

Planejamento Estratégico e Práticas de ESG: um estudo em empresas do setor farmacêutico

GUSTAVO LOPES CONSOLARO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

CLEICIELE ALBUQUERQUE AUGUSTO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

Planejamento Estratégico e Práticas de ESG: um estudo em empresas do setor farmacêutico

RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender como as organizações do setor farmacêutico incorporam os princípios de *Environmental, Social and Governance* (ESG) ao seu processo de planejamento estratégico. Para tanto, realizou-se um estudo de multicasos qualitativo, por meio de entrevistas semiestruturadas com gerentes de ESG de três grandes empresas farmacêuticas multinacionais operando no Brasil. Os resultados demonstraram que essas organizações têm um planejamento estratégico complexo e bem estruturado, com etapas claramente definidas. As empresas já implementam práticas robustas de ESG, cobrindo os pilares Ambiental, Social e de Governança. Constatou-se, ainda, que todas as etapas do planejamento estratégico estão se adaptando às tendências de ESG, influenciadas pela crescente demanda por uma gestão corporativa responsável e sustentável. O desenvolvimento eficiente do planejamento estratégico nas empresas farmacêuticas decorre do ambiente altamente competitivo, aliado ao grande porte e expertise acumulada. A eficácia das práticas de ESG deve-se ao fato de serem empresas de capital aberto e alinhadas a tendências globais, buscando fortalecer suas marcas e atrair investidores. Conclui-se que este estudo sublinha a importância da integração do ESG no planejamento estratégico, não apenas em resposta a pressões externas, mas como um elemento vital para o sucesso sustentável e responsabilidade social no ambiente de negócios contemporâneo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. ESG. Indústria farmacêutica. Ambiental. Social. Governança.

1 INTRODUÇÃO

O ramo farmacêutico é tradicional e bem estabelecido, atuando em grandes mercados, tanto em âmbito regional, quanto no âmbito nacional e internacional. Composto por oligopólios, esse ramo oferece uma variedade de produtos diferenciados em segmentos terapêuticos específicos, abrangendo atividades de pesquisa, desenvolvimento, produção, comercialização e distribuição de medicamentos (OLIVEIRA; LABRA; BERMUDEZ, 2006; HASENCLEVER *et al.*, 2016; VIEIRA; SANTOS, 2023).

Recentemente a indústria farmacêutica brasileira atingiu um novo recorde de faturamento, chegando a R\$146,7 bilhões no ano de 2022 (INTERFARMA, 2022). É também importante frisar que, apesar de seu crescimento, o setor farmacêutico é considerado maduro por se tratar de um segmento bem estabelecido. Organizações inseridas em setores neste estágio precisam lidar com um cenário de alta concorrência, o que cria a necessidade de possuírem estratégias bem desenvolvidas (ABRAFARMA, 2023).

Embora haja um desacordo significativo na forma como as pessoas definem estratégia, mesmo após décadas de pesquisas e publicações tentando corrigir esta situação (KENNETH, 2024), Barney e Hesterley (2017), autores bastante reconhecidos no estudo sobre o tema, apresentam um conceito que engloba muito do que se vê na literatura. Os autores definem a estratégia de uma empresa como “sua teoria de como obter vantagens competitivas” (BARNEY; HESTTERLY, 2017, p. 4). Segundo estes autores, uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens. Neste sentido, diversos autores defendem a importância da organização elaborar um processo de administração estratégica, também conhecido como planejamento estratégico. Tal processo deve ser composto por um conjunto sequencial de etapas, que permitam uma análise mais assertiva (PORTER, 1986; OLIVEIRA, 2013; HITT; IRELAND; HOCKSSON, 2019; KENNETH, 2024)

Segundo Barney e Hesterly (2017), as etapas do processo de administração estratégica se iniciam com a definição de missão da organização, seguida de objetivos específicos e

mensuráveis. A análise dos ambientes externo e interno são as próximas etapas do processo, visando identificar, respectivamente, as ameaças e oportunidades, bem como os pontos fortes e fracos da organização. Depois disso, a organização está pronta para realizar suas escolhas estratégicas e implantá-las. Por fim, uma estratégia que esteja condizente com esses passos provavelmente será fonte de vantagem competitiva.

Um processo de administração estratégico bem conduzido é salutar, principalmente considerando a sua eficácia em setores mais maduros (BARNEY; HESTERLY, 2017), como é o caso do farmacêutico. Nesse contexto, a capacidade de adaptação estratégica dessas organizações vem sendo desafiada por uma nova tendência mundial denominada *Environmental, Social and Governance* (Governança, Social e Ambiental), ou ESG. Ferola e Paglia (2021, p. 1), definem este conceito como “o conjunto de práticas empresariais relacionadas ao desenvolvimento sustentável como meio estratégico, buscando uma cultura íntegra de governança e atratividade financeira”.

As práticas de ESG vêm ganhando cada vez mais destaque à medida que empresas e investidores reconhecem a importância de considerar esses fatores, não apenas para o sucesso financeiro, mas também para o impacto social e ambiental. Nesse sentido, conforme Gordon e Bell (2022, p. 7), “mais de três quartos dos investidores pesquisados acreditam que as empresas deveriam fazer investimentos que abordam questões de ESG relevantes para seus negócios, mesmo que isso reduza seu lucro a curto prazo”. Graças a isso, embora as empresas sejam avaliadas continuamente pelo desempenho financeiro, nota-se um aumento no interesse pelos objetivos de sustentabilidade (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014). Tais impactos podem ser facilmente observados em se tratando da indústria farmacêutica, a qual afeta diretamente a sociedade por meio da saúde e o meio ambiente por massiva produção.

Tendo como base o exposto acima, observa-se que, por um lado, as empresas do setor farmacêutico, no seu ambiente de competição acirrada, aplicam processos de administração estratégica já bem estabelecidos, visando melhorar seu desempenho. Por outro lado, questiona-se a influência das práticas de ESG, cada vez mais demandadas, na elaboração ou adaptação de seus processos estratégicos já estabelecidos. Assim, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: como empresas da indústria farmacêutica incorporam os princípios de *Environmental, Social and Governance* em seu processo de administração estratégica?

Diante disso, esse estudo tem como objetivo compreender como as organizações do setor farmacêutico incorporam os princípios de ESG ao seu processo de administração estratégica. Para tanto, buscou-se descrever como se dá o processo de administração estratégico nas empresas estudadas, bem como identificar as principais práticas ESG adotadas por empresas do setor farmacêutico. Ademais, buscou-se analisar quais etapas específicas do processo de administração estratégica estão sendo adaptadas e/ou estruturadas, tomando como base a realidade das práticas ESG nessas empresas.

Este estudo justifica-se considerando que a crescente demanda das práticas ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) nas estratégias empresariais reflete a necessidade urgente de um paradigma sustentável nos setores globais. No contexto específico da indústria farmacêutica, cujo impacto na saúde pública e ambiental é significativo, a incorporação dessas práticas no planejamento estratégico não apenas responde às crescentes expectativas dos *stakeholders*, como também contribui para a construção de uma reputação sólida e para a gestão eficaz dos riscos associados a questões éticas, ambientais e sociais.

Para atingir o objetivo proposto, além desta introdução, apresenta-se um segundo capítulo, com a revisão teórica utilizada, abordando o processo de administração estratégica, suas etapas, e os princípios de *Environmental, Social and Governance* (Governança, Social e Ambiental), ou ESG. O terceiro capítulo apresenta a metodologia empregada, seguido do quarto capítulo, que se dedica a análise dos resultados obtidos. Por fim, o quinto e sexto capítulo se referem, respectivamente, às conclusões e às referências utilizadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção serve de base teórica para o desenvolvimento desta pesquisa, abordando o

processo de administração estratégica, o tema *de Environmental, Social and Governance* (Governança, Social e Ambiental) ou ESG, que vem sendo amplamente discutido e ganhando relevância nos últimos anos.

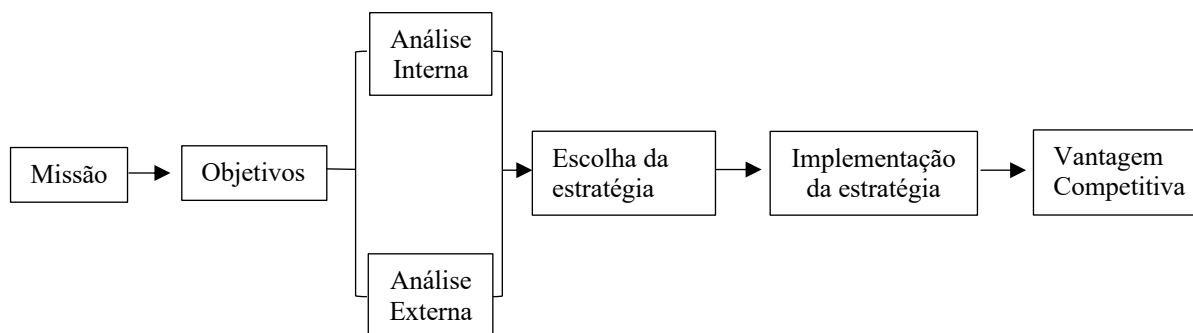
2.1 PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O termo estratégia remete a Grécia Antiga e vem da palavra “*strategos*”. Conforme Daros (2017, p. 83), o termo estratégia “[...] nasceu associado à arte da guerra e relacionava-se com as atribuições do comandante chefe da organização militar”. Com o passar do tempo, o termo sofre uma transição e passa a ser utilizado de forma mais ampla, sendo apropriado pelo ambiente contemporâneo social e, principalmente, o ambiente empresarial e de negócios (RODRIGUES *et al.*, 2009). Dessa forma, conforme Daros (2017), o conceito de estratégia na contemporaneidade passa a ser associado com o planejamento para designar um conjunto de metodologias e técnicas conhecidas como planejamento estratégico.

O termo estratégia na administração está ligado diretamente ao planejamento. De acordo com Porter (2004), a formulação de uma estratégia competitiva envolve a criação de um plano abrangente que delinea a maneira como uma empresa pretende competir, estabelecendo metas específicas e define as políticas necessárias para alcançar tais objetivos. De maneira semelhante, para Mintzberg *et al.* (2007, p. 24): “Estratégia é um plano, algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação”.

Oliveira (2013) conceitua o planejamento estratégico como um processo administrativo que estabelece o caminho mais adequado a ser seguido pela empresa, tendo, conforme Boyd (2015), um alto índice de adoção e satisfação dos seus usuários. Segundo Barney e Hesterly (2017, p. 4), o planejamento estratégico se estabelece como “um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas”. Tal processo é dividido em etapas, conforme demonstra Figura 1:

Figura 1- Etapas do processo de Administração estratégica.



Fonte: Barney e Hesterly (2017, p. 18).

O processo se inicia pela definição de uma missão da organização, que representa seu propósito ou razão de existência. Segundo Kawasaki (2018), uma boa definição de missão esclarece o benefício gerado pela empresa para o seu público-alvo. Além disso, uma boa definição de missão também deve ser inspiradora e desafiadora, para que haja o engajamento de seus colaboradores e parceiros, comprometidos em levar um benefício cada vez melhor para um público-alvo (DUCKER, 1973; KAWASAKI, 2018; MION *et al.*, 2024). Mion *et al.* (2024) ainda comprovam, em seu estudo, que declarações de missão com conteúdo rico estão associadas a um melhor desempenho de impacto social, destacando o papel da declaração de missão na criação de identidade e diferenciação das empresas.

Diversos autores indicam como a segunda etapa do processo de planejamento estratégico a constituição da visão da organização, que representa a aspiração futura de como ela deseja ser percebida, refletindo suas ambições e os objetivos que pretende alcançar. Assim, a visão

orienta e inspira as ações e decisões organizacionais em direção a um futuro desejado (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; ANDRADE; AMBONI, 2010).

O próximo passo do planejamento estratégico é o estabelecimento de objetivos. Segundo Sobral e Peci (2014, p. 200): “os objetivos são resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar, por meio da alocação de esforços e recursos em determinada direção”. Complementando esta ideia, Certo e Peter (1993) pontuam que esses objetivos, para desempenhar efetivamente seu papel, devem ser delineados de forma específica, indicando claramente o que se pretende alcançar, evitando desmotivação na equipe, também flexíveis para acomodar ajustes conforme necessário e por fim mensuráveis e com prazos definidos, facilitando assim a sua avaliação quantitativa.

Estabelecidos os objetivos, o processo tem continuidade com a análise do ambiente interno da referida empresa, que trata da identificação, elaboração, distribuição e proteção de seus recursos, capacitações e competências essenciais. Ao final desta etapa, fica explícito quais são os pontos fortes e fracos da organização no tocante a todas suas características particulares (HITT; IRELAND; HOCKSSON, 2019).

Na sequência efetua-se a análise ambiental ou externa. Conforme Sobral e Peci (2014, p. 213): “a análise do ambiente externo da organização consiste na identificação dos fatores do ambiente externo que podem influenciar direta e indiretamente o desempenho da organização”. Conforme Matos, Matos e Almeida (2008) e Barney e Hesterly (2017), esse ambiente é composto por forças político-legais, tecnológicas, econômicas, sociais e demográficas. Importante frisar, também, a importância da análise das cinco forças de Porter para indicar o nível de competição desse ambiente, ou seja, a ameaça de novos entrantes, concorrentes e produtos substitutos, bem como de fornecedores e clientes da empresa (PORTER, 1992, 2021). Se efetuada de maneira satisfatória, a análise externa possibilita identificar as oportunidades e ameaças que devem ser, respectivamente, aproveitadas e amortecidas ou absorvidas.

Munida de todos os passos anteriores, chega-se ao momento onde uma empresa está apta para realizar suas escolhas estratégicas. Segundo Barney e Hesterly (2017, p. 10), no processo de administração estratégica, o objetivo ao se fazer uma escolha estratégica é optar por uma estratégia que respalde a missão e os objetivos da empresa, explorando oportunidades e neutralizando ameaças a partir dos pontos fortes e fracos da empresa.

Dando sequência, a implementação estratégica apresenta-se como o último passo de todo o processo. Terence (2002) descreve que a finalidade dessa etapa é identificar qual a melhor abordagem prática para garantir o funcionamento da estratégia escolhida. Complementando essa visão, Sobral e Peci (2014) afirmam que a implementação estratégica é uma das etapas mais difíceis do processo, uma vez que a execução engloba diferentes áreas, gerentes e colaboradores. Apesar disso, os autores destacam a importância da implementação correta, pontuando que se mal implementada, a escolha estratégica perde seu significado e torna-se apenas uma boa intenção. Destacada a importância dessa etapa, Barney e Hesterly (2017, p.10) demonstram que três políticas e práticas organizacionais específicas são particularmente importantes para a implementação de uma estratégia: "a estrutura organizacional formal da empresa, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e sua política de remuneração de funcionários". Segundo os autores, a consistência desses pontos afeta diretamente o sucesso da implementação estratégica.

Por fim, diversos autores defendem que se o processo de administração estratégica for seguido de maneira competente, ele provavelmente será fonte de vantagem competitiva para uma organização (SOBRAL; PECI; 2014; BARNEY; HESTERLY, 2017; HITT; IRELAND; HOCKSSON, 2019). Porém, como é definida a vantagem competitiva? Para Porter (2004), a vantagem competitiva reside principalmente no valor que uma empresa consegue gerar para seus compradores, superando os seus custos de produção. Já Barney e Hesterly (2010, p.10) definem que: “em geral, uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais.” Assim entende-se que o processo de planejamento estratégico é de suma importância para que as empresas busquem vantagem competitiva, gerando maior valor que seus concorrentes.

2.2 ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE OU ESG

Acredita-se que o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) teve sua gênese na década de 50, quando o trabalho de Bowen (1953), intitulado “Responsabilidades sociais do homem de negócios”, foi publicado, e como pioneiro deu início ao debate. A divulgação e a popularização do conceito ocorreram no início dos anos 1960, nos Estados Unidos da América (EUA), a partir do final da década de 1960 na Europa, e no final dos anos 1970 e início dos 1980 no Brasil. Nos dizeres do próprio Bowen (1957, p. 14) sobre a responsabilidade social dos homens de negócios: “[...] ela se refere às 'obrigações' dos homens de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação, que sejam compatíveis com os fins e valores de nossa sociedade”. Como pode-se perceber, o conceito de RSC era focado no âmbito social, porém ainda precário nos temas ambientais e de governança, que vieram a ganhar foco somente posteriormente, com o surgimento do ESG.

ESG é uma sigla criada em 2004 em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial, chamada *Who Cares Wins* (COMPACT, 2004). Essa sigla em inglês significa *Environmental, Social and Governance*, e corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização. Este termo está ligado diretamente ao conceito de sustentabilidade, que, conforme Armstrong (2020), refere-se ao desenvolvimento que satisfaz às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades.

De acordo com Ognen, (2017), os critérios ESG são aspectos fundamentados em dados da sustentabilidade que destacam o desempenho de uma empresa nas áreas de meio ambiente, sociedade e governança, todas passíveis de mensuração. Nos três pilares do ESG, o pilar ambiental lida com preocupações ambientais significativas, como emissão de carbono, uso de recursos naturais, gestão de resíduos e emissões tóxicas (JASCH, 2006). Por outro lado, o pilar social concentra-se em aspectos sociais essenciais, como questões comunitárias, gestão da força de trabalho, direitos humanos e responsabilidade de produtos, enquanto o pilar de governança aborda principalmente o planejamento de políticas, gestão de funcionários, ética nos negócios e responsabilidade social corporativa (OGNEN, 2017).

Esse novo cenário vem sendo incorporado pelas organizações ao redor do mundo, e um dos fatores que as impulsiona é a preocupação da sociedade em relação ao tema. De acordo com Costa e Ferezin (2021, p. 81), "a importância dada a esse exercício de conscienciaridade está sendo atribuída e incorporada por pessoas no mundo inteiro, que acreditam e desejam um futuro melhor". Nesse âmbito, as organizações estão seguindo o mesmo raciocínio, debatendo e agregando o novo termo ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*) ou ASG (Ambiente, Social e Governança Corporativa), como norte para as direções a serem trabalhadas e analisadas, isto é, pensando holisticamente.

Por outro lado, a aderência das organizações a essas práticas se deu não por espontânea vontade, mas sim principalmente pela nova tendência seguida por investidores, chamada de SRI (*Sustainable Investment Alliance*). Conforme Berry e Junkus (2013), o SRI se refere à noção de usar princípios sociais, além dos financeiros, em consideração para ajudar a orientar as escolhas de investimento. Ou então, integrar valores pessoais e preocupações sociais nas decisões de investimento (SCHUETH, 2003; SHANK; MANULLANG; HILL, 2005; STATMAN, 2006). Para destacar como o SRI está difundido, conforme Gordon e Bell (2022, p.7): “[...] mais de três quartos dos investidores pesquisados acreditam que as empresas deveriam fazer investimentos que abordam questões de ESG relevantes para seus negócios, mesmo que isso reduza seu lucro a curto prazo”.

Assim, fica claro que a nova modalidade de investimento responsável causa o aumento da adoção de práticas de ESG graças ao impacto financeiro causado nas organizações. Ainda que não haja um padrão definido para a divulgação de informações relacionadas a ESG, a crescente demanda do mercado de capitais tem pressionado empresas a adotarem determinadas práticas e reportes. Na maioria dos países, não existe ainda obrigatoriedade de divulgação de informações em ESG. Estima-se, porém, que mais de 85% dos participantes do S&P 500 nos

EUA, e mais de 90% das maiores organizações globais, divulguem relatórios com algum tipo de informação não financeira (HO; PARK, 2019). Para ter ideia desses números, nos últimos anos, conforme a *Global Sustainable Investment Alliance*, em seu relatório de 2020, o mercado de investimentos sustentáveis atingiu a marca impressionante de US\$35,3 trilhões no ano, representando um aumento de 15% em relação ao ano anterior.

Dada sua relevância, há um número crescente de pesquisas acadêmicas acerca do tema, especialmente em economias desenvolvidas. Mervelskemper e Streit (2017), por exemplo, concluíram que as práticas em ESG parecem, de fato, gerar mais valor para as empresas que as adotam. Ainda, nesse sentido, Guerra Filho, Turqueti e Lima (2021) acrescentam que a avaliação ESG envolve a análise da performance de uma empresa nos domínios ambiental, social e de governança corporativa. Portanto, uma empresa que demonstra uma política sólida, transparente e um genuíno comprometimento com essas áreas tende a ser mais atraente para receber investimentos.

Apesar disso, existe um temor que o ESG se torne um “chamariz” para ser mostrado apenas buscando lucro. Essa preocupação é levantada, inclusive, por Rhodes (2016), que critica as práticas sustentáveis e éticas nas organizações sugerindo que essas não são o principal objetivo das organizações; pelo contrário, interesses puramente empresariais da busca pelo lucro permanecem no topo da agenda. Já no panorama das empresas, conforme o relatório *Approaching the Future, Global Sustainable Investment Alliance* (2022, p. 1), existem dois grandes desafios a serem superados, o primeiro é como medir o impacto das ações tomadas, e o segundo como demonstrar isso para o público.

Assim, fica claro que a nova modalidade de investimento responsável causa o aumento da adoção de práticas de ESG graças ao impacto financeiro causado nas organizações. Ainda que não haja um padrão definido para a divulgação de informações relacionadas a ESG, a crescente demanda do mercado de capitais tem pressionado empresas a adotarem determinadas práticas e reportes. Na maioria dos países, não existe ainda obrigatoriedade de divulgação de informações em ESG. Estima-se, porém, que mais de 85% dos participantes do S&P 500 nos EUA, e mais de 90% das maiores organizações globais, divulguem relatórios com algum tipo de informação não financeira (HO; PARK, 2019). Para ter ideia desses números, nos últimos anos, conforme a *Global Sustainable Investment Alliance*, em seu relatório de 2020, o mercado de investimentos sustentáveis atingiu a marca impressionante de US\$35,3 trilhões no ano, representando um aumento de 15% em relação ao ano anterior.

Dada sua relevância, há um número crescente de pesquisas acadêmicas acerca do tema, especialmente em economias desenvolvidas. Mervelskemper e Streit (2017), por exemplo, concluíram que as práticas em ESG parecem, de fato, gerar mais valor para as empresas que as adotam. Ainda, nesse sentido, Guerra Filho, Turqueti e Lima (2021) acrescentam que a avaliação ESG envolve a análise da performance de uma empresa nos domínios ambiental, social e de governança corporativa. Portanto, uma empresa que demonstra uma política sólida, transparente e um genuíno comprometimento com essas áreas tende a ser mais atraente para receber investimentos.

Apesar disso, existe um temor que o ESG se torne um “chamariz” para ser mostrado apenas buscando lucro. Essa preocupação é levantada, inclusive, por Rhodes (2016), que critica as práticas sustentáveis e éticas nas organizações sugerindo que essas não são o principal objetivo das organizações; pelo contrário, interesses puramente empresariais da busca pelo lucro permanecem no topo da agenda. Já no panorama das empresas, conforme o relatório *Approaching the Future, Global Sustainable Investment Alliance* (2022, p. 1), existem dois grandes desafios a serem superados, o primeiro é como medir o impacto das ações tomadas, e o segundo como demonstrar isso para o público.

Por fim, apesar de sua dificuldade de mensurar tais impactos, as corporações estão cada vez mais interessadas em comunicar suas ações de adaptação às tendências de impacto socioambiental, a fim de fortalecer sua identidade e reputação (TAVARES; TÖPKE, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho tem natureza qualitativa e é do tipo descritivo, devido à oportunidade gerada de explorar o contexto, as interações e as narrativas que permeiam o fenômeno da incorporação de práticas ESG no planejamento estratégico das empresas que compõem a indústria farmacêutica. Buscando estudar o fenômeno da incorporação de práticas ESG, foi realizado um estudo de múltiplos casos baseados em três proeminentes empresas do setor farmacêutico. Um estudo de caso múltiplo envolve dois ou mais casos ou replicações entre os casos para investigar o mesmo fenômeno (LEWIS-BECK; BRYMAN; LIAO, 2003; YIN, 2017). Por fim Yin (2017) destaca que em estudos de casos, os resultados empíricos podem ser considerados ainda mais fortes se dois ou mais casos sustentam a mesma teoria.

O trabalho foi desenvolvido com a abordagem teórico-empírica, pensando, primeiramente, em sua importante característica de integração entre a teoria e a evidência empírica. Conforme Yin (2017 p. 7), "uma pesquisa teórico-empírica busca validar e refinar a teoria por meio da análise de dados da vida real". Essa característica permite que seja desenvolvida uma compreensão mais robusta e adaptável dos fenômenos de ESG, criando um efeito comparativo.

Para a elaboração deste estudo foram coletados dados primários e secundários. Como base de apoio, foram coletados dados secundários por meio dos sites e dos relatórios disponibilizados pelas organizações estudadas. A obtenção de dados primários ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com gerentes das empresas alvo da pesquisa, totalizando 3 horas e 40 minutos de entrevistas. Para possibilitar uma análise mais detalhada todas as entrevistas foram transcritas integralmente e foram armazenadas em meio digital, estando disponíveis para consulta.

O roteiro da entrevista foi elaborado de modo a atingir o objetivo proposto, sendo dividido em partes específicas. A primeira parte foca em questões gerais, coletando informações mais básicas sobre a característica das empresas e o perfil dos gestores entrevistados. A segunda parte se direciona ao processo de administração estratégico e tem por objetivo levantar informações que demonstrem como as etapas desse processo se desenvolvem nas empresas estudadas. A terceira parte é focada na abordagem ESG, buscando um panorama de como ela é vista e como vêm sendo aplicada nessas organizações. Já munida dessas informações, a quarta parte do roteiro objetiva a entender quais etapas específicas do processo estratégico estão sendo moldadas pelas empresas para se adaptar à perspectiva ESG, sendo assim um ponto de junção entre os dois temas principais.

A interpretação dos dados obtidos foi efetuada através do método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), foram-se executadas três etapas: pré-análise para organização das informações, análise detalhada com categorização dos dados, e interpretação inferencial para decifrar a essência dos dados.

Figura 3 - Esquema de análise – categorias de estudo.



Fonte: elaborada pelos autores.

O objeto de estudo se constitui em três grandes empresas do setor farmacêutico brasileiro que serão denominadas Empresa A, Empresa B e Empresa C. Os entrevistados foram denominados Entrevistado A, Entrevistada B e Entrevistada C, de acordo com sua empresa em particular. O Quadro 1 demonstra as principais características das empresas estudadas.

Quadro 1 - Perfil das empresas

Empresas/ Origem	Fundação e tempo de atuação no Brasil	Quantidade de colaboradores	Variedade de produtos comercializados
Empresa A			

Multinacional Americana, com sede no Brasil.	Fundada em 1876. Atua no Brasil desde 1944.	No mundo: em torno de 37 mil funcionários. No Brasil: em torno de 500 funcionários.	Produtos: 16 medicamentos no portfólio.
Empresa B			
Multinacional Dinamarquesa, com sede no Brasil.	Fundada em 1923. Atua no Brasil desde 1990.	No mundo: em torno de 59 mil funcionários. No Brasil: em torno de 1400 funcionários.	Produtos: 14 medicamentos no portfólio.
Empresa C			
Multinacional Francesa com sede, no Brasil.	Fundada em 1973. Atua no Brasil desde 2004.	No mundo: em torno de 100 mil funcionários. No Brasil: em torno de 4 mil funcionários.	Produtos: 296 medicamentos no portfólio.

Fonte: elaborado pelos autores, a partir dos dados coletados.

Por fim, segue o Quadro 2, que demonstra o perfil dos entrevistados. Observa-se que todos entrevistados têm vasta experiência, além de possuírem escolaridade avançada, sendo que todos atuam a mais de 15 anos e possuem pós-graduação na área de sustentabilidade.

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

Entrevistados/ Cargo	Idade	Gênero	Tempo de experiência na área	Tempo de atuação na empresa	Escolaridade
Entrevistado A					
Gerente de HSE (Saúde, segurança e meio ambiente)	43 anos	Masculino	16 anos	3 anos	Pós-graduado
Entrevistado B					
Gerente de Sustentabilidade	37 anos	Feminino	15 anos	1 ano e 9 meses	Pós-graduada
Entrevistado C					
Gerente de HSE (Saúde, segurança e meio ambiente).	41 anos	Feminino	24 anos	5 anos	Pós-graduada

Fonte: elaborado pelos autores, a partir dos dados coletados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas, bem como sua análise relacionada ao referencial teórico do estudo, focados buscando assim atingir o objetivo proposto.

4.1 PRÁTICAS DE ESG NAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

As empresas estudadas demonstraram possuir práticas já robustas e consolidadas no âmbito dos três pilares de ESG (ambiental, social e de governança), propostos por Ognen, (2017). Esse ponto foi identificado nas três entrevistas efetuadas.

A Entrevistada 3 pontua que os três pilares são interligados em sua organização: “aqui, na Empresa 3, esses três pontos, o ambiental social e o governamental, estão muito ligados. Eles não conseguem existir um sem o outro”. O Entrevistado 1 também destaca: “então, a Empresa 1 está em um momento muito robusto quanto aos investimentos em ESG e aos seus objetivos”. Ainda, nesse sentido, a Entrevistada 2 pontua que: “a Empresa 2 [...] endereça desafios sociais, ambientais, buscando atingir a expectativa dos nossos stakeholders, [...] a gente agrega valor ao nosso negócio por meio da sustentabilidade”. Este último trecho corrobora com a teoria de Mervelskemper e Streit (2017) de que uma parte das empresas já reconhecem que as práticas sustentáveis podem gerar valor real.

Com intenção de destacar essa robustez, segue a análise de cada um dos pilares de ESG das organizações estudadas. Dando-se início, o pilar ambiental demonstrou ser protagonista nas três empresas, e apesar de serem denominados de diferentes formas, todos possuem objetivos similares. Acerca deste tema o Entrevistado 1 expõe que a empresa tem um pilar chamado *Green Pilar*, focado justamente na parte de meio ambiente, com ações como a prática da coleta seletiva e a redução do consumo de água e energia, através da instalação de equipamentos mais modernos.

Já na Empresa 3, o pilar ambiental é chamado de *Healthy Planet*, e, conforme a Entrevistada 3, tem objetivos semelhantes: “Primeiro é a questão do clima e do carbono zero, que tem o prazo final de 2030 [...] trabalhar com 100% de energia elétrica renovável em todas as nossas operações até 2025”. Segundo ela, a última linha tem a ver com redução de resíduos dos produtos em toda a cadeia de valor, potencializando o que a empresa chama de circularidade.

Por fim, a Empresa 2 nomeia seu pilar ambiental como Circular for Zero, que conforme a Entrevistada 2: “[...] tem um objetivo bastante ambicioso, que é de impacto ambiental zero, e a partir de uma mentalidade circular, [...] e isso nos levou a priorizar, dois grandes desafios a partir do nosso negócio, que é o desafio de CO₂, e o desafio do plástico”. Assim, ficou claro a similaridade dos objetivos ambientais das três empresas, o que é explicado pela literatura de Jasch (2006), sendo que as três empresas demonstram os mesmos pontos expostos pelo autor, como a gestão de resíduos sólidos, emissão de carbono e o uso consciente de recursos naturais.

Dando sequência, os pilares sociais das empresas estudadas se dividem em preocupações internas e externas, e como proposto por Ognen (2017), possuem projetos para seus próprios funcionários e também para a comunidade em geral. A Empresa 3 nomeia seu pilar de *Healthy Society*, e, conforme a Entrevistada 3: “são, três grandes linhas, o primeiro é o estímulo ao autocuidado, [...] depois tem a questão do impacto nas comunidades, através do propósito de marca, [...] e, a última, que é a cultura da inclusão, da sustentabilidade, da segurança e bem-estar dos funcionários”.

Nesse sentido, a Entrevistada 2 pontua: “existem dois grandes programas da nossa estratégia de responsabilidade social externa, onde os temas prioritários são prevenção e acesso à saúde, [...] internamente existe um grande foco na inclusão de minorias e na saúde dos colaboradores.” Já conforme o Entrevistado 1: “aqui existe uma grande preocupação com a saúde dos funcionários, [...] têm programas de subsídio de todas as consultas e medicamentos, [...] o principal objetivo social é aumentar o acesso à saúde de qualidade no mundo todo”.

É também importante destacar, que o foco na saúde como atividade primária da Indústria Farmacêutica, eleva a demanda por responsabilidades sociais nessas empresas, o que explica o grande investimento nesse pilar. Assim ficou claro que as organizações estudadas possuem projetos variados e de grande impacto, podendo considerá-las empresas socialmente responsáveis conforme define Bowen (1957).

O pilar da governança conforme proposto por Ognen (2017), assume um caráter basilar nas práticas de ESG, sendo que os pilares ambientais e sociais dependem também diretamente da ética e da transparência. As empresas estudadas se demonstraram consistentes nesse sentido, como expõe o Entrevistado 1: “cara, brilha os olhos a forma como a parte de governança é gerida aqui, toda essa parte de compliance que a Empresa 1 investe, [...] você sente bem trabalhando aqui, tudo é muito transparente”. Ele exemplifica: “Tem por exemplo um canal

aberto para todos funcionários para denúncias, [...] aqui na Empresa 1, eu tenho a obrigação de comunicar qualquer desvio, qualquer comportamento não ético que eu testemunhe, qualquer crime, qualquer retaliação, eu sou obrigado. Já a Entrevistada 2 pontuaque a Empresa 2 tem sua governança desenvolvida chamada de *Essentials*, focada em prevenir desvios de conduta e nortear a ação dos colaboradores. Conforme ela, a governança é bem desenvolvida graças a sua estrutura de capital aberta, sendo seu principal acionista uma fundação.

A Entrevistada 3, por sua vez, cita: “ela é transparente com essas informações para os funcionários da empresa e também para fora da empresa, [...] a questão ética é levada muito a sério, temos intervenções constantes com palestras e pessoas fiscalizando”. Pode-se perceber nas falas dos entrevistados um foco na ética e transparência, o que cria um ambiente próspero para a adoção de práticas de ESG. Tendo sido apresentado as práticas adotadas em cada pilar por essas empresas, segue o Quadro 3 para destacá-las:

Quadro 3 - Práticas de ESG adotadas pelas empresas estudadas.

ORGANIZAÇÕES	AMBIENTAL	SOCIAL	GOVERNANÇA
EMPRESA 1	Foco no uso consciente de recursos naturais, trabalhando também a gestão de resíduos sólidos.	Internamente: Programa de subsídio à saúde dos colaboradores, e programas de inclusão e diversidade. Externamente: Busca aumentar o acesso social à saúde de qualidade.	Transparência e estímulo à ética por meio de investimento em <i>Compliance</i> .
EMPRESA 2	Foco na redução de emissão de Co2, apresentando também projetos de uso consciente de recursos naturais e gestão de resíduos sólidos.	Internamente: Foco na inclusão de minorias e garantia da saúde dos colaboradores. Externamente: Busca promover prevenção e acesso à saúde.	Transparência e estímulo à ética por meio de políticas e documentos.
EMPRESA 3	Foco na redução de emissão de Co2, apresentando também projetos de uso consciente de recursos naturais e gestão de resíduos sólidos.	Internamente: Programas de segurança e bem-estar dos colaboradores. Externamente: Estímulo ao autocuidado, e impacto a comunidades através de propósitos de marca.	Transparência e estímulo à ética por meio de intervenções e fiscalização ativa.

Fonte: elaborado pelos autores.

Além de já aplicarem as práticas de ESG, as empresas da Indústria Farmacêutica se mostram muito interessadas em divulgá-las. A Entrevistada 2 pontua: “Uma boa parte desses compromissos é divulgada externamente, e você encontra isso no site da Empresa 2, no *Annual Report*, que é o nosso principal relatório da empresa como um todo ali, que divulga esses compromissos.” Já o Entrevistado 1 expõe: “E esse site da Empresa 1, ele vai te dar um relatório muito importante no sentido de você ver como a empresa 1 leva a sério todas essas práticas.” Dando sequência, a Entrevistada 3 diz: “os programas são analisados anualmente com base em números, [...] também para depois serem divulgados no relatório que é mundial. O exposto pelos entrevistados das organizações estudadas corrobora com Tavares e Topke (2019) que indicam que o interesse dessa ampla divulgação está principalmente em fortalecer a identidade e a reputação das empresas.

A robustez e a divulgação dessas práticas podem ser explicadas principalmente pelo fato de todas as empresas estudadas serem de capital aberto. Assim, conforme Guerra Filho, Turqueti e Lima (2021) é natural que essas empresas utilizem o ESG como meio de captação de investimento. Corroborando este ponto, o Entrevistado 1 discorre: “então hoje quando falamos de ESG, as empresas de capital aberto têm investido muito [...] com isso elas conseguem ter os seus relatórios de ESG muito robustos, que é exatamente o que nós temos na

nossa matriz”. Sobre isso, a Entrevistada 2 afirma: “existem as pressões de investidores e isso já traz uma cultura de planejamento em que a sustentabilidade é considerada já há muito tempo”. A Entrevistada 3 ainda expõe sua percepção de que: “mas a gente vê esse movimento acontecer, a gente vê essa demanda da sociedade aumentar.” Tudo isso corrobora com a afirmação de que existe uma preocupação crescente da maior parte dos investidores com as práticas de ESG (GORDON; BELL 2022; HO; PARK 2019; COSTA; FERREZIN 2021.)

Foi-se constatado também que as opiniões dos gerentes entrevistados convergem na consideração de que a robustez de suas práticas de ESG está diretamente ligada à natureza multinacional de suas empresas, sendo importadas tendências internacionais que em geral são mais fortes do que em solo nacional. A Entrevistada 3, demonstra sua percepção de que: “infelizmente a demanda social, não só no Brasil, mas em países subdesenvolvidos como um todo, é ainda muito pequena”. Já a Entrevistada 2 pontua: “muitas vezes o que acontece é que as empresas multinacionais que decidem por compromissos globais, por padrões de reporting, entram em iniciativas que exigem que se engajem como grupo, isso faz bastante diferença, porque isso gera um efeito cascata que é muito positivo”. Por fim, o entrevistado 1 corrobora: “então quando falamos de ESG, as empresas lá de fora estão em outro patamar, mas isso tá chegando aqui no Brasil cada vez mais rápido”.

4.2 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA E SUA ADAPTAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE ESG

As empresas estudadas apresentam estratégias bem definidas, com planos de ação precisos e abrangentes, alinhando-se com os conceitos de estratégia discutidos por Porter (2004) e Mintzberg *et al.* (2006). Isso ocorre graças a dois aspectos principais: o porte dessas empresas e a sua longa trajetória no mercado. Empresas de grande porte e bem estabelecidas, como as mencionadas, possuem recursos substanciais e uma ampla base de conhecimento acumulado, que lhes permitem desenvolver estratégias complexas e eficazes. Essas características possibilitam uma análise aprofundada do seu processo de planejamento estratégico, com atenção especial às etapas estabelecidas por Barney e Hesterly (2017) e a forma como estas se adaptam as práticas de ESG implementadas por essas organizações.

O Quadro 4 apresenta a missão e a visão das organizações estudadas, tomando como base as definições de Kawasaki (2018):

Quadro 4 - Missões e visões das empresas.

ORGANIZAÇÕES	MISSÃO	VISÃO
EMPRESA 1	Unir o cuidado com a descoberta para criar medicamentos que melhoram a vida das pessoas ao redor do mundo	Buscar a próxima grande descoberta encontrando ainda mais maneiras de melhorar a vida das pessoas ao redor do mundo
EMPRESA 2	Promover mudanças para derrotar o diabetes e outras doenças crônicas graves, como obesidade e distúrbios hemorrágicos e endócrinos raros	Ampliar o acesso aos nossos medicamentos e trabalhar para prevenir e, eventualmente, curar doenças
EMPRESA 3	Perseguir os milagres da ciência para melhorar a vida das pessoas	Mudar a prática da medicina, transformando o impossível em possível para os pacientes

Fonte: elaborado pelos autores

As missões e visões são fundamentais para o processo de planejamento estratégico de uma empresa. Na indústria farmacêutica, esses elementos são particularmente marcados por um forte apelo social devido à natureza de suas atividades. Isso é relevante porque, já desde o início do planejamento, as organizações do setor demonstram potencial para adotar estratégias alinhadas com os princípios de ESG. Sobre isso o Entrevistado 1 expõe: “quando nós falamos da nossa missão, ela está totalmente alinhada com as práticas de ESG que implementamos.” Ainda, a Entrevistada 2 pontua: “então, isso define para que a gente existe como empresa, o que nos move e aí claro que sustentabilidade faz parte disso, né?”. De forma ainda mais enfática a Entrevistada 3 pontua que: “se não pensarmos em implementar ESG, a missão vira só uma frase bonita”.

Dando continuidade no processo, a etapa dos objetivos foi analisada com base na definição de Sobral e Peci (2014). Nesse estágio as empresas estudadas demonstraram traçar objetivos ambiciosos, mas sem deixar de serem mensuráveis e alcançáveis, conforme proposto por Certo e Peter (1993). Isso fica claro considerando que os gerentes entrevistados se mostraram otimistas em atingir os objetivos de ESG propostos, apesar de considerarem os mesmos bem desafiadores. O Entrevistado 1 destaca: “corrigimos a rota, o que deu certo, o que não deu certo e investimos ali em um objetivo ainda mais desafiador para o ano seguinte”. Já a Empresa 3 trabalha principalmente com objetivos de longo prazo: “aí a gente vai traduzindo isso em metas, que são geralmente de longo prazo [...] e nós temos o acompanhamento do progresso, então tudo isso é documentado”. A Entrevistada 2 demonstra otimismo, pontuando que: “não são objetivos fáceis de se concretizar, mas a Empresa 2 é muito comprometida, [...] estamos no caminho certo”.

Outro fator importante é que são efetuadas análises internas frequentes nas empresas da Indústria Farmacêutica, buscando elucidar quais são seus pontos fortes e fracos, conforme afirmam Hitt, Ireland e Hocksson (2019). Nesta etapa a gestão dos funcionários desempenha um papel central, destacando o pilar da governança. A Empresa 1 busca constantemente melhorar seus pontos fracos: “todo ano acontece uma reestruturação interna, para tentar arrumar o que não deu certo, [...] alguns são demitidos, remanejados e outros contratados”. Seguindo o mesmo raciocínio, a Empresa 3 passa neste momento por uma grande reestruturação interna: “esse movimento já começou tem mais ou menos uns dois anos [...] estamos dividindo as unidades de negócio, criando divisões independentes de acordo com sua função”. Fica claro também que essas análises são efetuadas pelo nível de diretoria, como expõe a Entrevistada 3: “a liderança que avalia todos esses pontos fortes e pontos fracos, [...] eles organizam os setores de acordo com isso”.

Conforme Sobral e Peci (2014), o intuito da análise externa é identificar as ameaças e oportunidades, criadas pelo ambiente externo. Matos, Matos e Almeida (2008), explicam que esse ambiente é composto por forças político-legais, tecnológicas, econômicas, sociais, clientes e concorrentes da empresa. Como ponto em comum, os três gerentes entrevistados afirmam que as práticas de ESG são vistas em suas empresas como uma oportunidade, principalmente para atrair investimentos. Além disso, duas empresas estudadas compartilham de uma mesma ameaça principal: os produtos substitutos, grande parte graças ao incentivo nacional à venda de medicamentos genéricos. A Entrevistada 2 pontua: “entendo que é uma grande ameaça também nesse setor, principalmente pelos medicamentos genéricos”. Já o Entrevistado 1 afirma: “então quando nós falamos em genéricos são medicamentos mais comuns [...], mas quando nós falamos dentro do que a Empresa 1 pratica hoje no mercado, nós temos patentes muito robustas e isso nos dá uma salvaguarda muito grande”.

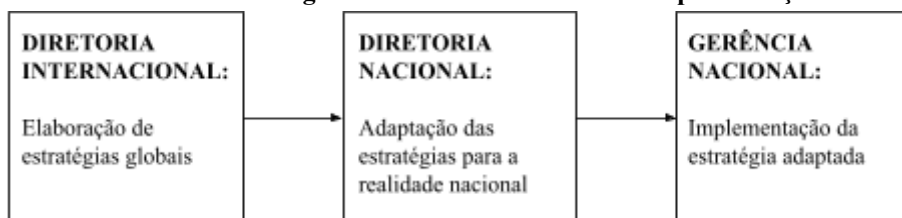
Para lidar com a ameaça de substitutos, as empresas 1 e 2 focam em pesquisa e desenvolvimento, buscando o pioneirismo e diferenciação de seus produtos. A fala do Entrevistado 1 corrobora este fato: “a gente tá sempre, alguns passos, ou muitos passos, à frente das outras companhias, porque trabalhamos muito no desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos”. Dados obtidos em relatórios da empresa 1 também demonstram esse alto investimento em pesquisa em desenvolvimento, chegando a fatia de 30% do faturamento investido nesse setor. A Entrevistada 2 também demonstra esse fato em sua fala, explicando: “bom, a Empresa 2 tem o foco em doenças crônicas graves e raras, [...]

então existe foco em pesquisa para desenvolver produtos inovadores nessa área”. Em contraposição, a Empresa 3 comercializa genéricos e, por isso, não compartilha do entendimento desse ponto como uma ameaça. Nesse caso, a principal ameaça identificada é a rivalidade entre os concorrentes, sendo evidente uma guerra de preços. Para lidar com esse problema a principal estratégia adotada é a diversificação dos produtos, a Entrevistada 3 pontua que: “a Empresa 3 tem uma linha muito grande de produtos, marcas muito populares”.

A análise das três empresas estudadas revela uma dinâmica interessante na formulação de suas estratégias, moldada pelo fato de se tratarem de organizações multinacionais. Estas estratégias, em geral, são originadas e propostas pelas sedes globais, evidenciando a influência internacional na escolha de estratégias. A Entrevistada 2 destaca essa realidade ao dizer: “A Empresa 2 é uma empresa global e, conseqüentemente, tem uma estratégia global que é adaptada para os contextos nacionais e regionais”. Essa visão é reforçada pela Entrevistada 3, que observa: “temos uma meta global para cumprir, e embora alguns países possam alcançá-la mais rapidamente que outros, a expectativa é que todos os países eventualmente a atinjam”. Essas declarações sublinham o papel crucial das filiais brasileiras na adaptação desses objetivos globais às condições locais, como enfatizado pelo Entrevistado 1: “nós temos uma matriz nos Estados Unidos, que estabelece padrões para todas as suas filiais ao redor do mundo, que devem ser ajustados conforme a região”. Portanto, é importante destacar que todo o processo de planejamento estratégico apresentado nesta seção demonstra essa dinâmica de internalização das escolhas estratégicas internacionais, e de adaptação regional para a implementação das mesmas e que, essa dinâmica também acontece com as práticas de ESG dessas organizações.

Conforme Terence (2002), um ponto crucial na etapa da implementação estratégica é conseguir adaptá-la à realidade, para que ela possa ser eficaz em sua abordagem prática. Levando em conta o fato de que as estratégias das empresas estudadas são elaboradas em suas sedes, a flexibilidade para adaptá-las ao contexto regional se demonstra de suma importância. Analisando as entrevistas, constatou-se que o grau de flexibilidade para adaptação de estratégias referentes às práticas de ESG é diferente nas três empresas. Nesse sentido a empresa 1 se demonstra a mais rígida: “então a minha principal atribuição hoje, é garantir que nós estamos seguindo e cumprindo com todas as diretrizes globais de ESG”. Já a Empresa 2 se demonstrou a mais flexível: “mas a gente trabalha de forma muito integrada, [...] então eu tenho liberdade de escolher o caminho pra chegar aqui no Brasil nas metas que no que foram definidas globalmente.” A Empresa 3 por sua vez demonstra um perfil moderado, se encontrando no meio termo quando comparada com as outras duas: “essa flexibilidade é dada assim para os gerentes regionais, deles conseguirem adaptar essas estratégias, [...], mas se a gente flexibiliza muito, aí não é mais uma meta global”. A Figura 4 demonstra como ocorrem a escolha e a implementação estratégica das empresas da Indústria Farmacêutica.

Figura 4: Dinâmica de escolha e Implementação estratégica.



Fonte: elaborado pelos autores.

A análise do impacto das práticas de ESG no processo de planejamento estratégico das empresas farmacêuticas estudadas, demonstrou que todas as etapas foram significativamente influenciadas, contudo, destaca-se que as etapas de definição de objetivos e análise externa sofreram a maior influência dessas práticas. A definição de objetivos se mostrou central para a integração das metas de ESG, com as empresas estabelecendo objetivos ambiciosos e mensuráveis que refletem seu compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social. Paralelamente, a análise externa evidenciou como as empresas percebem as práticas de ESG não apenas como uma resposta às pressões ambientais e sociais, mas também como uma oportunidade estratégica para se diferenciar no mercado, atraindo investimentos e fortalecendo sua posição competitiva.

5 CONCLUSÕES

A partir das entrevistas semiestruturadas realizadas com gerentes da área de ESG, atuantes em grandes empresas da Indústria Farmacêutica, algumas considerações finais podem ser traçadas. Em relação ao processo de planejamento estratégico das empresas estudadas, constatou-se que são instituídos processos complexos e bem estruturados, apresentando etapas bem definidas. Isso ocorre graças ao grande porte das empresas estudadas e seu vasto tempo de atuação no mercado, o que cria um terreno fértil para o aprimoramento constante de suas estratégias.

A respeito das práticas de ESG adotadas pelas organizações desse setor, essas demonstraram ser robustas e consolidadas. Esta solidez deriva-se principalmente da estrutura de capital aberto dessas empresas, fato que motiva a implementação de projetos variados nessa área. Essas organizações buscam, assim, o fortalecimento de sua identidade, visando atrair investidores preocupados com essas causas. Adicionalmente, a característica multinacional destas empresas impulsiona a importação de abordagens de ESG mais avançadas de mercados internacionais, as adaptando ao mercado nacional. Por fim, constatou-se que a crescente demanda social por responsabilidade corporativa, combinada com o aumento dos investimentos socialmente responsáveis, têm impulsionado significativamente as práticas de ESG nas empresas da indústria farmacêutica.

Neste estudo, buscou-se analisar, também, quais etapas específicas do processo de administração estratégica estão sendo adaptadas e/ou estruturadas, tomando como base a realidade das práticas ESG nessas empresas. Identificou-se que todo o processo, desde a definição da missão até a implementação das estratégias da empresa, incorpora os princípios de ESG. A missão das empresas abre caminho para as práticas de ESG, os objetivos gerais respeitam o conceito de sustentabilidade, e, também, são estabelecidos objetivos específicos da área de ESG. A análise interna enfoca a governança, enquanto a análise externa evidencia a demanda social e dos investidores por práticas de ESG. A implementação é adaptada às realidades regionais, respeitando princípios de sustentabilidade, e as escolhas estratégicas seguem diretrizes internacionais, demonstrando a integração de ESG nas operações corporativas.

Diante disso, destaca-se que essas empresas estão efetivamente integrando ESG em suas estratégias, refletindo um compromisso com a sustentabilidade e responsabilidade corporativa. Isso demonstra uma evolução positiva no setor farmacêutico, onde as práticas de ESG estão se tornando uma parte integral e estratégica do planejamento e gestão, motivadas tanto por demandas de mercado, como por pressões sociais crescentes por práticas éticas e sustentáveis.

Uma das principais limitações enfrentadas na realização desta pesquisa foi o recorte específico dos participantes, concentrado exclusivamente em gerentes de ESG. Essa escolha, embora intencional para obter insights especializados, restringiu o espectro de perspectivas, limitando as respostas a uma visão gerencial dentro do setor. Além disso, a pesquisa focou apenas em grandes empresas da indústria farmacêutica. Essa abordagem, enquanto rica em detalhes sobre práticas em organizações de grande porte, pode não refletir totalmente a variedade de estratégias de ESG implementadas em empresas de diferentes tamanhos e capacidades. Para futuras pesquisas, sugere-se expandir o conjunto de participantes para incluir mais respondentes de diferentes cargos da área de ESG, em vez de apenas gestores. Isto pode levar a uma compreensão mais abrangente e diversificada das práticas ESG, refletindo uma gama mais ampla de experiências e percepções dentro da organização. Além disso, seria benéfico incluir empresas de diferentes portes na pesquisa, o que pode fornecer informações sobre como as estratégias ESG são adaptadas e implementadas em diferentes contextos organizacionais, desde pequenas e médias empresas até grandes corporações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ARMSTRONG, A. Ethics and ESG. *Australasian accounting, Business and Finance*

Journal, Australia, v. 14, p. 6-17, 2020.

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

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.

BERRY, Thomas C., & JUNKUS, Joan C. Socially Responsible Investing: An Investor Perspective. **Journal of Business Ethics**, Springer, v. 112, n. 4 p. 707-720, Fevereiro, 2013.

BOWEN, Howard R. **Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BOYD, Brian, K. Strategy and Planning. **Strategic Management**, v. 12, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120138>. Acesso em: 10/04/2024.

BRUNO, A. Um setor maduro e em crescimento. **Abrafarma**, março de 2023. Disponível em: <https://www.abrafarma.com.br/noticias/um-setor-maduro-e-em-crescimento>. Acesso em: 04/12/2023.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. Administração: teoriase processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERTO, S.; PETER, P. **Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, Edwaldo.; FEREZIN, Nataly B. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a Comunicação: O Tripé da Sustentabilidade Aplicado às Organizações Globalizadas. **Revista AlterJor**, v. 24, n. 2, p. 79-95, 2021.

DAROS, Romeu Porto. O Pensamento Estratégico em Sun Tzu, Maquiavel, Clausewitz e Carlos Matus. **Gavagai**, Erechim, v. 4, n. 2, p. 83-102, 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York: Harper & Row, 1973.

ECCLES, R., IOANNOU, I., & SERAFEIN, G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. **Management Science**, v. 60, n. 11, p. 2835-2857, 2014.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 2019.

FEROLA, B. G., & PAGLIA, L. B. ESG: primeiros passos, em especial para empresas públicas. **Revista Americo Latina de Governança**, v. 1, p. 1-5, 2021.

FLICK, U. **Métodos de Pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GORDON, T., & BELL, M. (2022). How can corporate reporting bridge the ESG trust gap? **EY Global Corporate Reporting and Institutional Investor Survey**, 2022. Disponível em: https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-can-corporate-reporting-bridge-the-esg-trust-gap. Acesso em 04/12/2023.

GUERRA FILHO, W. S.; TURQUETI, D. M. C.; LIMA, M. V. R. A Responsabilidade pelo Enfrentamento de Demandas Sociais: A Assimilação Empresarial do Conceito e a Nova Onda ESG. **Revista Jurídica- Unicuriitba**, Curitiba, v. 1, n. 63, p. 663-683, 2021.

GUIA Interfarma 2022. **Interfarma**, agosto de 2022. Disponível em: <https://www.interfarma.org.br/wp-content/uploads/2022/08/Guia-Interfarma-2022.pdf>. Acesso em: 02/10/2023.

HASENCLEVER, L.; PARANHOS, J.; CHAVES, G. DAMASCENO, C. **Uma análise das políticas industriais e tecnológicas entre 2003-2014 e suas implicações para o Complexo Industrial da Saúde**. Desafios de operação e desenvolvimento do Complexo Industrial da Saúde. Rio de Janeiro: E-Papers, 2016. p. 99-126.

HITT, M. A.; IRELAND R. D.; HOKISSON R. E. **Administração Estratégica: Competitividade E Globalização: Conceitos**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019

HO, V. H., & PARK, S. K. ESG disclosure in comparative perspective: Optimizing private ordering in public reporting. **University of Pennsylvania Journal of International Law**, v. 41, n. 2, p. 249-328, 2019.

JASCH, C. Environmental management accounting (EMA) as the next step in the evolution of management accounting. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 14, p. 1190–1193, 2006.

KAWASAKI, G. **A arte do começo 2.0: o guia definitivo para iniciar o seu projeto**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2018.

KENNETH, C. Revisiting “What is Strategy?” and Why it Matters. **Strategy and Leadership**, v.

52, n. 1, 2024.

LEWIS-BECK, M.; BRYMAN, A.; LIAO, T. **The Sage Encyclopaedia Social Science Research Methods**. 1ª edição. Iowa: Sage Publications, 2003.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. 1ª ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MERVELSKEMPER, L.; STREIT, D. Enhancing Market Valuation of ESG Performance: Is Integrated Reporting Keeping its Promise? **Business Strategy and the Environment**, Wiley Blackwell, v. 26, n.4, p. 536-549, 2017.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **O safári de estratégia**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, A.; GOSHAL, S. **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MION, Giorgio Mion; BONFANTI, Angelo; CRESCENZO, Veronica De; ADAUI, Cristian R. Loza. Mission statement and social impact: Shedding light on the contribution of Italian B corps to society. **Long Range Planning**, v. 57, n. 1, p. 1-18, 2024.

OGNEN, T. Thomson Reuters ESG Scores, **Esade**, 2017. Disponível em: <https://www.esade.edu/itemsweb/biblioteca/bbdd/inbbdd/archivos/Thomson_Reuters_ESG_Scores.pdf>. Acesso em 04/12/2023.

OLIVEIRA, Egléubia Andrade de.; LABRA, Maria Eliana.; BERMUDEZ, Jorge. A produção pública de medicamentos no Brasil: uma visão geral. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 11, n. 4, p. 621-634, 2006.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Administração Estratégica Na Prática: A Competitividade Para Administrar O Futuro Das Empresas**. 8ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2021.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 18ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RHODES, C. **Democratic business ethics: Volkswagen's emissions scandal and the disruption of corporate sovereignty**. *Organization Studies*, v. 37, p. 1.501-1.518, 2016.

RODRIGUES, M. R. A.; TORRES M. C. S.; FILHO J. M.; LOBATO. D. M., **Estratégia de empresas**. 9ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SCHUETH, S. Socially Responsible Investing in the United States. **Journal of Business Ethics**, v. 43, p. 189-194, 2003.

SHANK, T.; MANULLANG, D.; HILL, R. Doing Well While Doing Good? Revisited: A Study of Socially Responsible Firms' Short-Term versus Long-term Performance. **Managerial Finance**, v. 31 n. 8, p. 33-46, 2005.

SOBRAL, Felipe.; PECCI, Alketa. **Administração: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2014.

STATMAN, M. Socially Responsible Indexes: Composition, Performance, and Tracking Error. **The Journal of Portfolio Management**, v.9, n. 4, p. 100-109.

TAVARES, Fred; TÖPKE, Denise Rugani. **RSC: Responsabilidade socioambiental Compartilhada no Brasil**. 1ª ed. Curitiba: Appris Ltda, 2019.

TERENCE, Ana Cláudia F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos, 2002. 238 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT. Who cares wins: connecting financial markets to a changing world. **United Nations**, 2004. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/444801491483640669/pdf/113850-BRI-IFC-Breif-who_cares-PUBLIC.pdf>. Acesso em: 04/12/2023.

VIEIRA, Fabíola S.; SANTOS, Maria Angelica B. **O setor farmacêutico no Brasil sob as lentes da Conta-Satélite de Saúde**. Ipea, Brasília, 2020.

YIN, R. K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods**. 6ª ed. Washington DC: Sage Publications, 2017.