



**INOVAÇÕES GERENCIAIS OCACIONADAS PELO ADVENTO
DA PANDEMIA DA COVID-19: UM DIAGNÓSTICO ENTRE OS
GESTORES EM UMA REDE DE FARMÁCIAS EM CARUARU,
PERNAMBUCO**

**MANAGEMENT INNOVATIONS CAUSED BY COVID-19: A DIAGNOSIS
AMONG MANAGERS IN A PHARMACY NETWORK IN CARUARU, PER-
NAMBUCO**

GISELLE DE MELO SIQUEIRA

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo – PPGIC
Email: giselle.melosiqueira@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0651-7137>

JACKELINE FERREIRA DO NASCIMENTO

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo – PPGIC
Email: jackeliineferreira@hotmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2111-4747>

JUCÉLIA IVONETE DOS SANTOS

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo – PPGIC
Email: jufarma2017@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2375-0456>

NELSON DA CRUZ MONTEIRO FERNANDES

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo – PPGIC
Email: nelson.fernandes@ufpe.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1662-9300>

RESUMO

Diante dos desafios econômicos e gerenciais impostos pela pandemia, o objetivo deste estudo é identificar as inovações gerenciais implementadas pelos gestores para resistir aos impactos causados pela pandemia da COVID-19 no setor de comércio farmacêutico. O estudo é caracterizado como descritivo de abordagem qualitativa básica, com a utilização de análise de conteúdo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com 5 gestores de uma rede de farmácias. Foi possível identificar, entre outros pontos, um uso maior de tecnologias de informação e comunicação em meio ao cenário de incertezas. A pandemia forçou os gestores a tomarem algumas decisões relacionadas às inovações gerenciais não programadas para aproveitar algumas lacunas de mercado que se tornaram benéficas para as organizações.

Palavras-Chave: Pandemia; Capacidades; Inovação; Gestão; Farmácias.

ABSTRACT

Given the economic and managerial challenges imposed by the pandemic, the aim this study is to the management innovations implemented by managers, in a network of pharmacies, a sector considered essential, to resist the impacts caused by COVID-19. The study is characterized by descriptive, with a basic qualitative approach, with the use of content analysis. Data were collected through interviews semi-structured with 5 managers of a network of pharmacies. It was possible to identify among other points, a greater use of information technologies and communication in the midst of the uncertainty scenario. The pandemic has forced managers to make some decisions related to unscheduled managerial innovations to market gaps, which have become beneficial to organizations.

Keywords: Pandemic; Capabilities; Innovation; Management; Pharmacies.

1 Introdução

Em dezembro de 2019, a Organização Mundial de Saúde (OMS) foi alertada sobre os diversos casos de pneumonia que estavam ocorrendo na cidade de Wuhan, localizada na China. Os casos alarmantes de pneumonia estavam relacionados à nova cepa do coronavírus (OMS, 2020). Em decorrência dessa doença altamente contagiosa, posteriormente denominada de "COVID-19", foi instaurada situação de emergência na saúde pública de alcance internacional. Esse cenário ocasionou a decretação do estado de pandemia em março de 2020 (DAUMAS *et al.*, 2020). Devido à rápida transmissão e do grande impacto global da COVID-19 demonstrado nas crescentes hospitalizações e altos índices de mortalidade (SAFADI, 2020), surgiu uma grande preocupação com relação ao desenvolvimento e disseminação dessa doença que já se propagava sem controle em várias regiões do mundo (FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020).

Com a gravidade e o aumento dos casos de infecção pela COVID-19, os órgãos de saúde adotaram medidas para contenção dessa patologia. A principal medida adotada foi a recomendação de que a população adotasse o distanciamento social, evitando o contágio por aproximação (FARO *et al.*, 2020). Diante dessas mudanças e medidas protetivas tanto Dweck (2020) como Soares e Araújo (2020) afirmam que as alterações trouxeram impactos econômicos, fazendo com que a economia mundial sofresse rápida desaceleração, impactando negativamente diversos segmentos. Foi nesse contexto que muitas empresas foram forçadas a se manterem fechadas para garantir a queda da disseminação do vírus pandêmico, e a população orientada a sair apenas para o que fosse estritamente necessário.

No entanto, algumas empresas permaneceram em funcionamento devido ao seu caráter essencial, respeitando as devidas recomendações de biossegurança e adotando medidas necessárias a não transmissão da doença. Almeida (2020) relata que tanto as medidas de prevenção, quanto as de controle de infecções, são essenciais para evitar a disseminação do vírus nos locais de trabalho. Em Pernambuco, a suspensão do funcionamento de todos os estabelecimentos comerciais, com exceção daqueles considerados essenciais, ocorreu por meio do Decreto n.º 48.834, de 20 de março de 2020. Entre os estabelecimentos essenciais que continuaram em funcionamento precisaram se adaptar à nova realidade, onde se destaca o setor de

varejo farmacêutico que vem apresentando crescimento considerável ao longo dos anos.

Assim, torna-se instigante estudar o setor farmacêutico, pois, de acordo com dados disponibilizados pela Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (Febrafar), o setor vem obtendo um crescimento expressivo. Em 2019, houve um aumento de 7,60% no varejo farmacêutico em relação ao ano anterior, crescimento correspondente ao setor farmacêutico em geral. Apesar do ano de 2020 ter sido atípico devido à pandemia, representou um bom momento para o varejo farmacêutico, com o setor apresentando crescimento de 15,6%, de mercado comparado ao exercício anterior (FEBRAFAR, 2021).

Assim, Masiero e Reichelt (2018) destacam que o mercado farmacêutico está na sexta posição no ranking entre os vinte maiores mercados do mundo, podendo alcançar a quinta posição até 2022. Esse desempenho atribuído ao setor farmacêutico pode estar relacionado tanto à contínua expansão das modernas redes de farmácias, quanto aumento da expectativa de vida, ou até mesmo lançamentos de novos produtos ou tecnologias promovidas pelas empresas do setor. Com esse forte dinamismo e competitividade de mercado a inovação se torna fator relevante de transformação, desempenho e ganho de eficiência (TORRES; PAGNUSSATT; SEVERO, 2017; ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013).

Diante do cenário pandêmico e das situações impostas, inúmeras empresas começaram a enfrentar alguns desafios de gestão nas áreas de *marketing*, finanças, sistemas operacionais, departamento de pessoal e relacionamentos com os *stakeholders*, por exemplo, como mostrou o estudo de Silva, Miranda e Hoffmann (2021), desenvolvido empiricamente entre as empresas do setor de turismo de São Luís do Maranhão frente aos esforços de enfrentamento e de reação à COVID-19 que demandam inovações.

Nesse sentido, torna-se instigante estudar as inovações adotadas nos setores considerados como essenciais, como no caso das farmácias, que são o *locus* empírico da atual pesquisa, visto que não sofreram com a obrigatoriedade de fechamento, mas necessitaram promover transformações, ou o que Moura e Tomei (2021) chamaram de gestão estratégica de resiliência organizacional (GERO). Trata da reinvenção das empresas quando precisaram se adequar ao novo cenário de vulnerabilidades e riscos que adveio com a pandemia global.

Quando se trata de varejo, devido à grande competitividade e momentos de dificuldades, é comumente implementadas mudanças estratégicas, capacidades de inovação e mobilização de recursos. Essas modificações incluem alterações na oferta de produtos/serviços, bem como inclui a melhoria dos processos internos de gestão com o intuito de reduzir custos e gerar qualidade no atendimento ao cliente (LIU; ATUAHENE-GIMA, 2018; MANTOVANI, 2010).

Sendo assim, o presente trabalho teve como objetivo: identificar as inovações gerenciais implementadas pelos gestores para resistir aos impactos causados pela pandemia da COVID-19, tendo como lócus de investigação o setor de comércio farmacêutico. Desse modo, utilizou-se como base teórica a discussão referente às capacidades de inovação (ALVES *et al.*, 2017; REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015; ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013), com ênfase no estudo de desenvolvimento da capacidade de gerenciamento. São poucas pesquisas empíricas existentes que tratam dos avanços inovadores do setor varejista farmacêutico, principalmente referente à geração de valor ocasionada a partir da capacidade gerencial. Portanto, busca-se enfatizar as inovações aderentes ao varejo farmacêutico, seus gestores e seus mecanismos de gestão de inovação.

A inovação comumente atrelada às criações de produtos, geralmente, é vista como a linha de frente da inovação de mercado. Porém, a inovação de processos desempenha um papel estratégico relevante. Conseguir fazer algo novo, desempenhar atividades que gerem mais valor para o mercado, tem se tornado uma vantagem competitiva. Ou seja, a capacidade de prestar melhores serviços de forma rápida, barata e com qualidade também é considerada fonte de vantagem competitiva, logo, fonte de inovação (BESSANT; TIDD, 2015; YAM *et al.*, 2011; ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2018).

Apesar de existirem muitos enfoques, considerando as perspectivas de diferentes autores, de uma forma geral, a inovação gerencial diz respeito ao sistema social da organização e pode ser desdobrada conceitualmente (LOPES *et al.*, 2015). Para alcance da proposta, esta pesquisa terá seu desdobramento a partir das dimensões de análise propostas por Reichert, Camboim, Zawislak (2015), quais sejam: (1) a atualização de técnicas de ferramentas de gestão; (2) o uso da padronização de documentos e procedimentos de trabalho; (3) a integração de setores por meio do uso de informática; (4) a definição de objetivos estratégicos; e (5) investimento na capacitação de pessoal para as diferentes funções.

Uma discussão importante sobre pesquisas de inovação na pequena empresa diz respeito à unidade de análise, ou seja, “inovação para quem?” foi o questionamento levantado por Hervas-Oliver, Boronat-Moll e Sempere-Ripoll, (2016). No caso particular do escopo desta pesquisa, não se trata de inovação para o cliente, o setor de P&D ou para todo o setor farmacêutico como um todo. Em vez disso, o foco é o gestor da rede farmácia investigada mediante seus esforços para trazer novidades (inovações gerencias) que permitam acompanhar o novo cenário de negócios que se desenhou com a pandemia da Covid-19.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ampliando o Conceito de Inovação

De acordo com Schumpeter (1997), a inovação seria representada pelas alterações geradas a partir das ações de um empreendedor na tentativa de ultrapassar o limite das rotinas existentes. Sendo assim, a inovação consiste em um estímulo ao desenvolvimento econômico, com as empresas promovendo novos conhecimentos e experiências com a finalidade de gerar valor e resultados. A organização aberta à inovação consegue ter percepção das lacunas de mercado e pode desenvolver soluções que atuem na correção das suas falhas (SCHUMPETER, 1934).

Para efeito de viabilizar as inovações nas empresas existe a tendência dos gestores em estabelecer relações internas e externas, encontrar oportunidades e conseguir geri-las com êxito. Vale salientar que a inovação não é apenas entrar em novos mercados, mas também atender mercados já estabelecidos e maduros de novas maneiras (BESSANT; TIDD, 2015). As organizações podem buscar a inovação a partir das suas várias realidades e aspectos, de modo a fomentar ou eliminar as barreiras que podem impedir a sua implementação da inovação. Assim, o conceito de inovação é complexo, pois possui diferentes concepções, dimensões e contextos de aplicação quando compreendido sob diferentes abordagens teóricas, ramos de atividades e setores (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014; GODIN, 2017).

As conjunturas nacionais, regionais e setoriais também exercem influência na velocidade e na direção da inovação no que se trata de disponibilidade ou escassez de recursos, talentos, oportunidades, infraestrutura e suporte (ANWAR; ALI SHAH, 2020).

Entretanto, o contexto pode influenciar a velocidade e a direção, porém, não determina os resultados (TIDD; BESSANT, 2019).

Morton (2017) entende que a inovação é um processo de partes inter-relacionadas. Não é, simplesmente, a descoberta, desenvolvimento de novos produtos e criação de novos mercados. Em vez disso, é um processo em que todos esses atos criativos estão presentes, agindo conjuntamente e de maneira integrada em direção ao objetivo em comum. Corroborando com este entendimento, estudos mais recentes atestam a inovação como o resultado de um longo processo, envolvendo muitas inovações inter-relacionadas (FAGERBERG, 2004).

Desse modo, é adotada nesta pesquisa a linha Schumpeteriana que define inovação como sendo a atividade basilar do empreendedor. Além disso, alinham-se a compreensão Schumpeteriana às contribuições de Teece (2008) quando enxerga a inovação como resultado de escolhas bem-sucedidas em um negócio, justapondo o modelo de decisão a combinação de ativos e recursos que podem estar disponíveis para compra ou que devem ser construídos na empresa.

2.2 Capacidade de Inovação

O contexto de inovação, que prevaleceu durante muitos anos na teoria econômica tradicional, tem como foco o âmbito das indústrias manufatureiras e da agricultura, enquanto os âmbitos de serviços e comércios mantiveram sua posição subordinada a análise das atividades do âmbito industrial. Essa abordagem teórica considera que o setor de serviços e os demais setores econômicos adotam as inovações tecnológicas criadas pela indústria manufatureira, mas produzem poucas inovações em seu próprio meio, e, dessa maneira, permanecem com desempenho inferior na geração de valor agregado (KON, 2018).

No entanto, essa abordagem teórica tem se mostrado cada vez mais limitada, principalmente, quando colocado sob a lente das realidades socioeconômicas menos privilegiadas. É preciso ir além do conceito de inovação como simples criação de algo novo. É preciso considerar o conceito de inovação, principalmente, como uma iniciativa de mudança para preencher lacunas de conhecimento e de mercado, e, assim, gerar resultados para as organizações (HAMEED; ALI; WU, 2021; REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

Na visão de Reichert, Camboim e Zawislak (2015), cada empresa tem um perfil diferente de inovação. Dessa forma, os autores desenvolveram um modelo que

entende que a inovação pode ocorrer em todas as capacidades internas das empresas e não somente a partir da melhoria de indicadores tecnológicos. Em seu trabalho, eles propõem um modelo descrito “[...] não convencional, baseado em um conjunto de novos indicadores referente à quatro funções básicas da empresa e às suas respectivas capacidades de inovação” (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015, p. 5).

A princípio, se deve ter em mente que a capacidade de inovação de uma empresa surge a partir das suas funções básicas (desenvolvimento, operação, gestão e comercialização). Cada uma dessas funções corresponde à capacidade de inovação da empresa propriamente dita, de acordo com Nassif, Corrêa e Rossetto (2020) e Reichert, Camboim e Zawislak (2015). As capacidades de inovação se constituem a partir de conjuntos específicos de conhecimentos, habilidades, rotinas e ativos (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). Isso possibilita que a empresa possa se desenvolver, transformar, adaptar e processar certos recursos tecnológicos, físicos e humanos (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020).

A capacidade de inovação é definida por Kim (1997) como a habilidade de gerar conhecimento novo e com utilidade com base no aprendizado anterior. Já Lawson e Samson (2001) definem capacidade de inovação como a “capacidade de integração”, pois possibilita que as empresas absorvam conhecimentos de fontes externas e os misturem às diferentes competências técnicas desenvolvidas nas organizações e nos seus variados departamentos.

Compete à empresa e seu gestor conectar e criar uma afinidade entre as capacidades da firma, fato que pode resultar na inovação propriamente dita, apesar de toda a atenção atribuída à capacidade tecnológica. Essa afinidade entre as capacidades estimuladas pelas empresas influencia diretamente no seu desempenho e, assim, em todo o seu percurso (ALVES *et al.*, 2017; CHRISTENSEN, 1995; GUAN; MA, 2003; HAMEED; ALI; WU, 2021; PUFAL *et al.*, 2014; TEECE, 1986; YAM *et al.*, 2011; ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013).

Para entender se uma empresa adota a inovação no seu campo de desenvolvimento que não seja apenas voltado ao produto, mas que busca também em outras capacidades de inovação, deve-se começar por avaliar as quatro principais funções que compõe uma empresa propostas por Zawislak *et al.*, (2012, 2013), quais sejam: (1) o desenvolvimento, (2) a operação, (3) a gestão e (4) a comercialização.

No que se refere à capacidade de desenvolvimento, Souza, Oliveira e Silva (2018) relatam que o modelo de capacidade diz respeito ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de novos produtos e tecnologias. Quanto à capacidade de operação, Reichert, Camboim e Zawislak (2015) afirmam ser representada por rotinas e habilidades que a empresa dispõe para colocar em prática as operações diárias relativas ao processo produtivo, considerando sistemas técnicos e padrões já estabelecidos em certo período.

A capacidade de comercialização busca, constantemente, maneiras de reduzir o custo comercial. Esse tipo de capacidade é movido pela necessidade de encontrar sempre os melhores valores para comprar e vender. Já a capacidade de gestão, por outro lado, está voltada ao conjunto de habilidades e rotinas necessárias para realizar uma tarefa geral de coordenação da organização da empresa e dos seus recursos (HAMEED; ALI; WU, 2021; REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). Apesar de serem apresentados quatro modelos de capacidades de inovação, o presente estudo focou na capacidade de gestão, uma vez que o tema abordado está mais voltado às questões gerenciais e não às outras capacidades envolvidas.

2.2.1 Capacidade de Gestão

A concepção da inovação na gestão é importante porque abre novas possibilidades para analisar esta categoria analítica, notadamente no que tange a seus estágios, às interações entre agente e estrutura e aos fatores de influência (LOPES *et al.*, 2018). A partir desta visão, Lopes *et al.* (2018, p. 6) afirmam que a inovação gerencial está relacionada às pessoas inseridas no contexto da empresa, bem como está relacionada à organização em geral, como, por exemplo, na busca da redução de custo adotando certas medidas organizacionais. Ou seja, implica em esforços organizacionais para a adoção de ações gerenciais de enfrentamento de mudanças do mercado que resultam em inovações.

Nesse sentido, torna-se importante o estudo da capacidade gerencial para a compreensão das medidas adotadas pelos gestores de farmácias, durante o período pandêmico, visto que não foram encontrados trabalhos semelhantes no que diz respeito ao gerenciamento de inovação nos setores essenciais, como no caso das redes de farmácias. Dessa maneira, destaca-se o trabalho de Silva e Kumasaka (2021), no qual os autores fizeram uma revisão da literatura sobre inovação gerencial no contexto brasileiro de travessia da pandemia do Covid-19. Como resultado principal

da pesquisa, ficou constatado que os gerentes precisam repensar certas práticas e processos gerenciais nesse novo cenário.

Portanto, os rumos e ações das empresas podem ser definidos em função da capacidade de gestão, ou seja, que seu destino é determinado conforme as ações oriundas desta perspectiva. O que se sabe é que a capacidade gerencial, em específico, consiste numa estrutura organizada que trabalha na garantia do bom funcionamento e na busca contínua de eficiência interna das ações processuais da empresa (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

A inovação gerencial está diretamente relacionada à capacidade de gestão, definida como a criação ou adoção de novas formas de gestão e organização (LOPES; BARBOSA, 2008; PUFAL *et al.*, 2014; KIM; PARK; PAIK, 2018). Concordando com esse entendimento, tanto Hamel (2008), bem como Mehta e Ali (2021), afirmam que qualquer alteração na gestão, que melhore seus princípios e práticas rotineiras (estrutura e função), é chamada de inovação gerencial.

Essa forma de inovação tem o intuito de alterar processos e práticas de gerenciamento considerados tradicionais. Esses novos processos alteram a estrutura, a estratégia, os sistemas de organização e os procedimentos administrativos, que podem criar valor para as organizações, com mudanças nas regras e rotinas pelas quais o trabalho é realizado (BAPTISTA; RODRIGUES; COSTA, 2019).

Desse modo, Nickell, Nicolitsas e Patterson (2001) afirmam que a inovação gerencial pode ser considerada como: (1) a redução de restrições aos empregados; (2) a implementação de uma nova tecnologia; (3) as transformações que ocorrem na estrutura da organização; (4) uma diminuição da centralização na tomada de decisão; (4) novas práticas de gestão de recursos humanos; (5) mudanças nas relações industriais; e (6) a implementação de novas práticas como o *just in time*, por exemplo. Nessa perspectiva, para que a empresa se torne mais inovadora, é necessária uma cultura de aprendizagem mais flexível (CARMONA; GOMES, 2021).

Nesse contexto, Trott (2008) argumenta que a atribuição de todos os gerentes é melhorar suas operações, caso contrário serão meros supervisores e não justificam as atribuições que o cargo exige. A capacidade gerencial se relaciona às normas, aos procedimentos instaurados, ao planejamento estratégico e aos recursos humanos disponibilizados (ZAWISLAK; FRACASSO; TELLO-GAMARRA, 2018).

A tomada de decisões estratégicas, alocação de recursos, integração do sistema, gestão de RH e questões contábeis e financeiras, cabem à capacidade

gerencial. Entretanto, a gestão deve estar alerta ao processo de mudança para ajustar dinamicamente a organização às necessidades da empresa sem cair em controle excessivo que possa sufocar a mudança. A organização precisa garantir que os processos sejam realizados da forma correta, portanto, deve ter a habilidade específica de gerir atividades e ativos (ALVES *et al.*, 2017).

A capacidade gerencial também se estende ao relacionamento com a sociedade em geral, com os fornecedores, a liderança exercida, o compartilhamento de informações e conhecimentos, até mesmo o gerenciamento de pessoas. Mais que isso, a capacidade gerencial é capaz de se tornar ativo central para a inovação em empresas com pouca tecnologia (VASCONCELOS; SANTOS; ANDRADE, 2021), pois nem todas atingem um patamar tecnológico adequado, contudo, outros tipos de inovação derivados das outras capacidades (como gestão) podem explicar seus sucessos no mercado (ALVES *et al.*, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de identificar as inovações gerenciais implementadas pelos gestores para resistir aos impactos causados pela pandemia da COVID-19 no setor de comércio farmacêutico, o presente estudo é caracterizado como descritivo por estudar as características e as ações de um determinado grupo ou contexto social (GIL, 2017). Quanto à abordagem, foi adotado o enfoque analítico qualitativo por descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação entre os sujeitos pesquisados, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (GOMES, 2015). Quanto à estratégia de coleta, adotou-se entrevistas semiestruturadas com os respectivos gestores das farmácias em estudo.

Encerrada a etapa da aplicação das entrevistas semiestruturadas, o roteiro de entrevista foi elaborado a partir do objetivo de pesquisa, levando em consideração as atividades descritas pela abordagem teórica que adotamos, sendo os principais pontos do roteiro de entrevistas: (1) a atualização de técnicas e ferramentas de gestão; (2) a padronização de documentos e procedimentos de trabalho; (3) a integração de setores por meio do uso de informática; (4) a definição de objetivos estratégicos e (5) o investimento na capacitação de pessoal para as diferentes funções.

Após a elaboração do roteiro de entrevistas, foi realizada a etapa de coleta dos dados da pesquisa que ocorreu no mês de outubro de 2020 por meio da

realização de entrevistas semiestruturadas, de maneira presencial e remotamente pela plataforma digital *Google Meet*, com 5 gestores de uma rede de farmácia situadas no município de Caruaru-PE. O quadro 1 descreve o perfil de cada gestor envolvido na pesquisa.

Quadro 1 – Perfil dos Gestores

ENTREVISTADOS	GÊNERO	FORMAÇÃO	TEMPO/GESTOR
Gestor 1	Masculino	Superior em Administração	2 anos e 3 meses
Gestor 2	Masculino	Superior em Administração	2 anos
Gestor 3	Feminino	Superior Incompleto (Farmácia)	2 anos e 1 mês
Gestor 4	Masculino	Superior Incompleto (Farmácia)	5 anos
Gestor 5	Masculino	Ensino Médio Completo	2 anos

Fonte: Os autores (2021)

Como critério de seleção dos sujeitos a serem entrevistados, buscou-se entrevistados que tivessem maior conhecimento sobre a empresa, ou seja, os gerentes em posições estratégicas. Acredita-se que foram pessoas mais indicadas e que se enquadraram ao perfil da pesquisa e assim puderam contribuir para responder às perguntas alinhadas ao objetivo desta pesquisa. O acesso aos sujeitos se deu através de um contato inicial com cada empresa previamente selecionada, a qual disponibilizou de um gestor para participar da entrevista. As entrevistas foram realizadas de acordo com a preferência e a disponibilidade dos entrevistados. Ao todo foram realizadas 5 entrevistas, no qual foram codificados de G1 a G5, tendo as entrevistas a durabilidade em torno de 30 minutos de gravação. O roteiro de entrevista contemplou 12 perguntas, e nelas constavam questões baseadas no questionário de Reichert, Camboim e Zawislak (2015), relacionadas à capacidade de gestão.

Após a realização das entrevistas, os dados coletados foram transcritos a partir dos áudios gravados e em seguida digitados no programa *Microsoft Word 2010*, a fim de facilitar o processo de interpretação entre os autores do artigo. As informações

coletadas foram inseridas em uma tabela. Em relação ao método de interpretação dos dados, as entrevistas foram analisadas e interpretadas por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011).

A adoção do método da análise de conteúdo de Bardin (2011), obedeceu aos três segmentos cronológicos orientados pela autora: a) a pré-análise; b) a exploração do material; e c) a interpretação dos resultados. A pré-análise foi estabelecida na fase de organização do trabalho. Nessa primeira etapa, foi escolhido o objeto de estudo, no caso a rede de farmácias, também a formulação dos objetivos da pesquisa e, por fim, o 'corpus' da pesquisa, o material obtido a ser submetido na interpretação dos resultados. Para análise do material, inicialmente, é necessário codificá-lo. A codificação é uma transformação que acontece através das regras precisas em relação aos dados brutos do texto analisado. Essa transformação permite atingir uma representação do conteúdo (BARDIN, 2011).

Após as transcrições das entrevistas, a terceira etapa da análise de conteúdo consistiu na adoção do modelo de interpretação da análise da enunciação, no qual toda entrevista é estudada em sua totalidade e de maneira singular. Nessa análise, cada produção está virgem de qualquer ideia interpretativa antes do estudo formal dos discursos dos entrevistados. Foi utilizado os níveis de aproximação da análise e da enunciação da lógica, no qual o conhecimento se debruça no arranjo do discurso e na interpretação dos elementos formais atípicos que são as omissões, silêncios, ilogismos, entre outras (BARDIN, 2011).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para melhor análise e compreensão dos resultados, foi utilizado nas entrevistas semiestruturadas perguntas por blocos de temas, conforme o questionário de Reichert, Camboim e Zawislak (2015). Dessa forma, a apresentação dos resultados seguirá a mesma ordem temática para maior clareza dos dados apurados.

4.1 Uso de técnicas de gestão padronização de documentos e dos procedimentos de trabalho

A inovação gerencial busca envolver o desenvolvimento de habilidades de gestão que podem reduzir o "atrito interno" entre diferentes áreas da empresa, ou seja, busca criar novos métodos de gestão, novas estratégias de negócios, melhorar a tomada de decisão e a coordenação multifuncional (SCHIAVI *et al.*, 2020). Sobre

essa lente, pode-se afirmar que com a chegada da pandemia no Brasil foram impostas diversas mudanças, em específico no setor do varejo farmacêutico, como afirma o entrevistado G3:

“Tive que aprender a lidar, primeiramente, com o novo natural, renovar a cada dia em ideias e projetos juntamente com a equipe para chegarmos ao nosso objetivo”.

Ao questionar os principais desafios enfrentados através dessas alterações durante a Covid-19, o entrevistado G4 informou que o novo cenário se tornou desafiante, com muitas incertezas e inseguranças:

“Essa readaptação em tudo, todos cuidados, todas regras, novos horários, diminuição de mão de obra, atendimento reduzido, compras reduzidas, enfim, esse processo de inclusão de novos procedimentos foi um dos maiores desafios”.

Essa readaptação só é possível graças a capacidade de gerenciamento de organização, que busca novas estratégias de negócio e modelos de gerenciamento, otimizando a coordenação multifuncional (ALVES *et al.*, 2017; ZAWISLAK *et al.*, 2013) para a manutenção do seu desempenho efetivo.

Assim, pode-se afirmar também que os gestores da rede de farmácias recebem acompanhamento e treinamento para lidarem e gerirem seus colaboradores durante o período da pandemia, conforme explicita o entrevistado G2: “Tivemos uma direção por parte da empresa de como agir nesse momento. Foi criado um comitê de crise que passava para todos como proceder”. Cada empresa analisada apresentou seus limites, e para vencê-los, não apenas as tecnologias de suporte às ações gerenciais puderam ser aprimoradas, mas as rotinas gerenciais precisaram ser ampliadas para lidar com inúmeras operações novas. Esse resultado se alinha aos achados de Benelli, Forcellini e Rabechini Jr (2009) ao analisarem as inovações nas práticas gerenciais de uma empresa alimentícia que procurava sobreviver em um cenário de negócios adverso.

A inovação da gestão passou pela criação de comitês que decidiam questões estratégicas e táticas com o intuito de garantir os elementos de unicidade e padronização de procedimentos que precisavam ser administrados. Ao realizar essas alterações, a empresa desenvolveu um esforço gerencial de adaptação e

padronização que para nesta pesquisa se configura como uma inovação, assim como sugerem Zawislak *et al.*, (2012) e Nassif, Corrêa e Rossetto (2020).

Essas ações e adaptações são enunciadas pelo entrevistado G5: “No que diz respeito à empresa, tivemos todas orientações, tanto em relação às normas que deveríamos seguir como também as novas adaptações”. Ainda referente aos treinamentos e aos acompanhamentos dos gestores, o entrevistado G3 também relatou que: “[...] desde que iniciou a pandemia, tivemos várias reuniões através de aplicativos com a direção e gestores para orientação e treinamentos de como conduzir a equipe nesse momento tão difícil e inseguro para todos”.

4.2 Integração dos Setores por meio da Tecnologia

A intensificação do uso de tecnologias foi um ponto analítico que ficou evidenciado na rede de farmácias aqui estudadas. Zawislak *et al.*, (2012) diz que a capacidade de gestão irá variar de acordo com o grau de especificidade de ativos de tecnologia envolvida. A empresa deve construir seu próprio sistema de gestão e ser capaz de mudá-lo ao longo do tempo. Com as entrevistas, pode-se notar que o cenário pandêmico alterou o modelo de gerenciamento antes praticado, conforme afirma o entrevistado G3: “Adotamos muitas medidas de segurança que envolvem tecnologias, como por exemplo, estamos fazendo reuniões online utilizando muito mais WhatsApp e telefonema”. Algo similar foi possível perceber na fala do entrevistado G4: “O uso de tecnologias aumentou, tanto dentro da empresa, como da empresa para o cliente”.

Nesse sentido, a fim de sobreviver às mudanças e incorporar as novas rotinas de trabalhos durante esse período pandêmico, uns dos pontos comentados com os gestores foi em relação às ferramentas e às técnicas de gestão adotadas. Assim, foi possível observar que os gestores que participaram da pesquisa, de alguma maneira, adotaram ferramentas de gestão diferentes. Sendo as redes sociais o tipo de ferramenta mais implementada. Tais achados são evidenciados na fala do entrevistado G2: “[...] sim, passamos a utilizar o *WhatsApp*, *Instagram*, o próprio *Google* e o *delivery* para nos ajudar a chegar mais próximo ao cliente”.

Uma das perguntas contidas no roteiro da entrevista buscava investigar se os gestores implementaram mudanças nos trâmites dos documentos internos com a chegada da pandemia. De acordo com as respostas fornecidas pelos entrevistados, foi possível observar que toda documentação que antes era realizada através de

papéis, passou a ser empregada por meio de ferramentas tecnológicas, como *WhatsApp*, *e-mail*, entre outras. Disso, pode-se confirmar essa observação com o relato do entrevistado G3:

“Praticamente tudo que antes era realizado através de documentações, reuniões e treinamentos, nesse período pandêmico está sendo realizado por *e-mails* e outros meios de comunicação ou aplicativos. ”

Neste mesmo sentido, o entrevistado G5 afirmou:

“Esse método de tecnologia durante a pandemia veio a intensificar cada vez mais nossa comunicação com colaboradores e líderes, pois é uma forma de nos reunirmos de maneira segura e que vem dando certo”.

Aqui, a capacidade gerencial se beneficia de tecnologias acessíveis e que incrementam o compartilhamento de informações e conhecimentos, tornando-se uma via para inovação para essas empresas com pouca tecnologia (VASCONCELOS; SANTOS; ANDRADE, 2021).

De acordo com Kim (1997), a capacidade de inovar a partir desses novos ritos processuais está relacionada à habilidade de gerar informação nova com base nos aprendizados anteriores. Já para Nickell, Nicolitsas e Patterson (2001), esse processo de inovação pode ser considerado através de implementações de uma nova tecnologia e transformações na estrutura organizacional. Esses entendimentos podem ser percebidos na fala do entrevistado G3 quando relata: “[...] sim, praticamente tudo que se trata de documentações, reuniões, dentre outros, geralmente é feito através de *e-mails* e outras redes sociais”. O entrevistado G2 também afirma: “Toda a comunicação que antes era repassada através de folhas, documentos [...] hoje, nós passamos a maioria pelas ferramentas de comunicação como *WhatsApp*”.

Perante os relatos dos cinco gestores entrevistados, ficou evidente as diversas mudanças em relação ao planejamento e às operações internas das lojas a partir do momento que se instaurou o cenário pandêmico. Os gestores tiveram que desenvolver as atividades de acordo com os novos planejamentos ocorridos durante tal período. Para o entrevistado G5: “[...] sim, tudo foi planejado de forma diferente

de acordo com o determinado durante esse processo de pandemia". Como demonstrado anteriormente por Schumpeter (1942, 1934), e reafirmado hoje por neoschumpeterianos como Bittencourt, Chiarini e Rapini, (2017), as alterações que são geradas a partir das ações de um empreendedor, na tentativa de ultrapassar o limite das rotinas existentes, são consideradas processos de inovação.

Quanto à adoção de tecnologias, fica mais nítido a capacidade de desenvolvimento presente nessas organizações que, de acordo com Zawislak *et al.*, (2012), esse processo de aprendizagem de tecnologias envolveu aquisição, imitação e adaptação de um novo conjunto de conhecimentos e sistemas técnicos para uso interno da organização, resultando em novos padrões técnicos para a empresa. Todas essas medidas foram adotadas não só com o intuito de resguardar o lucro das unidades farmacêuticas, mas também de satisfazer aos clientes e colaboradores que se encontram no momento de situação pandêmica. Essa preocupação com a satisfação e segurança dos clientes e trabalhadores, por exemplo, representa a capacidade de inovação presente nos estabelecimentos, reforçando o que é dito por Silva e Pedron (2019), de que essa capacidade representa a habilidade de transformar recursos internos e externos em formas de inovações que beneficiam tanto a empresa, quanto os seus stakeholders.

A partir dos relatos dos entrevistados, ficou evidente que as farmácias desenvolveram esforços para se adaptar ao novo cenário de negócios que resultaram em ações inovadoras ao introduzirem novidades nas rotinas internas, melhorias sistemáticas na gestão, colhendo os resultados almejados, exatamente como defendem autores como Barbieri (2007) e Oliveira (2020). Assim, a capacidade de gestão e inovação está relacionada não somente à criação, mas também à adoção de novas formas de gestão e organização. Isso consiste também numa estrutura organizada que trabalha de forma ininterrupta no sentido de garantir o bom funcionamento e a eficiência interna das ações processuais das unidades farmacêuticas.

4.3 Definição de objetivos estratégicos e investimento na capacitação de pessoal para as diferentes funções

No que se refere às orientações e treinamentos, por exemplo, tanto Reichert, Camboim e Zawislak (2015), como Hameed, Ali e Wu (2021), relatam que a capacidade de inovação das empresas pode estar relacionado dos diferentes conjuntos específicos de conhecimentos, habilidades, rotinas e ativos. Com base nas

evidências ilustradas nesta pesquisa, nota-se que os colaboradores passavam por treinamentos e tinham acesso às orientações pertinentes para lidar com a situação referente ao novo coronavírus. Como afirma o entrevistado G4: “[...] sim, precisaram de todas orientações, de como agir e se portar diante da pandemia, maneiras de prevenção e cuidados também”. Essa habilitação pode aprofundar as competências técnicas existentes ou potencializar a emergência de novas competências que resultam no fortalecimento e engajamento dentro da equipe que se sente mais valorizada.

Quanto aos treinamentos para atendimento aos novos protocolos de segurança no ambiente de trabalho, todos os gestores afirmaram que passaram por treinamentos. Um dos entrevistados informou que foram poucas as capacitações, entretanto, alguns afirmaram que a preparação ocorreu em diversas ocasiões. De forma geral, os entrevistados afirmaram que os treinamentos ocorriam através de reuniões virtuais realizadas por meio de aplicativos, o que também representa a inclusão das tecnologias. Essas ações estão de acordo com as orientações de Bessant e Tidd (2015) e Farah, Cavalcanti e Marcondes (2020), para quem a inovação é movida pela aptidão de estabelecer relações, encontrar oportunidades e conseguir geri-las com êxito que, neste caso particular analisado, aconteceu com os treinamentos/reuniões que aconteciam de forma presencial e, pelas circunstâncias estabelecidas pelo coronavírus, passaram a ocorrer de forma virtual, utilizando tecnologias que não eram levadas em consideração anteriormente.

Com relação às medidas que os gestores entendem como necessárias para que a empresa mantenha o objetivo estratégico de aumentar a sua clientela, houve uma grande recorrência de duas respostas: (1) a aproximação entre a empresa e seus clientes e (2) a permanência do uso de tecnologias, especialmente, a utilização de redes sociais). As duas respostas estão relacionadas de modo que, nas explicações dadas pelos gestores, a forma de aproximação do cliente seria a divulgação por meio de redes sociais como publicações no *Instagram* e promoções em grupos de *WhatsApp*.

Para manter o lucro, os gestores afirmaram que pretendem continuar investindo nas inovações que foram implementadas durante a pandemia, visto que obtiveram resultados positivos. A implementação do *delivery*, por exemplo, é uma unanimidade, pois, todos os gestores reconhecem que é uma forma de acessar e reter os clientes em meio à insegurança instalada pela coronavírus. Passou a ser de

uso cotidiano com ótimos resultados. Outros afirmaram que a utilização das redes sociais que não era muito valorizada pela empresa, mas que em meio às dificuldades, conseguiu se mostrar indispensável. Esses tipos de ações já são corriqueiros em determinados setores e nos grandes centros urbanos, mas para essas organizações que tiveram de realizar essas ações de forma intempestiva, representa um desafio gerencial, uma vez que não estava no seu horizonte de possibilidades a curto prazo.

Nos esforços para trazer novidades para os seus clientes, as farmacêuticas trouxeram inovações nos processos que tiveram papel estratégico dentro da empresa, gerando valor, convertendo-se em potenciais vantagens competitivas imediatas. Os investimentos realizados melhoram os serviços, entregaram rapidez, diminuíram custos e melhoraram a qualidade na visão do cliente, constituindo-se em inovações que entregaram resultados, conforme as definições de autores como Yam *et al.* (2011) e Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018). De acordo com Schumpeter (1934), e Bessant e Tidd (2015), os gestores souberam aproveitar as lacunas nesse mercado já estabelecido e apresentaram soluções que corrigiram as falhas.

E por fim, a importância de realizar parcerias entre as farmácias e outras organizações para a execução de palestras e eventos em locais públicos, como é afirmado pelo entrevistado G5:

“[...] sim, é muito importante a parceria da empresa com outras organizações, porque além de nós estarmos aperfeiçoando, estamos atendendo e repassando os nossos conhecimentos à população em geral. Hoje temos parceria com o CEBRAC (centro brasileiro de cursos) e com outras instituições”

Na busca por ajustar a própria carreira e melhorar as oportunidades de mercado o entrevistado G3 relata que tem a intenção de buscar novos aprendizados diariamente, por exemplo, por meio de pós-graduação e cursos profissionalizantes para que possa estar crescendo como pessoa e profissional na área ou na empresa em que estiver atuando. O alcance de novos conhecimentos deve agregar maior preparo para a idiosincrasias do seu dia a dia que não cessa de trazer novidades e, conseqüentemente, ganhar mais dinheiro.

—Alguns dos entrevistados também falaram da adoção de um horário específico para atendimento exclusivo de clientes do grupo de risco (em especial, os idosos). Outro ponto importante relatado pelo entrevistado G5, foi em relação aos

horários específicos de atendimento, como podemos verificar a seguir. “Disponibilizamos um horário específico para aqueles clientes mais fragilizados ou com alguma comorbidade para realizar suas compras ou pedidos de medicamentos com segurança”. Todas essas medidas adotadas pelos gestores surgiram na tentativa de instaurar o equilíbrio entre a eficiência e a estabilidade da empresa que estava ameaçada com a chegada da pandemia. De acordo com Pufal *et al.* (2014), essa necessidade de encontrar a harmonia entre estabilidade e eficiência, que foi alcançada pelas farmácias, é o principal objetivo da capacidade de gestão. De acordo com Mehta e Ali (2021), qualquer alteração da gestão que melhore seus princípios e práticas rotineiras, é chamada de inovação gerencial. Ou seja, as medidas adotadas no período da pandemia representam inovações gerenciais e evidenciam a capacidade de gestão dos entrevistados.

O período da pandemia, apesar de desafiador, conseguiu fazer com que as farmácias estudadas saíssem de suas comodidades e implementassem inovações que foram consideradas positivas para as organizações a longo prazo. As farmácias, embora tenham inovado a reboque das mudanças conjunturais, focada nos processos de gestão e melhora na qualidade de atendimento ao cliente, podem ser consideradas empresas inovadoras, pois, de acordo com Barbieri (2007) e Rocha e Neto (2021) as organizações inovadoras introduzem novidades ou melhorias de qualquer tipo e colhem os resultados almejados. No quadro 2 em sequência, encontra-se as categorias e as falas de cada gestor envolvido na pesquisa em síntese.

Quadro 2 - Resumos das categorias e falas dos gestores.

CATEGORIAS ANALÍTICAS	FALA DOS GESTORES ENTREVISTADOS
Uso de técnicas de gestão padronização de documentos e dos	<p>G1: “Tive que aprender a lidar primeiramente com o novo natural, renovar a cada dia em ideias e projetos juntamente com a equipe para chegarmos ao nosso objetivo”.</p> <p>G2: “Tivemos uma direção por parte da empresa de como agir nesse momento. Foi criado um comitê de crise que passava para todos como proceder.”</p>

<p>procedimentos de trabalho.</p>	<p>G3: "Desde que iniciou a pandemia, tivemos várias reuniões através de aplicativos com a direção e gestores para orientação e treinamentos de como conduzir a equipe nesse momento tão difícil e inseguro para todos"</p>
<p>Integração dos setores por meio da tecnologia.</p>	<p>G2: "toda comunicação que antes era repassada através de folhas, documentos, hoje nós passamos a maioria pelas ferramentas de comunicação como WhatsApp".</p> <p>G3: "Adotamos muitas medidas de segurança, que envolvem tecnologias, como por exemplo, estamos fazendo reuniões online utilizando muito mais WhatsApp e telefonema...praticamente tudo que antes era realizado através de documentações, reuniões e treinamentos, nesse período pandêmico está sendo realizado por e-mails e outros meios de comunicação ou aplicativos".</p> <p>G5: "Esse método de tecnologia durante a pandemia veio a intensificar cada vez mais nossa comunicação com colaboradores e líderes, pois é uma forma de nos reunirmos de maneira segura e que vem dando certo".</p>
<p>Definição de objetivos estratégicos, e investimento na capacitação de pessoal para as diferentes funções.</p>	<p>G3: relata que tem a intenção de buscar novos aprendizados diariamente, como por exemplo por meio de pós-graduação e cursos, para que possa estar crescendo como pessoa e profissional na área ou na empresa em que estiver atuando.</p> <p>G5: "Sim, é muito importante a parceria da empresa com outras organizações, porque além de nós estarmos aperfeiçoando, estamos atendendo e repassando os nossos conhecimentos à população em geral. Hoje temos parceria com o CEBRAC e com outras instituições de ensino".</p>

	G5: Disponibilizamos um horário específico para aqueles clientes mais fragilizados ou com alguma comodidade para realizar suas compras ou pedidos de medicamentos com segurança".
--	---

Fonte: Os autores (2021).

Como discutido anteriormente, a pandemia proporcionou um novo arranjo nas rotinas gerenciais nas farmácias estudadas. Assim, Zawislak *et al.* (2012) afirma que o que torna interessante nos estudos das capacidades de inovação é que cada empresa revela algo único e de valor para seus mercados. Observou-se que nas dimensões apresentadas na capacidade de gestão, por exemplo, foram realizadas adequações inovadoras para esse novo momento de crise, como pode ser observado nos relatos sintetizados no quadro 2.

Vale salientar que essas inovações elucidadas na pesquisa já ocorreram em outros setores, mercados e serviços antes da crise, porém, com advento da pandemia, esses recursos de inovação foram transportados para o setor farmacêutico. Tais ações acabam se tornando um elemento novo para aquela determinada organização, ou seja, configurando-se como inovação. Com a chegada da pandemia da COVID-19, o termo transformação digital deixou de ser pertencente a empresas digitais e passou a fazer parte do cotidiano dos gestores que precisavam buscar maneiras de adaptações dos seus processos, incluindo a variante digital, para atravessarem esse período adverso (SALUME; CINTRA; SILVA, 2020).

Outra característica relevante da capacidade gerencial é a criação de objetivos estratégicos e investimento na capacitação de pessoal para as diferentes funções, como ocorrido nas farmácias analisadas. Assim, foram criadas parcerias com outros órgãos para a promoção de capacitações e formulações de estratégias com o objetivo de atender os clientes em horários específicos, como definido por Langlois (2003), que para lidar com circunstâncias inesperadas, a capacidade de gerenciamento necessita de uma ampla gama de aptidões para ser adotada de maneira flexível na solução de problemas.

A inovação pode também ser representada em forma de mudanças que a empresa promove em seu modo de trabalhar, que precisam estar alinhadas aos objetivos organizacionais (CARLOS, 2020). O termo "mudança" sugere a existência

de alguma alteração de algo que anteriormente era tido como padrão. Por sua vez, uma organização pode ser considerada inovadora quando ela demonstra ter flexibilidade para promover modificações no modo como ela produz seus bens e serviços. O alinhamento destas mudanças com as táticas de negócios sugere que, ao inovar, a organização altera o modelo que até então não contribuía para o alcance dos objetivos pretendidos, o que justifica a adoção da inovação no âmbito organizacional (SILVA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020).

Foi possível perceber a relevância da inovação entre os gestores da rede de farmácias estudada. Nesse sentido, é útil recuperar Schumpeter (1942) quando este afirma que a inovação seria representada pelas alterações geradas a partir das ações de um empreendedor na tentativa de ultrapassar o limite das rotinas existentes. Ou seja, a inovação é a modificação da rotina. No caso da pandemia, a inovação das farmácias foi a implementação de novas rotinas de acesso ao cliente e às medidas de biossegurança que apresentaram resultados satisfatórios de modo que os gestores pretendem mantê-las mesmo no período pós-pandêmico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, foram utilizados conceitos relacionados à capacidade de inovação com o enfoque na capacidade de gestão que implicou em algumas questões analíticas. Com a chegada da Pandemia da Covid-19 ao país e, conseqüentemente, ao setor de varejo farmacêutico que é um setor caracterizado como essencial, as empresas precisaram se adequar instantaneamente às novas regras, controles e demandas que o cenário impunha. Tal panorama forçou a gestão dessas organizações à implementação de novos meios e modelos de gerenciamento específicos para momento de crise sanitária e econômica enfrentada.

Em virtude dos fatos mencionados anteriormente, concluiu-se que os gerentes passaram por um processo desafiador no que diz respeito às incertezas diárias, visto que surgiu a necessidade de readequação das rotinas de gestão. Diante das dificuldades enfrentadas houve uma preocupação por parte das empresas em realizar orientações para seus colaboradores. Foram desenvolvidos treinamentos voltados às novas ferramentas e técnicas de trabalho referentes ao cenário pandêmico, e repassadas informações relevantes de como lidar e agir com os novos hábitos que antes não eram utilizados corriqueiramente.

Com a análise dos resultados, ainda foi possível perceber a implementação de novas tecnologias e instrumentos como, por exemplo, (1) as reuniões virtuais que ocorram através de aplicativos; (2) a maior utilização ou, em alguns casos, a criação de redes sociais para uma maior divulgação e canal de acesso aos clientes; e (3) a adesão ao *delivery*. Todas essas inovações passaram a fazer parte da nova rotina organizacional devido ao período pandêmico e à necessidade de adequação à nova realidade.

Além disso, pela unidade de análise adotada nesta pesquisa, foi possível perceber a intenção dos gestores entrevistados em manter as inovações implementadas após a pandemia, pois foram mudanças que agregaram valor à organização, estreitando os laços entre empresa e clientes, bem como desenvolvendo a capacidade de gestão caracterizada como a harmonia entre eficiência e estabilidade organizacional.

Esse esforço de pesquisa resultou no fornecimento de características descritivas relevantes sobre a atuação do setor farmacêutico na pandemia, trazendo contribuições interessantes sobre as inovações gerenciais nas organizações e, principalmente, para a atividade prática dos gerentes em cenários de enfrentamento das adversidades impostas por pandemias. Assim, a contribuição teórica desta pesquisa está em indicar que as inovações gerenciais têm a função de responder às mudanças do cenário de negócios (provocadas por pandemias ou crises econômicas) para manter a competitividade e lucratividade das organizações, trabalhando elementos que favoreçam inovações nos processos internos e na venda dos produtos.

Neste trabalho, o desenvolvimento empírico ocorreu no nível individual, o gestor da farmácia, mas esse recorte pode ser complementado com estudos envolvendo elementos da cultura organizacional e nacional e seus efeitos no desenvolvimento da capacidade de inovação gerencial. Além disso, as empresas continuam em processo de adaptação ao novo cenário, visto que a pandemia trouxe mudanças irreversíveis.

Diante dessas limitações, foram identificadas novas lacunas na literatura e, conseqüentemente, a oportunidade de investigações futuras, sendo elas: (1) realizar pesquisa pós-pandemia com o intuito de verificar todos os impactos ocasionados pela crise no setor; (2) desenvolver estudo, com base na perspectiva do consumidor, quanto às inovações implementadas durante o período pandêmico; e, por fim, (3)

ampliar o “locus” da pesquisa para outras redes farmacêuticas, visando comparar as medidas adotadas para enfrentamento da COVID-19.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, I. M. Proteção da saúde dos trabalhadores da saúde em tempos de COVID-19 e respostas à pandemia. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 6369, p. 1–10, 2020. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.140>

ALVES, A. C.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M; TELLO-GAMARRA, J.; ZAWISLAK, P. A. Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 232–244, 2017. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170304>

ANWAR, M.; ALI SHAH, S. Z. Managerial Networking and Business Model Innovation: Empirical Study of New Ventures in an Emerging Economy. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 32, n. 3, p. 265–286, 2020. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1490509>

BAPTISTA, I.; RODRIGUES, L. C.; COSTA, P. Inovação Organizacional como Alternativa para a Eficiência na Prestação de Serviços Jurisdicionais. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 244–266, 2019. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i4.1365>

BARBIERI, J. **Organizações Inovadoras Sustentáveis**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARDIN, L. **Análise do Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Gestão para a Inovação**. São Paulo: Bookman, 2015.

BITTENCOURT, P. F.; CHIARINI, T.; RAPINI, M. S. Arranjos Produtivos Locais na Dinâmica Global Contemporânea. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 48, n. 1, p. 163–180, 2017.

BRUNO-FARIA, M.; FONSECA, M. V. A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372–396, 2014. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>

BONELLI, Carolina Camila; FORCELLINI, Fernando Antonio; RABECHINI JR, Roque. Inovação gerencial: os aspectos relevantes da implementação de desenvolvimento integrado de produtos numa empresa alimentícia. **INMR- Innovation & Management Review**, v. 5, n. 2, p. 25-42, 2008.

CARLOS, E. Civil Society and Social Mobilizations in the Context of the Rio Doce Socioenvironmental Disaster. **Integrated Environmental and Management**, v. 16, n. 5, p. 681–690, 2020. <https://doi.org/10.1002/ieam.4282>

CARMONA, L. J. M.; GOMES, G. Efeito Mediador de Desempenho Inovador na Relação entre Aprendizagem, Capacidade de Inovação e Desempenho Organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 20, n. 1, p. 63–88, 2021. <https://doi.org/10.18593/race.23355>

CHRISTENSEN, J. F. Asset profiles for technological innovation. **Research policy**, v. 24, n. 5, p. 727–745, 1995. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(94\)00794-8](https://doi.org/10.1016/0048-7333(94)00794-8)

DAUMAS, R. P.; SILVA, G. A.; TASCA, R.; LEITE, I. C.; BRASIL, P.; GRECO, D. B.; GRABOIS, V.; CAMPOS, G. W. S. O Papel Da Atenção Primária Na Rede de Atenção à Saúde no Brasil: Limites E Possibilidades No Enfrentamento Da COVID-19. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, n. 6, 2020. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00104120>

DWECK, E. E. **Setoriais da Covid-19 no Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia – UFRJ, 2020.

FAGERBERG, J. Innovation: A Guide to the Literature. In: FAGERBERG J.; MOWERY D., NELSON R. (eds.). **The Oxford Handbook of Innovation**. Publisher: Oxford University Press, 2004.

FARAH, O. E.; CAVALCANTI, M.; MARCONDES, L. P. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

FARO, A.; BAHIANO; M. A.; NAKANO, T. C.; REIS C.; SILVA, B. F. P.; VITTI, L. S. COVID-19 e Saúde Mental: a Emergência do Cuidado. **Estudos Psicológicos**, v. 37, n. e200074, p. 1–14, 2020. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200074>

FEBRAFAR. **Varejo Farmacêutico Cresce 15,6% em 2020**. Disponível em: <https://www.febrafar.com.br/varejo-farmacaceutico-cresce-156-em-2020-veja-destaques/>. Acessado em: 30 jun. 2021.

FREITAS, A. R. R.; NAPIMOGA, M.; DONALISIO, M. R. Análise da Gravidade da Pandemia de Covid-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 29, n. 2, p. 1–5, 2020. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742020000200008>

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

GODIN, B. A Conceptual History of Innovation. In: BATHELT, H.; COHENDET, P.; HENN S.; SIMON L. (Org.). **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**. Edward Elgar Publishing, 2019.

GOMES, R. T. **O Papel do Gestor na Resolução de Conflitos**. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma/SC, 2015.

GUAN, J.; MA, N. Innovative Capability and Export Performance of Chinese Firms. **Technovation**, v. 23, p. 737–747, 2003. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00013-5)

HAMEED, W.; ALI, Q.; WU, H. Relationships Between External Knowledge, Internal Innovation, Firms' Open Innovation Performance, Service Innovation and Business Performance in the Pakistani Hotel Industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 92, p. 102745, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102745>

HAMEL, G. The Future of Management. **Human Resource Management International Digest**, v. 16, n. 6, p. 76–77, 2008. <https://doi.org/10.1108/hrmid.2008.04416fae.001>

HERVAS-OLIVER, J. L.; BORONAT-MOLL, C.; RIPOLL, F. S. On process innovation capabilities in SMEs: A taxonomy of process-oriented innovative SMEs, **Journal of Small Business Management**, v. 54, p. 113-134, 2016. <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12293>

KIM, L. **Imitação à Inovação: A Dinâmica do Aprendizado Tecnológico da Coréia**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

KIM, M.; PARK, J.; PAIK, J. Factors Influencing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises in Korean Manufacturing Sector: Facilitators, Barriers and Moderators. **International Journal of Technology Management**, v. 76, n. 3-4, p. 214-235, 2018. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2018.10012461>

KON, A. A Inovação nos Serviços como Instrumento para a Inovação Social: uma Visão Integrativa. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 38, n. 3, p. 584-605, 2018. <https://doi.org/10.1590/0101-35172018-2814>

LANGLOIS, R. N. A Mão Desaparecendo: a Dinâmica de Mudança da Indústria Capitalismo. **Mudança Industrial e Corporativa**, v. 12, n. 2, p. 351-885, 2003.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 05, n. 03, p. 377-400, 2001. <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919601000427>

LIU, W.; ATUAHENE-GIMA, K. Enhancing Product Innovation Performance in a Dysfunctional Competitive Environment: The Roles of Competitive Strategies and Market-Based Assets. *Industrial Marketing Management*, v. 73, p. 7-20, 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.006>

LOPES, D. P. T.; VIEIRA, N. S.; BARBOSA, A. C. Q. Inovação gerencial e inovação social: pensando para além da inovação tecnológica. In: **XVI Congresso Latino-Americano de Gestão de Tecnologia**. Anais...Porto Alegre, 2015.

LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C. Q. Inovação, Gestão e Formatos Organizacionais: Comparando Brasil e Portugal: uma Análise a partir da Pesquisa de Inovação Tecnológica e do Community Innovation Survey. In: **XXV de Gestão da Inovação Tecnológica**. Anais... Brasília - DF: 2008.

LOPES, D. P. T.; SANTOS, S. R. M.; SILVA, V. H. R.; MARTINS, G. S. Fatores Determinantes da Inovação Gerencial. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 2541-2563, 2018. <https://doi.org/10.21171/ges.v12i33.2486>

MANTOVANI, N. **Alianças estratégicas no varejo: um estudo sobre as associações de farmácias do Brasil e sua influência sobre a competitividade dos afiliados**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2010.

MASIERO, V. H.; REICHELT, V. P. A percepção do cliente sobre as estratégias de fidelização adotadas pelas farmácias. **Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 6, n. 2, p. 76-95, 2018. <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v6i2.2789>

MEHTA, A. M.; ALI, S. A. Dynamic Managerial Capabilities and Sustainable Market Competencies: Role of Organisational Climate. **International Journal of Ethics and Systems**, v. 37, n. 2, p. 245–262, 2021. <https://doi.org/10.1108/IJOES-07-2020-0121>

MORTON, J. A. The Innovation of Innovation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 15, n. 2, p. 57–67, 1968. <https://doi.org/10.1109/TEM.1968.6447008>

MOURA, D.; TOMEI, P. A. Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional (GERO) Proposição de **framework**. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, n. 3, p. 536–556, 2021. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i3.4118>

NASSIF, V. M. J.; CORRÊA, V. S.; ROSSETTO, D. E. Are Entrepreneurs and Small Business Prepared For Contextual Adversities? A Reflection in the Light of The COVID-19 Pandemic. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 1–12, 2020. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880>

NICKELL, S.; NICOLITSAS, D.; PATTERSON, M. Does Doing Badly Encourage Management Innovation? **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 63, n. 1, p. 5–28, 2001. <https://doi.org/10.1111/1468-0084.00207>

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

OMS. **Folha informativa sobre COVID-19**. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=. Acessado em: 1 jul. 2020.

PUFAL, N.; ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; TELLO-GAMARRA, J. Management Capability and the Paradox of the Organized Firm. **Strategic Management Quarterly**, v. 2, n. 3 & 4, 2014. <https://doi.org/10.15640/smq.v2n3-4a3>

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades E Trajetórias De Inovação De Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 161–194, 2015. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p161-194>

ROCHA, A. C.; NETO, P. J. S. Inovação e Sustentabilidade: a Postura Inovadora das Cooperativas Agropecuárias Atuantes na Região Sul do Brasil. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 15, 2021. <https://doi.org/10.5902/2359043243058>

SAFADI, M. A. P. The Intriguing Features Of COVID-19 In Children and Its Impact on the Pandemic. **Jornal de Pediatria**, v. 96, n. 3, p. 265–268, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jped.2020.04.001>

SALUME, P. K.; CINTRA, L. P.; SILVA, L. L. Fatores Propulsores e Inibidores para a Transformação Digital e Seus Reflexos no Advento da Pandemia Covid-19. In: **XXIII SEMEAD - Seminários em Administração**. Anais..., Universidade de São Paulo: USP, 2020.

SCHIAVI, G. S.; MOMO, F. S.; MAÇADA, A. C. G. No Caminho da Inovação: Análise das Capacidades de Inovação de Empresas Contábeis diante das Tecnologias

Digitais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 2, p. 381–405, 2020.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4051>

SCHUMPETER, J. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard College, 1934.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper, 1942.

SILVA, D. L. B. DA; MIRANDA, A. L.; HOFFMANN, V. E. Viva ou Deixe Morrer: Estratégias para o Enfrentamento da COVID-19 sob a Perspectiva Empresarial em São Luís do Maranhão. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 1, p. 1–18, 2021.
<https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2203>

SILVA, R. O.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Impactos do Novo Coronavírus nas Organizações e as Inovações no Mundo do Trabalho, Saúde e Educação. In: **XI Colóquio de Organizações Desenvolvimento e Sustentabilidade**. Anais... Belém-PA, 2020.

SILVA, E. C.; PEDRON, C. D. Elementos Determinantes para a Capacidade de Inovação Das Empresas: uma Revisão Sistemática da Literatura. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 45–63, 2019.
<https://doi.org/10.18226/23190639.v7n1.03>

SILVA, M. R. R.; KUMASAKA, J. M. V. C. Perspectivas da Inovação Gerencial no Contexto brasileiro: Uma Revisão da Literatura. **Desafio Online**, v. 9, n. 2, p. 354-381, 2021.

SOARES, A. N.; ARAÚJO, D. L. A. Inovação Frugal Diante do Covid-19: Soluções Alternativas para Produção de Álcool 70% nas Indústrias de Cosméticos. In: **XXIII SEMEAD - Seminários em Administração**. Anais... Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

SOUZA, M. C. M. DE; OLIVEIRA, M. A.; SILVA, S. S. A Análise das Capacidades de Inovação em Economias Emergentes: Estudos sobre a Empresa Natura Cosméticos S.A. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 4, n. 1, p. 140–157, 2018.
<https://doi.org/10.48075/gdemrevista.v4i1.19620>

TEECE, D. J. Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy. **Research policy**, v. 15, n. 6, p. 285–305, 1986.
[https://doi.org/10.1016/0048-7333\(86\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(86)90027-2)

TIDD, J.; BESSANT, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2019.

TORRES, L. B.; PAGNUSSATT, T. B.; SEVERO, E. A. A Inovação como Fonte para Vantagem Competitiva nas Organizações: uma Revisão Sistemática da Literatura. **Gestão, Inovação e Tecnologia**, v. 7, n. 4, p. 4028–4043, 2017.
<https://doi.org/10.7198/geintec.v7.i4.1022>

TROTT, P. **Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos**. Reino Unido: Prentice-Hall, 2008.

VASCONCELOS, R. B. B.; SANTOS, J. F.; ANDRADE, J. A. Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Recursos e Capacidades. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 1, p. 181–196, 2021. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190106.en>

YAM, R. C. M.; LO, W.; TANG, E. P. Y.; LAU, A. K.W. Analysis of Sources of Innovation, Technological Innovation Capabilities, and Performance: an Empirical Study of Hong Kong Manufacturing Industries. *Research Policy*, v. 40, n. 3, p. 391–402, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.10.013>

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M. Innovation Capability: From Technology Development to Transaction. *Journal of Technology Management and Innovation*, v. 7, n. 2, p. 14–27, 2012. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002>

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M. Influences of the Internal Capabilities of Firms on Their Innovation Performance: A Case Study Investigation in Brazil. *International Journal of Management*, v. 30, n. 1, p. 329, 2013.

ZAWISLAK, P. A.; FRACASSO, E. M.; TELLO-GAMARRA, J. Technological intensity and innovation capability in industrial firms. *Innovation & Management Review*, v. 15, n. 2, p. 189–207, 2018. <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2018-012>