99. 2014.

LEITE, Luciana Cristina. **Specialty Foods: O Processo De Internacionalização Das Organizações E Instituições Dos Projetos Setoriais Da APEX-Brasil**. 2018. 149 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade De Ciências E Engenharia, campus Tupã, 2018.

LOCALIZA (2020a). **Franchising**. Disponível em: <<https://www.localizahertz.com/others/pt-br/sobre-a-localiza/nossas-empresas/franchising/historico>>. Acesso em: 15 agosto 2020.

_____(2020b) **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.localizahertz.com/others/pt-br/sobre-a-localiza/quem-somos>>. Acesso em: 15 agosto 2020.

MAGALHÃES, L. C. G. de. **Estrutura De Mercado, Estratégias De Crescimento E De Inovação E Desempenho Recente Da Indústria Farmacêutica No Brasil**. Tese de Doutorado – Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, 2006.

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; LUCCHESI, C. A. M. Os Motivos Envolvidos na Internacionalização de Franquias Brasileiras. **Revista FACEF Pesquisa – Desenvolvimento e Gestão**, v.8, n.2, 2005.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Financiamento e Garantia às Exportações**. s.d. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/financiamento-e-garantia-as-exportacoes>>. Acesso em: 13 julho 2020.

MONTICELLI, J. M.; CALIXTO, C. V.; VASCONCELLOS, S. L. de; GARRIDO, I. L. A Influência de Instituições Formais na Internacionalização das Empresas em um País Emergente. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP**, São Paulo, v.9, n. 65, jul./set. 2017.

MOURA, D. de S. V. de S. e. **Processo de Internacionalização: O caso do Grupo Danone**. Dissertação (Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus) – Universidade de Lisboa, 2018.

NORTH, Douglass C. **Instituições, mudança institucional e desempenho econômico**. Tradução de Alexandre Morales. São Paulo: Três Estrelas, 2018.

PARANHOS, J.; HASENCLEVER, L. Alteração No Padrão De Esforços De Inovação Das Grandes Empresas Farmacêuticas No Brasil, 2008-2011. In: Congresso Latino-Iberoamericano de Gestão da Tecnologia, 2015, Rio de Janeiro. **Anais do XVI ALTEC**. Porto Alegre, 2015.

PERDIGÃO. **A Perdigão**. 2020. Disponível em: <<https://www.perdigao.com.br/a-perdigao/>>. Acesso em: 15 julho 2020.

PEREIRA, Marcos Antonio. **Internacionalização das Empresas Brasileiras na América Latina**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

PEREIRA, J. R.; ZILLI, J. C.; VIEIRA, A. C. P.; VOLPATO, D. Internacionalização EMPRESARIAL: Fatores Determinantes para a Tomada de Decisão. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.4, n.2, p.462-47, abr./jun. 2018.

PERIN, F. S.; PARANHOS, J. A INSERÇÃO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS FARMACÊUTICAS NACIONAIS. Rio de Janeiro, 2017.

PETRY, J. F.; BRIZOLLA, M. M. B.; HERCULANO, H. de A.; HEIN, N. Influência da Internacionalização das Empresas Brasileiras na Criação de Valor. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.7, n.1, jan./abr. 2014.

RECEITA FEDERAL. **Exportação**. Brasília: Receita Federal. 2015. Disponível em: <https://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/despacho-aduaneiro-de-exportacao>>. Acesso em: 18 de março de 2019.

ROCHA, Daniela Cristina Comin. **Internacionalização de Empresas, Estado e Desenvolvimento**: a internacionalização das empresas brasileiras na América do Sul (2003-2014). 360 f. Tese de Doutorado – Faculdade de Ciências e Letras (UNESP), Araraquara, 2018.

SADIA. **Sadia**. 2020. Disponível em: <<https://www.sadia.com.br/sadia>>. Acesso em: 15 julho 2020.

SANTOS, Leandro Bruno. Políticas Públicas e Internacionalização de Empresas Brasileiras. **Revista Sociedade & Natureza**, Uberlândia, v.27, n.1, jan./abr. 2015.

SECRETARIA-EXECUTIVA DA CÂMARA DE COMÉRCIO EXTERIOR. Financiamento e Garantia às Exportações, s.d. Disponível em: <<http://www.camex.gov.br/financiamento-e-garantia-as-exportacoes>>. Acesso em: 13 julho 2020.

SILVA, R. de O. P. e. **A influenza aviária e as exportações brasileiras de frango**. SP: Secretaria de Agricultura e Abastecimento/ Instituto de Economia Agrícola (IEA), 2006. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/TerTexto.php?codTexto=4932>>. Acesso em: 13 julho 2020.

VICENTE, Maiara de Souza Matos. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: A Estratégia de Trampolim Aplicada ao Caso de Portugal**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Contatos: amandamagrinii@gmail.com e ana.prado@mackenzie.br