

Área temática: Estudos organizacionais  
Identificação da área: 5 ESORG

**INDÚSTRIA FARMACÊUTICA BRASILEIRA: ANÁLISE PARA O SEU PROCESSO  
DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTADO**

## Resumo

O presente estudo analisa a indústria farmacêutica brasileira, contextualizada com o fenômeno da pandemia e inserida na Cadeia Global de Valor (CGV). Por meio de pesquisas bibliográficas, documentais e pesquisas de campo, aqui aplicadas em entrevistas qualitativas de profundidade, cuja amostra foi constituída por profissionais e experiência profissional, procurou-se a coleta de dados e informações que possibilitasse um diagnóstico da situação deste segmento econômico, de seus problemas, impressões e, naturalmente, recomendações, contextualizados no período de pandemia ocasionada pelo COVID-19 e distanciamento social. Neste sentido, a indústria farmacêutica nacional é constituída por empresas farmacêuticas nacionais e estrangeiras com considerável nível de qualidade, onde o problema está na centralização na área da Saúde, em especial na esfera federal, na condução de políticas públicas, planejamento e gestão que restringem a possibilidade de investimentos públicos e privados, e que atendam as necessidades da Sociedade, bem como de questões emergenciais.

**Palavras-chaves:** Indústria Farmacêutica Brasileira, Cadeia Global de Valor (CGV), COVID-19, Imunizantes, Gestão de Crises.

## Abstract

The present study analyzes the Brazilian pharmaceutical industry, contextualized with the pandemic phenomenon and inserted in the Global Value Chain (CGV). Through bibliographic, documentary and field research, applied here in qualitative in-depth interviews, whose sample consisted of professionals and professional experience, we sought to collect data and information that would enable a diagnosis of the situation of this economic segment, of its problems, impressions and, of course, recommendations, contextualized in the pandemic period caused by COVID-19 and social distance. In this sense, the national pharmaceutical industry is constituted by national and foreign pharmaceutical companies with considerable level of quality, where the problem lies in the centralization in the Health area, especially in the federal sphere, in the conduct of public policies, planning and management that restrict the possibility of public and private investments, and that meet the needs of the Society, as well as emergency issues.

**Key words:** Brazilian pharmaceutical industry, Global Value Chain, COVID-19, Immunizing, Crisis Management.

## 1. INTRODUÇÃO

A área de saúde se caracteriza como uma das mais representativas para qualquer país, conjuntamente com a alimentação, educação e segurança. Desponta nesta afirmação a importância da indústria farmacêutica e pessoas capacitadas e qualificadas para o atendimento das necessidades básicas que atendam pessoas inseridas neste ambiente de negócios, diretamente relacionado à Cadeia Global de Valor (CGV) com diferentes *stakeholders*.

Desta forma, este estudo pretende mapear o mercado farmacêutico brasileiro, de forma a diagnosticar o setor e apresentar recomendações para o seu desenvolvimento saudável. O interesse parte da formação acadêmica e profissional dos autores, sensibilizados pelo cenário atual da referida indústria frente ao COVID-19, que é, conforme o Ministério da Saúde (2020, s/d), uma infecção respiratória aguda grave, decorrente da elevada transmissibilidade do Coronavírus SARS-CoV-2, betacoronavírus descoberto em amostras de lavado broncoalveolar obtidas de pacientes com pneumonia de causa desconhecida na cidade de Wuhan, província de Hubei, China, em dezembro de 2019.

Com o crescimento da pandemia, a indústria farmacêutica acelerou a produção de medicamentos, bem como a importação de alguns insumos para a fabricação dos

fármacos específicos para a Covid-19 no Brasil. E esse é um dos problemas discutidos neste artigo.

Utilizou-se a vertente qualitativa, por meio de entrevistas de profundidade e da análise de conteúdo. Como contribuições, pretende-se suscitar a discussão e reflexões sobre o assunto, de forma com que a indústria farmacêutica brasileira possa contribuir de forma mais eficaz, eficiente e efetiva para o bem-estar social do país.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. História da Indústria Farmacêutica Brasileira**

A indústria farmacêutica brasileira inclui produtos direcionados para o desenvolvimento, produção e distribuição de medicamentos para o tratamento de doenças de humanos e animais. A principal característica dessa indústria é a constância na pesquisa científica, uma vez que exige um alto conhecimento sobre a cadeia produtiva e tecnologia específica.

Outra característica é que os insumos utilizados na produção de fármacos têm origem na China, Estados Unidos e Alemanha. Conforme Rangel Filho (1957) e Ribeiro (2006) teve o início de seu desenvolvimento no período de 1890-1950, posteriormente aos de outros países, relacionado à instituição de melhorias na saúde pública nacional, de práticas sanitárias no sentido de prevenir e combater as doenças infecciosas.

Esse processo gerou o início também do desenvolvimento de instituições de pesquisa e da formação de cientistas e profissionais posteriormente responsáveis pelas políticas públicas em saúde. Com a concentração na área pública, os primeiros laboratórios farmacêuticos foram criados a partir de recursos públicos e dentro do que se acreditava ser coerente, de acordo com a situação em que se encontrava o país.

A expansão da cultura do café (KUAZAQUI, 2008) gerou a entrada de imigrantes de diferentes países, como o Japão (pelo Tratado da Amizade) e Itália, o que garantiu, de um lado, mão-de-obra mais barata. Por outro lado, as condições precárias de hospedagem e alimentação desses imigrantes no país influenciou a necessidade da oferta de novas práticas sanitárias e medicamentos, muito derivado de matéria-prima de origem mineral e a dependência de importação de outras de origem química.

As condições sub-humanas dos navios que transportavam esses imigrantes eram precárias, bem como as moradias improvisadas em cortiços. Consequentemente, epidemias começaram a surgir, como no caso, a varíola. Em 1920, foram inauguradas duas instituições com foco na produção de vacinas e soros: Instituto Vacinogênico, direcionado ao combate à varíola e o Instituto Butantan, com pesquisas e desenvolvimento de soros contra picadas de animais peçonhentos (escorpiões, cobras e aranhas).

No porto de Santos, em 1889, ocorreu um surto de peste bubônica e foi criado um laboratório de soro antipestoso, vinculado ao Instituto Bacteriológico. Esse órgão, atualmente, é o Instituto Adolpho Lutz. No Rio de Janeiro, em 1900, foi criado o Instituto Soroterápico Federal, na Fazenda de Manguinhos, inaugurada para a fabricação de vacinas e soros contra a peste bubônica. O instituto deteve grande significância no desenvolvimento da saúde pública do Brasil. Partiu das mãos do bacteriologista Oswaldo Cruz a erradicação da epidemia da peste bubônica e da febre amarela.

Em 1999 foram criados os medicamentos genéricos, amparados pela Lei 9787, objetivando a implantação de uma política de apoio aos tratamentos médicos no Brasil. De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Medicamentos

Genéricos (2021), “Os medicamentos genéricos são cópias de medicamentos inovadores cujas patentes já expiraram. Sua produção obedece a rigorosos padrões de controle de qualidade”. Os preços possuem um preço bem menor, correspondendo à 35% dos medicamentos de marca.

Com o plano e políticas desenvolvimentistas do presidente Juscelino Kubitschek e dentro do regime militar favoreceram a expansão e desenvolvimento do setor farmacêutico brasileiro, pela entrada de empresas de capital estrangeiro, com considerável know-how e aportes financeiros o que, de certa forma, reduziu a concorrência de laboratórios nacionais.

Destaca-se a criação do Sistema Único de Saúde (SUS) em 1988 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2015), criado pela Constituição Federal Brasileira, considerado um dos maiores sistemas de saúde do mundo e com o objetivo de defender o direito universal à saúde para a população brasileira. Já em 1990, o Congresso Nacional aprovou a Lei Orgânica da Saúde, que detalha e institui os preceitos a serem seguidos e válidos até os dias de hoje.

Outra contribuição importante foi a criação do Programa Nacional de Imunização (PNI), responsável por 98% das vacinas aplicadas no país e cujo programa é devidamente reconhecido pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

Infelizmente os investimentos necessários para a oferta com qualidade e equidade para a população brasileira não foi proporcional ao crescimento populacional e o aparecimento de novas demandas, tornado frágil a atual estrutura, sendo uma das maiores reivindicações, dada a centralidade das decisões públicas na área de saúde, na formulação de políticas mais concretas que resultem no desenvolvimento da indústria de saúde e, conseqüentemente da farmacêutica.

Isso está diretamente relacionado a maiores investimentos nos setores públicos e privados, seja na produção de medicamentos, como também de recursos financeiros, pesquisas científicas, desenvolvimento de tecnologia e capacitação dos *stakeholders*.

## **2.2. Composição do segmento farmacêutico**

Conforme a SINDUSFARMA (2020) o mercado farmacêutico brasileiro em 2019 era constituído por 249 laboratórios que produziam medicamentos com os preços registrados na Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos (CMED). Deste total, 101 tem origem estrangeira e 148 com capital nacional.

Considerando as vendas no varejo – farmácias, as empresas estrangeiras detêm 51,6% do mercado em faturamento e 34% em unidades comercializadas, enquanto que as empresas nacionais representam os 48,4% restantes deste mercado. Dos 20 maiores grupos, 12 tem origem internacional, representando 26 bilhões de reais e 8 tem origem nacional, com um total de 17 bilhões de reais.

**Quadro I – Dados estatísticos da indústria farmacêutica brasileira**

Ranking	Grupo Econômico	Classificação
01	GRUPO SANOFI/MEDLEY/GENZYME (Internacional)	> = 3 bilhões
02	GRUPO E.M.S (E.M.S./SIGMA/LEGRAND/NOVA QUIMICA/GERMED) (Nacional) 	> = 3 bilhões
03	GRUPO SANDOZ/NOVARTIS (Internacional)	> = 3 bilhões
04	GRUPO ACHÉ/BIOSINTÉTICA (Nacional) 	> = 3 bilhões
05	GRUPO EUOFARMA/MOMENTA (Nacional) 	> = 3 bilhões
06	GRUPO HYPERA (HYPERA/NEO QUÍMICA/BRAINFARMA/NEOLATINA/COSMED/MANTECORP) (Nacional) 	> = 3 bilhões
07	GRUPO JOHNSON & JOHNSON/JANSSEN-CILAG (Internacional)	Entre 2 bilhões e 3 bilhões
08	GRUPO PFIZER/WYETH (Internacional)	Entre 2 bilhões e 3 bilhões
09	GRUPO MSD/SCHERING PLOUGH (Internacional)	Entre 2 bilhões e 3 bilhões
10	GRUPO GLAXO/STIEFEL (Internacional)	Entre 1 bilhão e 2 bilhões
11	GRUPO BAYER/SCHERING DO BRASIL (Internacional)	Entre 1 bilhão e 2 bilhões
12	GRUPO TAKEDA/MULTILAB (Internacional)	Entre 1 bilhão e 2 bilhões
13	GRUPO CRISTÁLIA (Nacional) 	Entre 1 bilhão e 2 bilhões
14	GRUPO MERCK/SERONO (Internacional)	Entre 1 bilhão e 2 bilhões
15	GRUPO NOVO NORDISK (Internacional)	< = 1 bilhão
16	GRUPO CIMED/1FARMA (Nacional) 	< = 1 bilhão
17	GRUPO FRESENIUS (Internacional)	< = 1 bilhão
18	GRUPO RANBAXY/SUN (Internacional)	< = 1 bilhão
19	GRUPO HIPOLABOR/SANVAL (Nacional) 	< = 1 bilhão
20	GRUPO CIFARMA/MABRA (Nacional) 	< = 1 bilhão

Fonte: CMED/Anvisa (2019).

Segundo o Ministério da Saúde (2020) o país tem à sua disposição 36 mil salas de vacinação, onde se aplicavam 300 milhões de imunobiológicos por ano, disponibilizadas por meio de sua rede pública – Sistema Único de Saúde (SUS), sendo a produção de vacinas, até então, considerada como referência internacional, conforme a Organização Pan-Americana da Saúde.

Quanto à produção de vacinas, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) começou a partir dos anos 2000 a editar normas e regras de boas práticas para os laboratórios brasileiros, fato similar como ocorre em outros países europeus e o norte-americano. Tais exigências indicam a necessidade e equiparação da qualidade do que seria produzido no país, o que se trata de uma situação adequada. Por outro lado, a falta de investimentos governamentais no segmento farmacêutico, bem como os altos investimentos necessários para adequar a base produtiva e respectiva cadeia de valor do segmento farmacêutico influenciaram na diminuição de interesses em produzir uma indústria autossuficiente, principalmente concentrados na iniciativa privada, levando à uma decisão de negócios em optar pela importação de insumos farmacêuticos ao invés de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) público e privado.

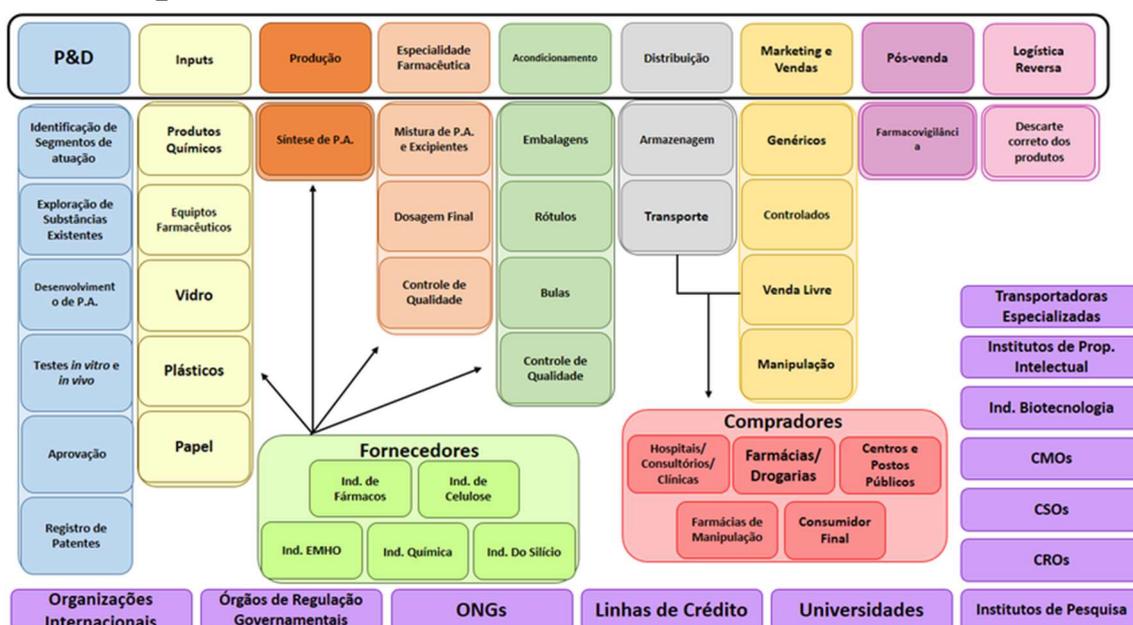
Outro ponto é que até então é que a produção nacional era suficiente para atender as necessidades de vacinação e o restante de doses importadas de outros países, numa relação média de 75% (produção nacional) / 25% (importação). Outro fator, este mais decisivo, é que nem sempre ficou claro a política de saúde no país ou se existe o real interesse do governo federal em ter um segmento de saúde consistente, como ocorre nas economias mais desenvolvidas.

### 2.3. Cadeia Global de Valor (CGV) no enfoque brasileiro

Conforme a *Organisation for Economic Co-Operation and Development* (2013, p.14) a Cadeia Global de Valor (CGV) é conceituada como uma vasta gama de atividades das firmas que envolvem todo o processo produtivo, desde a aquisição de matéria-prima e serviços, até a aquisição por parte do consumidor final. Todo esse processo envolve as atividades referentes à produção, marketing, *design*, distribuição física e logística, entre outras. Esse conceito tem suas origens em diferentes teorias, ressaltando a Economia Industrial, Custos de Transação, Tecnologias e Inovação.

A indústria farmacêutica brasileira segue um formato semelhante ao existente em outras economias, diferenciando de que no Brasil existe o Sistema Único de Saúde (SUS), que influencia em parte o consumo e práticas de medicamentos no país. Por não ter uma indústria totalmente verticalizada, parte dos insumos de vacinas utilizadas no Programa Nacional de Imunização (PNI), não são de procedência nacional, sendo um dos principais insumos básicos é o Ingrediente Farmacêutico Ativo (IFA). Com o advento do COVID-19 acentuou-se os problemas derivados da falta de interesse em ter uma indústria farmacêutica autossustentada, bem como o aumento da procura deste mesmo insumo em termos globais.

**Figura I – Cadeia Produtiva da Indústria Farmacêutica Brasileira**



Fonte: Coelho, Yoshimoto, Gonella e Marin (2014).

Cabe aos laboratórios públicos a responsabilidade de executar as etapas finais como a formulação de insumos, o envasamento, a rotulação descritiva, o empacotamento dos lotes, entrega para os distribuidores autorizados e os controles de recebimentos por parte dos interessados. Quanto aos laboratórios privados e até em razão de PNI ser uma prerrogativa pública, a produção de vacinas somente gerou interesse dos laboratórios privados pela necessidade urgente e pelos volumes de doses a serem aplicadas mundialmente.

Dos dados estatísticos da indústria farmacêutica brasileira apresentados no quadro I, evidencia-se que as empresas sediadas no Brasil e que estão produzindo mundialmente a vacina são a Johnson & Johnson / Janssen-Cilag, AstraZeneca e Pfizer.

## 2.4. Gestão de Crises

A Administração Contingencial defendida inicialmente por Chandler (1962), contribui na identificação de variáveis, como a tecnologia, e seus efeitos no projeto geral de empresas. Com isso, é possível prognósticos de empresas quanto às suas estruturas, bem como de suas funcionalidades a partir de vieses no comportamento dessas variáveis. Depende, no caso do mercado brasileiro, do atendimento às políticas públicas e industriais, que influenciam, restringem e/ou mesmo interferem no seu desenvolvimento e atendimento das carências da Sociedade.

A indústria farmacêutica tem atuado na sociedade de forma contributiva, desde seu surgimento no século XIX, desde a oferta de novos medicamentos para melhorar a saúde e qualidade de vida da população, bem como em situações críticas, semelhante a que estamos vivenciando na atualidade.

Tanto o setor privado como o público necessitam de altos investimentos para a manutenção atual de sua estrutura, bem como nas pesquisas científicas e desenvolvimento de novas soluções para os problemas de saúde da população. Neste sentido destacam-se a necessidade de desenvolvimento de capital intelectual humano, bem como na cooperação e contribuição internacional, com o objetivo de acelerar o desenvolvimento efetivo e com maior credibilidade e segurança.

A saúde está diretamente relacionada à sobrevivência e manutenção da qualidade vida das pessoas e a Sociedade como um todo e não deve ser suscetível a erros. Kuazaqui e Tanaka (2008, p. 102), ressaltam que *“a garantia da qualidade na área de saúde não representa, necessariamente, a cura propriamente dita, mas uma boa condução clínica e ética do processo de acompanhamento do problema do paciente”*, com o devido suporte dos medicamentos da indústria farmacêutica. Em caso de ocorrências, se não foram identificados previamente, tem-se a necessidade de realização de análise e correção e, principalmente, de formas para que não haja a sua repetição.

Conforme pesquisas realizadas pelos autores, os problemas decorrentes da pandemia na área de Saúde são decorrentes de decisões e políticas públicas adotadas pelo Governo Federal. Desta forma, um primeiro momento, deve-se entender que as ações contingenciais devem ser decorrentes da mesma esfera governamental, sendo a indústria farmacêutica um importante *stakeholder*, porém subordinada e influenciada pelas respectivas normas e diretrizes.

As ações contingenciais da indústria farmacêutica derivam e orientam para decisões que influenciam e melhoram o seu ambiente interno e intimamente relacionadas com as práticas de gestão e resultados em negócios, o que não a impede de poder colaborar e contribuir para o desenvolvimento do bem-estar público, no sentido de detectarem problemas e no aproveitamento de oportunidades inexploradas.

Analisando de forma preliminar a história da saúde no Brasil, percebemos a precariedade em muitos sentidos, envolvendo desde as questões estruturais, bem como daquelas decorrentes da gestão, em especial a pública. Lisboa e Kuazaqui (2019) afirmam que, além das responsabilidades diretas dos hospitais, devem oferecer aos pacientes condições de bem-estar, assistência, segurança e qualidade no atendimento, agregando todas as práticas profissionais existentes nas instituições de saúde. Então, tanto a Cadeia Global de Valor (CGV), bem como parte dos serviços prestados, não são restritos somente a vacinação, mas tudo o que pode incorrer na contribuição para o pronto reestabelecimento dos pacientes.

### 3. METODOLOGIA, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Foi selecionada a vertente qualitativa, utilizando método qualitativo de profundidade, onde foram realizadas questões abertas com o objetivo de obter razões e conteúdos mais aprofundados sobre o problema apresentado e para atender os objetivos delineados. Conforme Strauss e Corbin (1998, p. 31):

“... os detalhes descritivos escolhidos por um contador de história geralmente são conscientes ou inconscientemente seletivos, baseados no que ele vê ou ouve ou considera importante. Embora a descrição sempre deva transmitir confiabilidade e retratar imagens, ela também deve persuadir, convencer, expressar ou despertar paixões.”

Desta forma, foram selecionados por conveniência vinte entrevistados com formação acadêmica mínima de pós-graduação. A amostra foi escolhida pelo critério da acessibilidade que, segundo Vergara é aquela que, “*longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles*” (2019, p. 47). Essa amostra não probabilística foi selecionada a partir de um grupo maior de pessoas, onde se efetivou, depois de aceite, em participar da pesquisa, uma reunião com esses vinte entrevistados no sentido de obter, por meio de roteiro de perguntas, impressões gerais sobre o tema e demais desdobramentos, bem a partir de suas experiências pessoais e profissionais.

As ferramentas analíticas, conforme Strauss e Corbin (1998, p. 92), possibilitam a codificação com base em conceitos e do mais específico para o mais geral ou abstrato, ou seja: a codificação, embora seja baseada em conceitos e fundamentos, requer certo nível de abstração segundo duas propriedades e dimensões.

A questão norteadora envolveu “Identificar a situação da indústria farmacêutica brasileira frente à produção de medicamentos no mercado interno”. Essa problematização surgiu a partir das dificuldades da referida indústria em obter a matéria-prima necessária para a produção de vacinas do COVID-19. Foram definidos objetivos principais identificar as ações que podem ser recomendadas para o atendimento das necessidades da indústria farmacêutica brasileira no sentido de suprir as necessidades de medicamentos e insumos.

Como objetivos secundários, realizar um diagnóstico das percepções de pessoas frente à referida indústria e analisar como os insumos para a produção de insumos são adquiridos dentro dos conceitos da Cadeia Global de Valor (CGV). Como premissas básicas, elencamos questões sobre a formação, conhecimentos e competências dos profissionais.

O roteiro de perguntas foi constituído inicialmente por quinze questões, abertas de razão, sendo 5 para a qualificação da amostra e 10 para responder o problema de pesquisa, bem como os objetivos. A amostra envolveu uma extratificação constituída por um grupo de entrevistados com formação e/ou experiência na área, bem como por um outro grupo com outro perfil, no sentido de comparar os resultados.

A análise das respostas foi realizada a partir de conteúdos de Bardin (2010), onde o pesquisador procura compreender os diferentes fragmentos de respostas de cada entrevistado, proporcionando um senso equilibrado e consistente, que faça sentido dentro dos limites de conhecimentos dos pesquisadores. Para a análise da pesquisa qualitativa, procurou-se uma leitura inicial das respostas, pergunta por pergunta. Posteriormente, a categorização semântica e inferência para a análise interpretativa.

### **3.1. Caracterização da amostra:**

A amostra foi constituída por 20 entrevistados, distribuídas por uma faixa etária de acima de 50 anos (14, 70%) e entre 30-40 anos (6, 30%). Quanto ao gênero, 10 (50%) são homens e 10 (50%) são mulheres. A seleção realizada por pergunta-filtro, envolveu a formação acadêmica, com a titulação mínima de pós-graduação, distribuídos entre mestrado e doutorado (09, 45,00%) e *lato sensu* (11, 55,00%), distribuídos em 10 (50%) da área de Ciências da Saúde e 10 (50%) de Ciências Sociais Aplicadas, distribuídos em cursos de graduação em Medicina, Fisioterapia, Farmácia e Administração. Finalmente, em relação ao tempo de experiência, 18 (90%) afirmam ter mais de 15 anos, e 3 (10%) entre 5 a 10 anos.

#### **1. Como você analisa a atual situação da indústria farmacêutica brasileira?**

Neste período da pandemia, as indústrias farmacêuticas nacionais estão passando a trabalhar cada vez mais pela produção e complementação da vacina contra a doença, sofrendo pressão em todos os sentidos para garantir o seu abastecimento. É uma indústria relevante avançada, mas ainda dependente de tecnologia internacional. Um outro impacto é a crise mundial ocasionando o aumento do dólar, fazendo com a matéria-prima da vacina ao invés de chegar por meios marítimos devido a pandemia tiveram que agilizar por meios aéreos, tornando-o custo mais caro. E um setor que, mesmo em tempos de instabilidade, consegue crescer a uma taxa ao redor de 7% ou mais, apresentando a peculiaridade de agir em grupos no mercado local, até no varejo. Está entrando numa nova fase, onde está sendo dada a devida importância

#### **2. Que habilidades (o fazer) você considera essenciais na indústria farmacêutica brasileira?**

Produzir a própria matéria prima (IFA) sem depender de outros países, indicando a necessidade de investir em pesquisa, desenvolvimento de tecnologia de ponta e agilidade para colocar os produtos (vacinas) disponíveis. Ter o trabalho com sistemas encadeados e pesquisas direcionadas aos usuários finais. Tudo isso com os centros de pesquisas avançados. A adaptabilidade as mudanças, particularmente durante a pandemia, buscando desenvolver insumos e produtos para prevenir (vacinas) e tratar (medicamentos), principalmente em associação com o mundo acadêmico. A redução de dependência quase total do mercado externo para certos produtos, que se tornou um obstáculo a saúde pública. Isso implica capacidade de inovação e desenvolvimento tecnológico. Necessidade pró-atividade e desenvolvimento de pesquisas. Capacidade de Gestão, diversificação de mercado, adaptação ao mercado internacional. Seriedade, comprometimento com o mercado, transparência.

#### **3. Que competências (resultados) você considera essenciais na indústria farmacêutica brasileira?**

Dentre as principais, destaca-se a parceria com setor público, capacidade de relacionamento direto com seu mercado interno e internacional, inovação em geral e tecnológico e resiliência quanto às disrupções que possam ocorrer (como o caso da pandemia). Ética, transparência, fidelidade, autonomia, reconhecimento, valorização do setor e colaboradores internos e externos. Resposta mais rápida a mudança da demanda, busca de preço mais competitivo, compatível com o poder aquisitivo do mercado, e controle para evitar surgimento do "mercado negro" de alguns medicamentos essenciais para tratamento do covid-19, investimento em inovação tecnológica. Disponibilizar novos medicamentos a custos baixos e

eficazes para atender a toda população. Capacidade de liderança e atuação em equipe. Resolutividade a custo adequado.

**4. Que conhecimentos, além daqueles da formação acadêmica, são essenciais para o bom desempenho profissional?**

O conhecimento científico de cada produto químico, dosagem, como realizar de forma profissional aquele medicamento, para que não venha causar efeitos contrários com a sociedade. Tecnologia informação e legislação. Conhecimento do mercado, ênfase na pesquisa científica, espaço para troca de experiências com o meio universitário. Conhecimento do mercado internacional de medicamentos e insumos, acompanhamento constante de descobertas na área farmacêutica, identificação de tendências na área, tanto local quanto internacional (por exemplo, meios de cuidados das sequelas do covid-19). Atualização das principais endemias e pandemias, conhecimento de todas as regiões do Brasil, missão e visão Proximidade continua com os clientes. Língua estrangeira, vivência exterior e globalizada, aproveitar o bioma brasileiro

**5. Que recomendações você daria para o desenvolvimento da área? Pense de forma em geral e também sob o ponto de vista da pandemia.**

Que o profissional tenha segurança no desenvolvimento do produto, ter conhecimento da fisiologia, da farmacocinética do produto para com o organismo humano. Investimentos maiores em pesquisa para complicações clínicas da pandemia e prevenção de novas pandemias. Buscar independência, pesquisas robustas, publicações sem conflitos de interesse. Desenvolvimento constante da pesquisa científica. Troca de experiências com mercado internacional. Do ponto de vista da pandemia: aprender com os erros e acertos dos outros países. Estamos em um cenário mundial q a indústria farmacêutica adquire uma grande notoriedade e com à população mundial vivendo muito mais esse segmento de mercado se faz importantíssimo. Acredito que investimentos em tecnologias e aprimoramento pessoal trará resultados promissores. Seguir o lema da nossa bandeira: Ordem e Progresso - primeiro organizar e depois progredir (lucrar). Organização pública.

**6. Em termos gerais, que ações contingenciais são utilizadas na indústria farmacêutica brasileira?**

Desenvolver a habilidade de produção daquele fármaco; Experiência de realizar a pesquisa para produção do fármaco; Experiência de pesquisa para observar o que aquele fármaco pode trazer de benefício a população em cima de alguns acometimentos. Aumento da produção e disponibilização aos órgãos públicos. Em princípio, reforço de importações (indústria deficitária nesse setor), controle da distribuição, busca de associações com outros grupos. Considerar estudos anteriores para base dos atuais e aprender com os erros anteriores, considerar o bom e não só ótimo para ganhar agilidade. Fusões de conhecimento, contratação de profissionais, intercâmbio com o mercado internacional. Análise dos pontos fracos, principalmente em crises sanitárias.

**7. Que ações contingenciais devem ser realizadas neste período de pandemia?**

O que deve ser feito. Fortalecer a área de apoio para manter as atividades farmacêuticas. Assegurar a dispensação de medicamentos para que não haja

escassez do medicamento na área hospitalar. Manter sempre contato com as equipes assistências e demais equipes, dispondo itens substituto em um cenário de escassez. Aumento e disponibilização de todos os insumos essenciais na pandemia. Achar uma forma de desburocratizar sem perder a legitimidade das metodologias adotadas e aceitas internacionalmente no setor. Evitar a falta de medicamentos, observando as regiões que apresentam mais necessidade para não colapsar. Parcerias com seus fornecedores ou congêneres para evitar faltas no mercado. Parceria indústria e academia. Controle dos conselhos de classe e orientações a população. Transparência e comunicação mais aberta perante a sociedade. Separar grupos para amostragem e continuidade dos experimentos com conjugações entre os antes rejeitados e os que tiveram avanço nas pesquisas. Focar nos problemas e obter resultados eficazes. Gestão de crise.

#### **8. Como a Gestão de Crises deve ser utilizada no atual cenário da indústria farmacêutica brasileira?**

Em relação a gestão, o que deve ser observada: a higienização correta imposta pela Anvisa. A utilização correta dos Equipamentos de Proteção Individual – EPIs. A questão da saúde do profissionais durante a execução para a produção do produto. Observar as áreas de riscos, para que haja controle no intuito de prevenir acidentes de trabalhos com o mapa de risco. Observar carga horária a esses trabalhadores. Aprimorar a gestão técnica e de pessoas com foco na pandemia. Com protocolos robustos e eficientes com resultados transparentes. Com a implantação de um comitê de crises terá condições de preparar ações contingenciais. Integração com os Conselhos de crise. Lutar para que Farmacêuticos sejam participantes desses conselhos de gestão de crise. Focar no problema é canalizar recursos, técnicos, financeiro e pessoal, na obtenção de resultados positivos e eficientes. O cenário atual só começou a se delinear no início de 2020, sendo possível que as empresas só tenham começado a se preocupar com a pandemia nessa ocasião, não havendo meio de comparação nem, possivelmente, gestão de crises formal. Assim, como um fato novo neste século, deveriam analisar o impacto dela em todas as suas áreas (financeira, de marketing, de logística, de comunicação, de recursos humanos etc.), ter unidade de comando, identificar possíveis ações e reações a cada "ameaça" identificada e decidir em conjunto quais as melhores alternativas para o momento. A meu ver, uma das áreas mais críticas deve ter sido a de logística, com a alta demanda imediata de insumos em geral, a capacidade produtiva sem possibilidade de aumento instantâneo e consequências como atrasos na entrega, redução de volumes vendidos e alta geral de preços, conjugadas com o aumento do dólar, trabalho em casa e restrições de mobilidade. As empresas que já praticavam gestão de crises devem ter se saído melhor do que aquelas que tiveram que iniciar essa atividade.

#### **4. REFLEXÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E RESPOSTAS DA PESQUISA.**

As políticas públicas referentes a área de Saúde influenciaram as decisões de investimentos, ocasionando fragilidades em especial no setor farmacêutico privado, induzindo as empresas na oferta da proposta de valor direcionada ao mercado interno e as práticas de importação de insumos básicos, bem como de medicamentos prontos.

A indústria farmacêutica brasileira é bem reconhecida em termos de qualidade, onde parte significativa está relacionada à laboratórios farmacêuticos de grande porte e de origem estrangeira e cuja percepção positiva está relacionada aos medicamentos em

geral e não necessariamente aos problemas referentes ao desabastecimento de vacinas contra o COVID-19. Outro fator preponderante é o Sistema de Valor do setor farmacêutico, constituído inclusive por uma rede de distribuição varejista (drogarias), bem como da qualificação de profissionais que atuam na área.

As habilidades (o que fazer) estão relacionadas na resiliência necessária para se adaptar às possíveis disrupções, parceria entre os setores públicos e privados e complementadas com pesquisas e desenvolvimento para suprir as necessidades internas, bem como na redução da dependência internacional. Como competências, foram destacam-se as questões éticas, autonomia, capacidade de relacionamentos e inovação, no sentido de atender as demandas e atenuar as deficiências atuais. Os conhecimentos tratados de forma *lato*, bem como os científicos e técnicos. Outros conhecimentos transversais como Tecnologia da Informação (TI), mercado, tendências, bem como no aproveitamento do bioma brasileiro

As recomendações para o desenvolvimento do setor farmacêutico podem ser consideradas como um desdobramento dos conhecimentos necessários, pois, segundo os entrevistados, para o desenvolvimento do produto, é necessário conhecimentos técnicos de fisiologia, da farmacocinética do produto para com o organismo humano, significando melhores investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Tudo baseado em pesquisas científicas e publicações, que garantem a sustentabilidade do setor, bem como na prevenção de outras pandemias que podem surgir.

A administração contingencial deve ser uma exceção, porém uma necessidade a ser incorporada no planejamento estratégico das empresas. Como comentado, as políticas públicas não possibilitaram que a indústria farmacêutica se desenvolvesse para ter uma autonomia de produção e oferta e, desta forma, as empresas farmacêuticas devem desenvolver a Cadeia Produtiva, de forma a dominar a produção de fármacos, bem como aprender com a Curva de Experiência. As importações de insumos e medicamentos próprios deve continuar, com a perspectiva de redução no decorrer do tempo, bem como ser uma alternativa contingencial caso haja algum problema no fornecimento interno de vacinas.

A Administração Contingencial não é a capacidade da empresa em administrar problemas frequentes e não planejados, mas sim na capacidade de contorná-los e eliminá-los quando da sua ocorrência. Faz parte de todo bom planejamento estratégico e práticas de gestão, mas não pode ser o seu foco, muito pelo contrário: deve ser evitado.

Para uma gestão de crises mais estratégica, tática e mesmo operacional e efetiva, torna-se necessário implementar programas de desenvolvimento tecnológico e capacitação humana. Uma integração entre as entidades públicas e privadas, no sentido de otimizar forças, bem como reduzir possíveis problemas de comunicação, seja entre as partes intervenientes, seja com os diferentes *stakeholders* como, por exemplo, os consumidores. Além disso, os protocolos a partir de uma normatização de políticas e práticas que visem o bem-estar social.

Do ponto de vista da pandemia: aprender com os erros e acertos dos outros países. Estamos em um cenário mundial q a indústria farmacêutica adquire uma grande notoriedade e com à população mundial vivendo muito mais esse segmento de mercado se faz importantíssimo.

Como pontos importantes, as deficiências estruturais servirão como norteador para o melhor aprimoramento da indústria farmacêutica privada e não necessariamente como resultado também da melhoria de políticas públicas de saúde.

## 5. CONSIDERAÇÕES GERAIS

O advento da pandemia ocasionada pelo Covid-19 potencializou a realidade das fragilidades que o país tem em relação ao setor da saúde e em especial aquelas derivadas do segmento farmacêutico. Desta forma, têm-se a necessidade de políticas governamentais no sentido de fortalecer o sistema produtivo de medicamentos, focada nos imunológicos e em doenças regionais, nacionais e mesmo na prevenção de futuras crises em saúde. Para tanto, as soluções contingenciais são necessárias em razão da gravidade da doença, alicerçada por um sistema de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico, envolvendo entidades públicas e privadas. O fortalecimento gradual e efetivo do setor se dará a partir do momento em que existirem alternativas internas de produção de todos os insumos necessária para a produção de medicamentos, conforme demonstra a figura I da Cadeia Produtiva da Indústria Farmacêutica Brasileira.

De forma geral, a indústria farmacêutica brasileira apresenta considerável nível de qualidade, porém influenciadas pelas políticas do governo e, desta forma, inseridas dentro de um contexto na qual as demandas estão restritas ao formato produtivo, representado pela Cadeia Global de Valor (CGV), que torna a indústria nacional dependente de fornecimento de matéria-prima e serviços, bem como da necessidade de melhoria das negociações com os seus fornecedores, alicerçada por mudanças nas prioridades e mudanças nas políticas públicas em saúde e, por que não dizer, nas próprias políticas gerais do país em busca de seu desenvolvimento sustentado?

Entretanto, a adaptação às mudanças do mercado, particularmente em produtos para consumidores com mais de 50 anos e o investimento em produtos para tratamento das sequelas que podem ser permanentes derivadas da COVID-19 são ações que estão sendo realizadas. Desta forma, embora o fenômeno derivado da doença é negativo, deve-se considerar que mudanças e transformações devem ocorrer para manter a sustentabilidade da saúde humana. Para futuros estudos, recomenda-se analisar em que sentido e até que ponto o estado interfere no desenvolvimento da área de saúde, focados na área de farmacêutica, e bem-estar social.

### Referências

- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo, 4ª ed. Lisboa: Edições 70, 2011.
- CHANDLER, Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press, 1962.
- CMED/ANVISA. Anuário estatístico do mercado financeiro 2018, 2019. Disponível em < <https://cifarma.com.br/component/k2/item/19-ranking-dos-20-grupos-economicos-do-setor-farmaceutico>>. Acesso em 04/04/2021.
- COELHO, Diego Bonaldo; YOSHIMOTO, Débora; GONELLA, Paula; MARIN, Isabella. A inserção brasileira na Cadeia Global de Valor (CGV) da indústria farmacêutica: Fundamentos para estratégias de upgrading. XVII SEMEAD. Seminários em Administração, 2014.
- FARMACÊUTICAS. Guia sobre integridade de dados do Sindusfarma. Disponível em < <https://www.farmaceuticas.com.br/guia-sobre-integridade-de-dados-do-sindusfarma/>>. Acesso em 07/04/2021.
- KUAZAQUI, Edmir; KUAZAQUI, Edna. Sol Nascente: Um relato foto-histórico-geográfico da imigração japonesa. São Paulo: 2008.
- KUAZAQUI, Edmir; TANAKA, Luiz Carlos Takeshi. Marketing e Gestão Estratégica de Serviços em Saúde. São Paulo: Cengage, 2008.
- LISBOA, Teresinha Covas; KUAZAQUI, Edmir (Coordenadores e autores); PEREIRA, Adriano Maikel Santos; LISBOA Júnior, Álvaro Ferreira; REGONHA, Eduardo;

BALESTRIN, Eduardo; SANTOS, Gustavo Alves Andrade dos; CHANES, Marcelo; PEREIRA, Moacir; BORBA, Valdir Ribeiro. São Paulo: Sarvier, 2019.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. SUS: 27 anos transformando a história da saúde no Brasil, 23/06/2015. Disponível em < <http://www.saude.gov.br>. Acesso em 08/04/2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Blog da Saúde. Brasil é referência mundial em produção de vacinas, 2020, s/d. Disponível em < <http://www.blog.saude.gov.br/index.php/52930-brasil-e-referencia-mundial-em-producao-de-vacinas>. Acesso em 04/04/2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Sobre a doença, s/d. Disponível em <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>>. Acesso em 19/04/2021.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Interconnected economies: benefiting from global value chains. Paris: OECD, 2013.

PRÓGENÉRICOS (Associação Brasileira das Indústrias de Medicamentos Genéricos). Disponível em <<https://www.progenericos.org.br>>. Acesso em 04/04/2021.

RANGEL FILHO, Antenor. A evolução da indústria farmacêutica no Brasil. Separata da Revista Brasileira de Farmácia, Rio de Janeiro, ano XXXVIII, n. 1-2, jan.-fev./ 1957.

RIBEIRO, Maria Alice Rosa. Indústria farmacêutica na era Vargas. São Paulo 1930-1945. Cadernos de História da Ciência, v. 2, n. 1, 2006.

SINDUSFARMA (Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo). Perfil da indústria farmacêutica e aspectos relevantes do setor, 2020. Disponível em <[https://sindusfarma.org.br/uploads/Publicacoes/Perfil\\_IF2020\\_PORT.pdf](https://sindusfarma.org.br/uploads/Publicacoes/Perfil_IF2020_PORT.pdf)>. Acesso 11/04/2021.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. Basics of Qualitative Research, 2nd edition. NY: Sage Publishers, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2019.