



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, INOVAÇÃO E CONSUMO

JUCÉLIA IVONETE DOS SANTOS

**AS INOVAÇÕES PRESENTES NAS MICRO E PEQUENAS DROGARIAS DO  
MUNICÍPIO DE CARUARU-PE: uma análise voltada para as capacidades de gestão e  
comercialização**

Caruaru

2022

JUCÉLIA IVONETE DOS SANTOS

**AS INOVAÇÕES PRESENTES NAS MICRO E PEQUENAS DROGARIAS DO  
MUNICÍPIO DE CARUARU-PE: uma análise voltada para as capacidades de gestão e  
comercialização**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestra em Gestão, Inovação e Consumo.

Área de concentração: Inovação, Cultura e Consumo na Gestão de Negócios Locais.

**Orientador:** Prof. Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes.

Caruaru

2022

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Paula Silva - CRB/4 - 1223

S237i Santos, Jucélia Ivonete dos.  
As inovações presentes nas micro e pequenas drogarias do município de Caruaru-PE: uma análise voltada para as capacidades de gestão e comercialização. / Jucélia Ivonete dos Santos. – 2022.  
81 f.; il.: 30 cm.

Orientador: Nelson da Cruz Monteiro Fernandes.  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo, 2022.  
Inclui Referências.

1. Desenvolvimento organizacional – Caruaru (PE). 2. Microempresas - Administração. 3. Pequenas e médias empresas - Administração. 4. Farmácias, drogarias, etc - Administração. 5. Capacidade administrativa. 6. Indústria de serviços – Comercialização. I. Fernandes, Nelson da Cruz Monteiro (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2022-080)

JUCÉLIA IVONETE DOS SANTOS

**AS INOVAÇÕES PRESENTES NAS MICRO E PEQUENAS DROGARIAS DO MUNICÍPIO DE CARUARU-PE: uma análise voltada para as capacidades de gestão e comercialização.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestra em Gestão, Inovação e Consumo.

Área de concentração: Inovação, Cultura e Consumo na Gestão de Negócios Locais.

Aprovada em: 29/11/2022.

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho (Examinador Interno)  
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Antônio de Souza Silva Júnior (Examinador Externo)  
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

Este trabalho é dedicado ao meu amado e querido pai Valdemar Mariano dos Santos (*In memoriam*). Pai, o meu coração vestiu o luto eterno desde o dia da sua partida. Tinha tantas coisas para te dizer, te mostrar. Queria ter mais tempo juntinho, e, fazer tudo que ainda sonhava. O mundo continuou e, para mim, nada voltará a ser igual. Pai, o senhor foi minha fortaleza, para que tudo isso acontecesse.

## AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação não teria sido possível sem a colaboração e estímulo de diversas pessoas. Desse modo, gostaria de expressar a minha gratidão e meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, seja direta ou indiretamente me ajudou e contribuiu para que este sonho se tornasse realidade.

Gratidão ao meu pai Valdemar Mariano (*In memoriam*) que embora esteja ao lado de Deus, se faz presente em todos os momentos da minha vida. Te amo eternamente!

Agradeço também a minha mãe, Ivonete Celina por sempre me ajudar com o meu filho e me apoiar em tudo que faço, obrigada por ser a pessoa que sou hoje. Amo a senhora!

Agradeço ao meu amor, esposo e maior incentivador, Ricardo Augusto, por ser essa pessoa que sempre me apoia e me ajuda nos estudos. Obrigada por ser tão compreensivo, grata pelas noites e dias me esperando para dormir. Amo você!

Agradeço ao meu filho, meu tesouro, meu amor, meu Bernardo, por muitas vezes mamãe dizer que está estudando. Espero um dia, que entendas o motivo pelo qual alguns dias estive ausente. Que toda essa minha dedicação e amor pelos estudos um dia possa servir-lhe de inspiração. Mamãe te ama!

Gratidão a minha irmã, Maria Guimarães e meu cunhado João Paulo Guimarães por sempre me ajudar e me apoiar. Amo vocês!

Obrigada também a minha sogrinha maravilhosa Maria de Fátima Barros, que para mim é uma segunda mãe, sempre torceu por mim. Amo a senhora!

Partindo para o meu convívio acadêmico, gratidão ao meu orientador, prof. Nelson Fernandes que desde o início com sua calma e dedicação me orientou e ajudou a ter bons resultados. Obrigada por tudo, professor!

Obrigada, aos professores da banca, prof. José Lindenberg Julião Xavier Filho e prof. Antônio de Souza Silva Júnior pelas correções, recomendações e contribuições para a melhoria deste trabalho. Agradeço também ao prof. Marcos Roberto Gois de Oliveira Macedo pela imensa contribuição na banca de qualificação deste trabalho. Suas recomendações foram importantes para esta fase final.

Agradeço também aos demais professores do Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo, por poder partilhar ideias, momentos e vivências acadêmicas.

Agradeço as minhas amigas de vida acadêmica Giselly Siqueira, Jackeline Ferreira e Wilma Silva, (meu trio preferido) por sempre compartilhar, noites, ideias, sorrisos e desespero. Foi um

prazer partilhar com vocês esta vivência acadêmica. Obrigada por estarem sempre presente, participando das minhas alegrias e tristezas.

Gratidão também aos meus amigos João Paulo e Emanuel Rodrigues, (outros parceiros de pesquisa), obrigada por poder dividir com vocês momentos e aprendizados acadêmicos.

Agradeço também aos demais colegas da linha 1 e 2 referente a segunda turma do programa, em especial a, Rafael Frias, Rafaela Siqueira e Letícia Barbosa.

Gratidão a todos da primeira turma do programa, linha 1 e 2 em especial a, Pâmela Dias, Bárbara Alves, Andreza Amorim, Cátia Maciel, Emanuela Lins, João Victor, Wilson Mike, Álison de Lima, Helton Ferreira e Jordana Lira. Aqui tive o prazer de começar uma linda história como aluna especial. Sou grata por todas as discussões e aprendizados nas disciplinas. Com vocês, aprendi muito!

Também gostaria de agradecer a minha amiga Letícia Amorim, que de uma forma ou de outra compartilhou essa vivência comigo. Lê, você é especial! Agradecer também a Cristiane Silva da turma 4, por me socorrer em algumas horas difíceis e a outros colegas do programa onde tive o prazer de partilhar vivência e trabalhos acadêmicos. Obrigada também a Maria Raíza por nos ter ajudado nas horas mais desesperada em relação as documentações do programa.

Obrigada a todos aos meus amigos fora do convívio acadêmico que, de uma forma ou de outra em algum momento me fizeram sorrir e disseram que eu iria conseguir.

Obrigada a todos os gestores que se disponibilizaram a participar desta pesquisa, expondo suas experiências e vivências empresariais.

Gratidão também, a todos que fazem parte da Universidade Federal de Pernambuco – (CAA) que contribuíram para a existência de um programa de mestrado acadêmico voltado a uma área que envolve profissionais de vários campos de atuação. Isso tudo foi muito importante para minha vida acadêmica e profissional. Obrigada por fazer esse sonho acontecer!

## RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham um papel importante para a economia, principalmente para a geração de empregos. No entanto, tais empresas também estão incluídas em organizações que precisam manter sua capacidade inovativa. Desse modo, com o intuito de destacar as atividades e o processo de inovação, o presente estudo teve como objetivo discorrer sobre o processo inovativo das micro e pequenas empresas do ramo de drogarias situadas no município de Caruaru-PE por meio da análise das suas capacidades de gestão e comercialização. Para tanto, o tipo de pesquisa que melhor se adequa ao fenômeno em estudo é a de natureza descritiva, com enfoque analítico qualitativo. Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturadas desenvolvido pela autora baseando-se no estudo de Reichert, Camboim e Zawislak (2015) e conforme protocolo de pesquisa elaborado ao longo do estudo. As entrevistas foram realizadas entre os meses de fevereiro a abril de 2022, com 6 gestores de seis drogarias do município de Caruaru-PE. Os resultados mostram que as habilidades e rotinas gerenciais e de comercialização que ajuda afastar as drogarias das ameaças do comércio contribuem para a capacidade de inovação, replicando a teoria de que os elementos que auxiliam a pequena empresa a enfrentar a concorrência são mais de ordem operacional e comportamental, em vez dos recursos materiais e estratégicos típicos das grandes redes. Ou seja, as práticas inovadoras como a valorização do bom relacionamento com clientes e fornecedores, o compartilhamento da divisão internas de tarefas, decisão de forma coletiva e melhorias reativas, é fundamental para conseguir vantagem competitiva dentro do setor. Com isso, conclui-se que nas micro e pequenas empresas, a inovação pode ser percebida em várias ações desenvolvida dentro da organização, como, nos processos de decisão, nas mudanças estruturais, em novas ideias e criatividade, como também nas melhorias no serviço prestado e no cuidado com os clientes e fornecedores.

**Palavras-chave:** inovação; micro e pequenas empresas; drogarias; capacidade de gestão; capacidade de comercialização.

## ABSTRACT

Micro and Small Enterprises (MSEs) play an important role in the economy, mainly in job creation. However, such companies are also included in organizations that need to maintain their innovative capacity. Thus, in order to highlight the activities and the process of innovation, the present study aimed to discuss the innovative process of micro and small companies in the field of drugstores located in the municipality of Caruaru-PE through the analysis of their capabilities management and marketing. Therefore, the type of research that best suits the phenomenon under study is descriptive in nature, with a qualitative analytical focus. Data were collected through a script of semi-structured interviews developed by the author based on the study by Reichert, Camboim and Zawislak (2015) and according to the research protocol developed throughout the study. The interviews were carried out between the months of February and April 2022, with 6 managers of six drugstores in the municipality of Caruaru-PE. The results show that the managerial and marketing skills and routines that help keep drugstores away from the threats of commerce contribute to the capacity for innovation, replicating the theory that the elements that help small companies to face competition are more operational and behavior rather than the material and strategic resources typical of large networks. In other words, innovative practices such as valuing good relationships with customers and suppliers, sharing the internal division of tasks, collective decision making and reactive improvements, are fundamental to achieving a competitive advantage within the sector. With this, it is concluded that in micro and small companies, innovation can be perceived in several actions developed within the organization, such as, in decision processes, in structural changes, in new ideas and creativity, as well as in improvements in the service provided. and in caring for customers and suppliers.

**Keywords:** innovation; micro and small companies; drugstores; management capacity; capacity of marketing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Capacidades de inovação de uma empresa .....	33
Figura 2 – Modelo teórico da pesquisa .....	40
Figura 3 – Etapas da análise de conteúdo segundo Bardin.....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Protocolo da pesquisa.....	44
Quadro 2 –	Matriz de amarração metodológica.....	48
Quadro 3 –	Demonstração dos principais achados de pesquisa referente a capacidade de gestão. ....	55
Quadro 4 –	Demonstração dos principais achados de pesquisa referente a capacidade de comercialização. ....	60
Quadro 5 –	Demonstração dos principais achados de pesquisa referente as possíveis inovações nas MPEs.....	65

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Motivos para uma empresa inovar.....	27
Tabela 2 –	Indicadores da capacidade de gestão.....	34
Tabela 3 –	Principais características das micro e pequenas empresas estudadas.....	41
Tabela 4 –	Características dos Sujeitos da Pesquisa.....	43

## LISTA DE SIGLAS

CFF	Conselho Federal de Farmácia
CRF	Conselho Regional de Farmácia
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
FEBRAFAR	Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICTQ	Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	PROBLEMÁTICA.....	19
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	20
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>20</b>
1.3	JUSTIFICATIVAS.....	21
<b>1.3.1</b>	<b>Teóricas.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Sociais .....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.3</b>	<b>Econômicas.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.4</b>	<b>Pessoais.....</b>	<b>23</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
2.1	CONTEXTUALIZANDO A INOVAÇÃO.....	25
2.2	INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	28
2.3	CAPACIDADES DE INOVAÇÃO.....	30
<b>2.3.1</b>	<b>Capacidade de Gestão – Inovação Gerencial.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Capacidade de Comercialização – Inovação Comercial.....</b>	<b>36</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>39</b>
3.1	TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	39
<b>3.1.1</b>	<b>Modelo teórico da pesquisa.....</b>	<b>40</b>
3.2	DESCRIÇÃO DO <i>LÓCUS</i> DA PESQUISA.....	40
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA.....	42
3.4	INSTRUMENTOS E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	43
3.5	ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS.....	46
3.6	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	46
3.7	MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA.....	47
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
4.1	CAPACIDADE DE GESTÃO.....	49
<b>4.1.1</b>	<b>Habilidades e rotinas gerenciais.....</b>	<b>49</b>
4.2	CAPACIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO.....	56
<b>4.2.1</b>	<b>Processos de comercialização nas empresas.....</b>	<b>56</b>
4.3	PROCESSO DE INOVAÇÃO.....	61

<b>4.3.1</b>	<b>Inovações presentes nos processos internos das empresas estudadas...</b>	<b>61</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>67</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto envolvendo a inovação é de grande interesse nos estudos acadêmicos e empresariais, estando cada vez mais se destacando na literatura contemporânea (JORDÃO *et al.*, 2017). Embora a inovação, possa ser conceituada por diversos autores e de maneira distinta, é enfatizada de acordo com o Manual de Oslo (2005), como sendo a implementação de um produto ou serviço, seja esse, novo ou significativamente melhorado, ou através da introdução de um novo método de marketing, ou um processo organizacional (OCDE, 2005).

Nessa visão, o conceito atual de inovação vai muito além de algo novo ou melhorado, estar integrada a ações e desenvolvimento de ideias, ou compartilhamento de competências (SILVA; DARCOSO, 2013; SIMAO; FRANCO, 2018). A inovação vem sendo discutida por muitos autores como (JORDÃO *et al.*, 2017; JUNGER *et al.*, 2019) como sendo um fator-chave para o desenvolvimento, competitividade, sobrevivência e crescimento para todas as empresas, sobretudo para as Micro e Pequenas Empresas (MPES).

Autores como, Vasconcelos e Oliveira (2018, p. 1) relatam que “capacidade de inovar é vista como importante elemento para o desempenho das organizações e do setor econômico” permitindo assim que o mercado saia do seu estado estacionário. Ainda de acordo com os autores, embora as pequenas empresas contem com recursos menores e capacidades mais restritas, elas contam com características que geram vantagens competitivas e facilitam o processo de inovação. Em comparação a empresa de grande porte tem mais recursos e oportunidades para inovarem (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2018).

As Micro e Pequenas Empresas são apontadas na literatura como as organizações que possuem dificuldades na capacidade de inovação por estas não disporem de recursos financeiros necessários (SILVA; DARCOSO, 2013). Visto os elementos facilitadores e dificultadores apontados na literatura, este trabalho visa abordar o tema de inovação tendo como foco as micro e pequenas empresas do ramo de drogarias. Estas vêm passando por desafios empresariais no que se refere à concorrência com as grandes redes de farmácias, empresas essas que estão entre os maiores grupos varejistas do Brasil (MARQUES; MONTENEGRO; BATISTA, 2020).

Pesquisa realizada em 2019 pela *IMS Health Quintiles Via*, empresa responsável pela auditoria do mercado farmacêutico global, mostra que no Brasil existem em torno de 81 mil farmácias e drogarias (ICTQ, 2020). Em Caruaru-PE, segundo dados disponibilizados pelo Conselho Regional de Farmácia de Pernambuco (CRF-2022), sede situada em Caruaru, no ano de 2022 existem ao todo 537 farmácias e/ou drogarias, considerando-se um total de 21

farmácias com manipulação e 516 farmácias (drogarias) sem manipulação, entre estas consideradas ativas ou inativas no Conselho Regional de Farmácia (CRF-PE, 2022).

Segundo Souza *et al.* (2021, p. 4), a farmácia com manipulação é definida como sendo um estabelecimento privativo ou no âmbito hospitalar apropriado para a preparação individualizada de drogas, medicamentos, fórmulas magistrais, insumos farmacêuticos e correlatos. E a sem manipulação é classificada conforme o Conselho Federal de Farmácia (2020) como sendo um estabelecimento no qual os medicamentos, drogas, insumos farmacêuticos e correlatos são comercializados e dispensados em seus recipientes originais. Vale ressaltar que, este trabalho irá explorar a farmácia sem manipulação, tendo como base as micro e pequenas empresas do ramo de drogarias.

Ainda segundo a pesquisa realizada pela *IMS Health Quintiles Via*, no ano de 2019 o mercado farmacêutico brasileiro alcançou um total de R \$215,6 bilhões em vendas de medicamentos (ANALYTICA, 2020). Apresentando um crescimento no faturamento de aproximadamente 10% no mesmo ano, o que significa que em 2019 foi o melhor período dos últimos cinco anos (ICTQ, 2020). Masiero e Reichelt (2018) afirmam que o mercado farmacêutico está na sexta posição no ranking e entre os vinte maiores mercados do mundo, podendo até 2022 alcançar a quinta posição. De acordo com Masiero e Reichelt (2018), tais desempenhos atribuídos ao setor farmacêutico podem estar relacionados tanto à contínua expansão das modernas redes de farmácias, quanto a fatores como automedicação, aumento da expectativa de vida, e até mesmo lançamentos de novos produtos ou tecnologias.

Esse dinamismo faz com que essas empresas sobrevivam em um mercado extremamente competitivo e, precisando assim, inovar de forma constante, a fim de se diferenciar de seus concorrentes e obter vantagem competitiva. Para Torres *et al.* (2017, p. 10) “[...] a vantagem competitiva muitas vezes depende da capacidade que as organizações têm de gerir seus recursos internos e externos” utilizando assim formas consideradas preciosas diante de seus concorrentes. Ainda nesse pensamento, Zawislak *et al.* (2012; 2013) e Torres, Pagnussatt e Severo (2017) reiteram que a inovação representa fator chave de transformação e competitividade para as empresas presentes num mercado cada vez mais volátil e competitivo como o das farmácias aqui citadas.

Mantovani (2010) afirma que o ambiente competitivo do varejo tem sido impactado por uma série de tendências que levam ao acirramento da concorrência e, nesse sentido, exigem importantes mudanças estratégicas, a mobilização de recursos e capacidades de inovação. Essas mudanças concretas abrangem a modificação de produtos/serviços ofertados, o aprimoramento dos processos internos de gestão para a redução de custos, melhora na qualidade do atendimento

e suporte às exigências dos clientes, tornando essas iniciativas o alicerce para o alcance dos resultados esperados (LIU; ATUAHENE-GIMA, 2018).

Nesses termos, para alavancar o fluxo de clientes nas farmácias torna-se necessário estudar o mercado, os concorrentes, os distribuidores, as necessidades e os desejos dos clientes. Nesse cenário, ter gestores capacitados torna-se fundamental para que se tenha uma noção real tanto da empresa como do seu mercado, além de antever os rumos futuros e as transformações do setor, e de adaptação as perspectivas as ameaças à sobrevivência do negócio (BOYD; CLARK; KENT, 2017).

Em função desse cenário de negócios cada vez mais competitivo e da necessidade de melhorar os processos internos em todos os perfis de empresas, os autores Zawislak *et al.* (2012; 2013) explicam que as funções de uma empresa são: o desenvolvimento, operação, gestão e comercialização. Com isso, cada instituição apresenta em seu perfil um conjunto interno de capacidades de inovação que vão além das definições tradicionais de inovação focados em Pesquisa e Desenvolvimento (P & D), políticas públicas de Ciência, tecnologia e inovação (CT & I), redução de patentes ou formação de mão de obra qualificada. Desse modo, esse conceito deve ser concebido de uma maneira mais ampliada, levando em conta outras noções de mudança e novidade, como ocorre com empresas que não têm setor de P & D interno ou não estão no setor industrial, mas que precisam melhorar seu desempenho inovador para gerar vantagens frente à concorrência.

Nessa linha de raciocínio, adentra as micro e pequenas empresas, que segundo Manthey *et al.* (2017) são firmas que sofrem mais impactos negativos e com isso necessitam desenvolver capacidades inovativas para sobreviver. Essas inovações nas micro e pequenas empresas, Pereira *et al.* (2009, p. 9) afirmam que, “[...] quando as MPEs inovam em seus processos e produtos elas conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos seus negócios”. As pequenas empresas são frequentemente abordadas como se fossem um setor de atividade econômica por possuírem semelhanças na gestão e portarem limitações de toda ordem de recursos, o que as distingue facilmente das grandes empresas. No entanto, as micro e pequenas empresas não são coesas e nem homogêneas como pode parecer ao saber convencional ou o senso comum (RUNYAN; COVIN, 2019)

Diante disso, torna-se necessário estudos que capturem e analisem o processo inovativo, sob o foco das capacidades de gestão e comercialização das micro e pequenas empresas, que no caso desse estudo são as drogarias. Segundo Nascimento *et al.* (2014) em cidades de interiores, como é o caso de Caruaru, as drogarias são de origem independentes e por serem

micro e pequenas empresas sofrem mais impactos negativos não sendo constituídas pelas grandes redes de farmácias). Para tanto, tem conseguido sobreviver montando-se como importantes canais de distribuição de medicamentos para as populações locais, movimentando cerca de R\$ 3,5 milhões por ano. Por tanto, precisam estar aprimorando suas estratégias de mercado buscando a redução dos custos e aumento da entrega de valor para os clientes. Além de precisarem disputar o mercado com as grandes redes que possuem maior poder de negociação, poder de compra e de investimentos. Além disso, os estudos que envolvem organização e inovação são mais aplicados às empresas de grande porte, do setor industrial, de produção em massa (MANTHEY *et al.*, 2017).

Essa problematização é importante porque parte significativa dos modelos de inovação têm como base a Teoria da Dependência de Recursos (SALANCIK; PFEFFER, 1978), a Teoria do Posicionamento Estratégico (PORTER, 1990), a Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991) ou ainda a Visão Relacional da Estratégia (DYER; SINGH, 1998) que privilegiam tópicos como tecnologia, sustentabilidade financeira e outras questões pertinentes que influenciam diretamente o seu desempenho.

Além disso, quando os pesquisadores elegem as atividades de P&D como o carro-chefe do processo de inovação, isso acaba distanciando os resultados dessas pesquisas da realidade da pequena empresa que pouco se beneficia desse conhecimento (SILVA *et al.*, 2016). Para Forsman (2011) e Cooper *et al.* (2016) estas empresas têm forte dependência de afazeres informais de inovação, que fazem parte das atividades cotidianas da empresa, mas que não guardam relação com as medidas tradicionais de atividades de P&D e patentes.

Sendo assim, como forma de discorrer sobre atividades de inovação nas micro e pequenas empresas do ramo de drogarias, esta pesquisa terá como base o estudo de Reichert, Camboim e Zawislak (2015), no qual discutem a inovação em empresas do setor industrial a partir das quatro capacidades de inovação (desenvolvimento, operacional, gestão e comercialização). Com essas unidades de análise os autores entendem que, a inovação pode acontecer por meio de outras capacidades adotadas pelas empresas e não somente por meio do modelo tradicional, onde são focadas em P&D, patentes ou em áreas industriais (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

A presente pesquisa adaptará o marco conceitual de Reichert *et al.* (2015) ao setor comercial e focará nas capacidades de gestão e comercialização, visto que são capacidades que estão diretamente relacionadas ao setor comercial por estarem envolvidas tanto na organização da empresa, por meio da gestão, quanto na comercialização através do contato com os clientes e fornecedores. Sendo essa a razão da escolha das duas capacidades envolvidas, e não as

capacidades de desenvolvimento e operacional, uma vez que, são guiadas pela tecnologia, voltadas assim para área de produção.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

As empresas estão passando por várias modificações no ambiente em que estão inseridas (SANTOS; SANTOS, 2017), em especial as do cenário farmacêutico que, ao longo dos anos, passou a apresentar novas características significativas. Isso fez com que nas antigas boticas que produziam seus próprios medicamentos e matérias-primas fossem suprimidas as práticas artesanais (produção) através da industrialização e por meio das drogarias, que passaram a fazer a comercialização dos medicamentos (CAMARA *et al.*, 2015). Além disso, houve o entendimento de um novo arranjo físico substituindo o *layout* das antigas farmácias e boticas por uma nova acomodação em gôndolas espalhadas no interior das drogarias de pequeno, médio e grande porte.

Diante de tal cenário, o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo. Isso é afirmado por Ferreira, Cavalcanti e Silva (2021); Silva *et al.* (2018); Smalci *et al.* (2019), quando alegam que as Micro e Pequenas Empresas vêm de forma progressiva aumentando sua importância na economia brasileira, sendo estas representadas com 99% das empresas existentes no país. Os autores Ferreira, Cavalcanti e Silva (2021) acrescentam que, esse crescimento é verificado com maior frequência no comércio, tendo assim uma menor participação no setor industrial.

Assim, a vantagem competitiva passa a ser um componente fundamental para as organizações que buscam crescimento em suas áreas de atuação. Uma vez que a vantagem competitiva, segundo Mozzato e Gzybovski (2011), está relacionada com a geração de valores diferenciados que a empresa tem, sejam estes em seus produtos ou serviços frente aos seus concorrentes. Deste modo, surge a necessidade das MPEs inovarem cada vez mais, pois, a inovação consegue afastar ameaças impostas pelo comércio e possibilita assim, que se mantenham competitivas no ambiente de negócio (FERREIRA; CAVALCANTI; SILVA, 2021), já que a inovação tem relação com a competitividade (TORRES; PAGNUSSATT; SEVERO, 2017).

Nesse sentido, há diferentes fontes de geração de inovação para produzir vantagens no seu setor de atividade. Ou seja, podemos considerar uma empresa inovadora não somente por lançar novos produtos ou trazer novas tecnologias para o mercado, como mostra o

conhecimento convencional em inovação, mas também por causa dos ganhos de competitividade que obtém a partir do momento que o gestor incorpora novidades nas operações internas, na gestão cotidiana ou em suas estratégias de marketing. Nesse contexto, dada a competitividade e as constantes transformações no setor em estudo, é importante o entendimento das capacidades de inovação para explicar as diferentes noções de inovação e o desempenho inovativo, haja vista que cada empresa apresenta especificidades.

Sendo assim, tendo em vista a relevância das MPEs para a economia, principalmente para a geração de empregos, elegemos como *locus* da pesquisa as farmácias, o que torna instigante estudar as micro e pequenas empresas do ramo de drogarias, de modo a responder a seguinte inquietação: **Como as inovações nas capacidades de gestão e comercialização estão sendo inseridas nas Micro e Pequenas Empresas do ramo de drogarias situadas no município de Caruaru-PE?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

Para atender ao problema proposto, a presente pesquisa tem como objetivo geral discorrer sobre o processo inovativo das micro e pequenas empresas do ramo de drogarias situadas no município de Caruaru-PE por meio da análise das suas capacidades de gestão e comercialização.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Como forma de melhor compreender o objeto do estudo, pretende-se:

- Identificar as habilidades e rotinas empregadas pelos gerentes para realizar a tarefa geral de gestão organizacional das drogarias em estudo;
- Verificar como a capacidade de comercialização está sendo agregada nas empresas farmacêuticas estudadas;
- Demonstrar como as inovações presentes nas capacidades de gestão e comercialização influenciam no desenvolvimento das micro e pequenas empresas estudadas.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS

### 1.3.1 Teóricas

A noção de inovação que será explorada aqui será aquela movida pela aptidão de estabelecer relações, encontrar oportunidades e conseguir geri-las com êxito, salientando que a inovação não é apenas o lançamento de novos produtos, entrada em novos mercados, mas também atender, de novas maneiras, mercados já estabelecidos e tidos como maduros.

Geralmente a representação aceita de inovação é aquela capitaneada pelas grandes corporações globais ou empreendimentos de alta tecnologia, ao passo que empreendimentos de baixa tecnologia e tradicionais costumam ter maior desempenho inovador quando a inovação é nova para a empresa em si ou para o seu cliente (BOSO *et al.*, 2016). Aqui a definição da unidade de análise (novo para quem?) É importante para a operacionalização da pesquisa em inovação (DAMANPOUR, 2014) para que se possa superar a noção de que a inovação é exclusividade das grandes empresas industriais e pequenas empresas de alta tecnologia, e passar a entender especificidades das atividades inovadoras das micro e pequenas empresas de setores tradicionais e ligadas a atividades comerciais.

Diante disso, embora haja diversos estudos relacionados ao setor varejista farmacêutico, há poucas pesquisas empíricas sobre os avanços inovadores nesse setor, principalmente no que se refere à geração de valor a partir das capacidades envolvidas, em nível operacional, comandada pelas atividades desenvolvidas pelos gestores de farmácias de micro e pequeno porte. Nesse sentido, vamos enfatizar a competitividade do setor e a necessidade de apresentar os tipos de inovação aderentes ao comércio farmacêutico, seus mecanismos de gestão de inovação e a figura do seu gestor, discussão normalmente negligenciada nos estudos sobre o varejo farmacêutico na área de administração.

Os estudos típicos no setor do varejo farmacêutico tendem a focar as análises conjunturais, como mostram os estudos de Girão e Duarte (2021), Stocher *et al.* (2019), Barros e Campomar (2018), e Akkari *et al.* (2016); e estruturais, que são exemplificados nos estudos de Marques Montenegro e Batista (2020), Lembi, Sabec e Kawamoto (2020), Masoudinezhad (2018) e Boyd, Clark e Kent (2017). O estudo de Lembi, Sabec e Kawamoto (2020), por exemplo trata dos principais artifícios e habilidades para driblar os concorrentes nas redes de farmácias. Neste estudo, pretendemos colocar em perspectiva as capacidades de gestão e comercialização e trazer uma visão mais aproximada da realidade do varejo farmacêutico, que

não tem o mesmo protagonismo, por exemplo, do setor de P&D farmacêutico ou a farmacotécnica industrial, que costumam dominar os estudos e pesquisas de inovação nesse setor.

### **1.3.2 Sociais**

Apesar do crescimento e importância desse mercado, percebe-se que ainda assim existe uma carência no que diz respeito aos avanços inovadores no setor farmacêutico. Principalmente na região Nordeste, em especial o Estado de Pernambuco, sendo escolhida para a presente pesquisa a cidade de Caruaru, visto que a mesma é um importante centro econômico e cultural do Estado e da Região.

Nesse sentido, trata-se de um estudo de grande importância, tendo em vista que não foram encontrados trabalhos semelhantes nos bancos de dados (Spell, Scielo e Capes) relacionado às capacidades de inovação, no que se refere a capacidade de Gestão e Comercialização, se tratando-se das micro e pequenas empresas do ramo de drogarias. Quando fazemos o corte para o município de Caruaru-PE até o presente momento o resultado permanece. Embora a literatura frise a inovação no contexto industrial, a inovação, como menciona Agostini *et al.* (2017), pode envolver qualquer setor da economia. Diante disso, o presente trabalho visa enriquecer essa área pouco explorada, contribuindo para o avanço das pesquisas, sendo de grande relevância para a sociedade e para as empresas em estudo. Ajudará os gestores ou proprietários a terem uma visão mais aprofundada das capacidades envolvidas gerando mais benefícios para as empresas e para os seus consumidores.

### **1.3.3 Econômicas**

De acordo com dados disponibilizados pelo Sebrae (2021), dos 6,4 milhões de estabelecimentos existentes no Brasil 99% eram micro e pequenas empresas, sendo estas responsáveis por 52% do total de geração de empregos com carteira assinada (SEBRAE, 2021). Para Carrazzoni *et al.* (2020), além dessas empresas possuem um papel socioeconômico de grande importância, são empresas que movimentam a economia.

Se tratando do setor farmacêutico, segundo dados disponibilizados pela Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (Febrafar), em 2019 houve um aumento de estabelecimentos farmacêuticos de 7,60% em relação ao ano anterior, crescimento esse correspondente ao setor farmacêutico em geral, no entanto destaque-se as

grandes redes de farmácias que cresceram 14,9% (FEBRAFAR, 2018). Perante o crescimento das grandes redes de farmácias citado anteriormente, as micro e pequenas drogarias estão enfrentando diariamente o desafio de permanecer no mercado, buscando assim alternativas para sobreviver a essa concorrência (FEBRAFAR, 2018).

Esse cenário competitivo no qual as organizações vivem, uma forma das empresas enfrentarem as transformações ocorridas e com isso adaptar-se às novas exigências a fim de desenvolver suas habilidades e adquirir vantagem competitiva, é através da inovação (TURRA; MIORANZA, COLTRE, 2017). Nesse sentido, no que se refere às contribuições econômicas, escolheu-se desenvolver a presente pesquisa no setor varejista farmacêutico, que apresentam um grande crescimento em relação ao número de estabelecimentos farmacêuticos conforme dados cedidos pelo Conselho Regional de Farmácia de Pernambuco representando assim um total de 516 de estabelecimentos farmacêuticos considerando-se redes de farmácias e micro e pequenas empresas no ramo de drogarias inseridas no município em estudo (CRF-PE, 2022).

Nesse sentido, estamos falando, portanto, de um mercado que é bastante promissor, porém, também muito concorrido. Sendo assim, a inovação é provavelmente o melhor caminho para quem deseja se manter e se destacar neste mercado, sendo, portanto, uma vantagem para quem tiver as melhores capacidades para administrá-la. Com base nisto, houve o interesse e a importância de estudar e verificar como as capacidades de gestão e comercialização estão sendo inseridas nessas micro e pequenas empresas estudadas.

#### **1.3.4 Pessoais**

A autora teve interesse em estudar o setor farmacêutico, visto que a mesma é farmacêutica formada desde 2017 e, desde então, trabalhou em uma rede de farmácias. Depois que conheceu o setor em estudo com maior aprofundamento, verificou as constantes inovações ali ocorridas e com isso constatou a importância de estudar as capacidades de gestão e comercialização nas micro e pequenas empresas citadas no referido estudo. O acesso as principais teorias de inovação e aos seus vários desdobramentos, permitiu enxergar esse fenômeno como instrumento que conduz ao incremento da produtividade ou um processo desenvolvido numa série de atividades (estágios) inter-relacionados visando a criação de novo produto, processo e serviço. Portanto, a realização desta pesquisa vai aprofundar ainda mais a compreensão do contexto em que essas empresas estão inseridas.

Além disso, acredita-se que o estudo venha contribuir e auxiliar não somente os gestores das drogarias inseridas no estudo, como também outras farmácias de micro e pequeno porte de

todo o Brasil. Pois, para Prata e Santos (2020), os gestores de farmácias, além de terem que estar sempre aperfeiçoando e melhorando os serviços oferecidos, têm que buscar benefícios para seus clientes, por meio de maior competitividade, que superem os dos seus adversários.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONTEXTUALIZANDO A INOVAÇÃO

O fenômeno da inovação ganha destaque no início do século XX, época de intensa industrialização, quando Joseph Alois Schumpeter economista austríaco e professor da Universidade de Harvard, estabeleceu uma correlação entre desenvolvimento econômico e inovação (SCHUMPETER, 1997). Esse autor defendia que a introdução de novos arranjos produtivos ou mudanças nas funções de produção levavam à reorganização da atividade econômica, impulsionando o crescimento da economia (QUINELLO; NICOLETTI, 2009). Isso leva a entender que a empresa surge tendo por base o investimento em conhecimentos com a finalidade específica de gerar valor e resultados (SCHUMPETER, 1912; 1942).

Baseado nesta concepção, Kon (2018) relata que o contexto de estudos relacionados à inovação prevaleceu durante muitos anos na teoria econômica tradicional, tendo como foco de análise preferencial as indústrias manufatureiras e a agricultura, enquanto os serviços e o comércio mantiveram suas posições subordinadas a essas atividades (KON, 2018). Existia uma percepção de que os serviços e os demais setores acabam adotando as inovações tecnológicas criadas pela indústria manufatureira, visto que tendem a produzir poucas inovações em seu próprio meio. Por essa razão, permanecem com desempenho inferior na geração de valor agregado e sua mão de obra tende a apresentar pouca qualificação (KON, 2018).

Essa perspectiva hegemônica de inovação tem se demonstrado cada vez mais limitada quando colocada para analisar as realidades socioeconômicas menos privilegiadas em termos de grandes investimentos ou que estão fora das principais cadeias produtivas globais. Para analisar determinados setores é preciso ir além da definição de inovação como simples criação de algo novo. É preciso considerá-la, principalmente, como uma iniciativa de mudança para preencher lacunas de conhecimento e de mercado, e, assim, gerar resultados para as organizações (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

Nesse sentido, o conceito de inovação pode estar ligado a um novo bem ou uma mudança em determinado bem, como também pode estar associado a um novo método de produção e abertura de um novo mercado que consiste na utilização de novas fontes de oferta de matéria-prima que gerem um resultado financeiro superior (SCHUMPETER, 1997; HALL; WILLIAMS, 2008; BARBOZA *et al.*, 2015; BERNE *et al.*, 2019). Ou seja, a ideia da inovação está ligada ao novo: novas formas de implementar, novas ideias, novos processos, novos produtos, novos serviços, podendo ser esse “novo” algo já existente ou criado, sendo aplicado

num contexto diferente. Desta forma, estamos falando aqui de melhoria em um produto, serviço ou em uma nova abordagem gerencial (TAJEDDINI, 2010; MONTEIRO *et al.*, 2020).

Nesses termos, vamos ao encontro do pensamento de Pinheiro (2009), onde o mesmo acredita que o conceito de inovação pode ser dividido em três grandes esferas: produtos, processos e organizacional (MONTEIRO *et al.*, 2020). Seguindo o mesmo raciocínio, Agostini *et al.* (2017) define a inovação como sendo a efetivação de algo, seja ele novo ou melhorado, podendo estar relacionado a um produto, processo ou à inserção de um novo método no marketing ou organizacional. Tratando-se, portanto, de um processo fundamental no que se refere à competitividade das empresas (LOPES; FERRARESE; CARVALHO, 2017).

Schumpeter (1912; 1942) defende que a inovação seria representada pelas alterações geradas a partir das ações de um empreendedor, na tentativa de ultrapassar o limite das rotinas existentes. Essas inovações se revelam a partir da imaginação, criatividade, e aproveitamento de oportunidades de negócios novos ou existentes (MIGUEZ; LEZANA, 2018). Teece (2007) também colabora com o tema, trazendo uma definição de inovação como sendo o resultado de escolhas bem-sucedidas de um negócio, modelo de decisão, combinação de ativos e recursos que podem estar disponíveis para compra ou que devem ser construídos dentro da empresa.

Sendo assim, de acordo com esses autores, a inovação consiste em um estímulo ao desenvolvimento econômico. Essas definições levam a entender que a empresa inova tendo por base o investimento em conhecimentos, com a finalidade específica de gerar valor e resultados. A empresa também pode ter percepção das lacunas de mercado e pode desenvolver soluções corrigindo algumas falhas (TIDD; BESSANT, 2015). Bruno-Faria e Fonseca (2014, p. 6) lembram que “[...] em um ambiente organizacional, a inovação é frequentemente expressa através de comportamentos ou atividades que são em última análise ligados a uma ação ou resultado tangíveis”. Autores como Martínez-Román e Romero (2017) ressaltam que a inovação pode advir através do compartilhamento de ideias, podendo esse ser através da interação com os clientes e fornecedores (IDDRIS, 2019).

A fim de obter vantagem competitiva, a inovação, segundo Belotti e Santos (2020), é traçada como um fator essencial, e por isso, a necessidade de as empresas inovarem e adquirirem um diferencial, alcançando uma posição de destaque no mercado em que estão inseridas. Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 17) reforçam ainda que, atualmente, a concorrência não está voltada exclusivamente ao local, em razão do uso de tecnologias. Isso faz com que a inovação surja de forma rotineira. Para Di Serio e Vasconcelos (2017), o cenário atual dos negócios demanda que todas as organizações busquem a inovação. Cada realidade

tem os diversos aspectos que devem ser observados a fim de fomentá-las ou eliminar as barreiras que podem impedir a sua implementação.

Embora o contexto de inovação esteja relacionado a vários conceitos como abordado pelos autores citados acima, o presente estudo adota, para tanto a concepção proposta por Reichert, Camboim e Zawislak (2015) os quais afirmam que, é preciso ir além da definição de inovação como simples criação de algo novo. É preciso considerá-la, principalmente, como uma iniciativa de mudança para preencher lacunas de conhecimento e de mercado, e, assim, gerar resultados para as organizações.

Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) explicam que os motivos para as empresas inovarem são muitos, desta forma os autores enumeram cinco motivos para inovar, que os mesmos consideram importantes. Estes motivos podem ser observados na tabela abaixo:

Tabela 1 – Motivos para uma empresa inovar.

<b>MOTIVOS PARA INOVAR</b>				
<b>Aumento da demanda para seus produtos e serviços</b>	<b>Melhor defesa de sua posição competitiva</b>	<b>Redução de custos</b>	<b>Ampliação de margens</b>	<b>Aumento da competência para inovar</b>
Com a criação de novos mercados, diferenciação clara em relação aos competidores e aumento da qualidade percebida	Por meio de produtos e serviços com alto grau de dificuldade para serem imitados	Com melhor eficiência de seus processos produtivos e gerenciais	Com produtos e serviços de alto valor agregado que lhes permita preço-prêmio diferenciado	Com a prática de lançar produtos e serviços inovadores, que leva a empresa a aumentar sua habilidade, volume de conhecimento e atitude em relação à inovação. Ao longo do tempo, com capacitação e treinamento complementar, podem ocorrer lançamentos melhores e mais rápidos no mercado

Fonte: A Autora (2021).

Nota: Elaborado com base em Carvalho, Reis e Cavalcante (2011).

Em resumo, os motivos para uma empresa inovar destacados acima buscam esboçar os processos de geração de novos produtos e processos em substituição aos produtos, serviços e modelos de negócios obsoletos. Se tratando das micro e pequenas empresas, a inovação segundo Hirsch-Kreinsen (2008) ocorre a partir das práticas cotidianas desenvolvidas pelos gestores, podendo estas, serem através de melhorias em seus processos, serviços, ou através da aproximação com sua clientela. Pereira *et al.* (2009) em seu trabalho, destaca 4 pontos importante para ocorrer a inovação nas MPEs, sendo esses: crescer mais rápido que a concorrência, entrar em um mercado ainda inexplorado, atrair e reter os melhores talentos e tornar-se atraentes a um fundo de investimentos.

## 2.2 INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O crescimento das MPEs está cada vez mais presente na economia brasileira (MENDONÇA *et al.*, 2017). No Brasil, a maioria dos empreendimentos são formados por micro e pequenas empresas, representando assim 99% do número total de estabelecimentos, respondendo por 27% do PIB (SEBRAE, 2017). Segundo Paiva e Giesta (2019, p. 2), essas empresas têm um papel fundamental para o desenvolvimento econômico de todas as regiões do país. Do total dessas empresas, 15% estão na região Nordeste. Essas empresas conforme, Mendonça *et al.* (2017) e Néto e Teixeira (2014) são responsáveis pelo maior número de geração de empregos com carteira assinada.

As micro e pequenas empresas são negócios pequenos, classificados de diferentes formas em diversos países. Essa classificação vai de acordo com a realidade econômica e social de cada país. No Canadá essa classificação é realizada de acordo com o número de funcionários, de forma que são consideradas microempresas aquelas que possuem até 04 funcionários e pequenas empresas entre 05 e 99 funcionários. No Chile, o governo chileno classifica as micros e pequenas empresas de acordo com o seu faturamento, sendo as microempresas aquelas com faturamento anual de cerca de US\$ 106.700 e as pequenas empresas cujo faturamento é de até US\$ 1,11 milhão por ano. Na Itália, essa classificação segue de acordo com a Comissão Européia, onde empresas com faturamento inferior a US\$2 milhões e que tenha menos de 10 empregados são consideradas microempresa, já as pequenas empresas são classificadas como sendo aquelas com menos de 50 empregados e com o faturamento de até US\$10 milhões anual (SILVA; DACORSO, 2013).

Já no Brasil, de acordo com o SEBRAE (2014) às micro e pequenas empresas são classificadas conforme o número de funcionários e o seu faturamento anual. No que se refere ao número de funcionários, essa definição é dividida em duas atividades, sendo essas as microempresas inseridas nas atividades de serviços e comércio, tendo até 9 funcionários e como pequenas empresas, os estabelecimentos que têm entre 10 a 49 funcionários. No entanto, as empresas que adentram as atividades industriais, são classificadas como microempresas aquelas com até 19 funcionários, e pequenas empresas os estabelecimentos que tem entre 20 e 99 empregados. Em relação ao faturamento são consideradas micro e pequenas empresas cujo faturamento bruto anual é inferior a R\$ 3,6 milhões (SEBRAE, 2014).

Apesar dessa relação/classificação às micro e pequenas empresas no cenário econômico do país, está sendo cada vez mais difícil a sua continuidade e sobrevivência no mercado.

Segundo o Sebrae (2019) as micro e pequenas empresas atuais são desafiadas cada vez mais a entender esse mercado competitivo e buscar alternativas para que estas organizações definam qual estratégia a ser utilizada diante desse cenário. Para Junger *et al.* (2019) independe do porte da empresa a inovação é caracterizada como sendo um diferencial, e se tratando ainda das micro e pequenas empresas, se torna um fator chave para o desenvolvimento, competitividade e da sua sobrevivência no mercado.

Diferentemente das grandes empresas, como citado por Junger *et al.* (2019) as quais inovam através de investimentos no setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D) a inovação das micro e pequenas empresas parte das práticas cotidianas, através da melhoria de seus processos, das adaptações às mudanças e daquela aproximação aos clientes (HIRSCH-KREINSEN, 2008). Ainda segundo Junger *et al.* (2019) as MPEs possuem dificuldades que impedem o desenvolvimento das suas capacidades inovadoras. Essas dificuldades, segundo Bittar *et al.* (2018, p. 3), incluem:

Pouco conhecimento técnico; dependência de fornecedores; falta de processo formal de inovação; baixa tradição de investimento tecnológico; receio em inovar devido ao alto custo de aquisições; falta de acesso à linha de crédito para investimentos em inovação; deficiência em infraestrutura física; falta de pessoas qualificadas”.

Outras dificuldades importantes enfrentadas por essas empresas como relatado por Silva e Dacorso (2014) é a pouca visão de negócio por parte dos gestores; o baixo nível de escolaridade dos gestores, incapacidade de reconhecer os problemas enfrentados e os profissionais ali inseridos com múltiplas funções. Vasconcelos *et al.* (2016) afirmam que onde afirmam que na maioria das MPEs o processo de inovação está centrado na figura do seu gestor e não na representação de todos os envolvidos na organização.

Mendonça *et al.* (2017) afirmam que a falta de experiência por parte da pessoa que vai abrir o negócio, a ausência de planejamento; a falta de inovação nos produtos/serviços e a falta de capacitação em gestão empresarial, tudo isso influencia na mortalidade das MPEs. Ainda de acordo com o autor, o despreparo por parte das pessoas inseridas no contexto de gestão acarreta na tomada de decisões equivocadas, além disso, a inexistência de uma clara definição de cargos e tarefas, possibilita o surgimento de problemas administrativos na empresa. Sendo assim, recomenda-se que um planejamento estratégico seja realizado nas MPEs, como por exemplos formulários que ajudam no aproveitamento de coleta de informações para a criação e execução da análise do ambiente externo e interno (MENDONÇA *et al.*, 2017).

A existência de um diagnóstico interno é chave para que os gestores possam explorar as mudanças e lacunas de mercado como oportunidades de negócio.

### 2.3 CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

Reichert, Camboim e Zawislak (2015) acreditam que a visão tradicional da relação entre empresas, inovação e desenvolvimento se apoia na ideia de que são os investimentos em P&D, as concessões de patentes e o pessoal de nível superior, empenhados na inovação e desenvolvimento, os principais responsáveis pela geração de avanços nos “[...] desenvolvimentos empresarial, setorial, regional e, portanto, nacional” da empresa (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015, p. 4). Essa compreensão é defendida como sendo uma visão limitada, principalmente quando se depara com determinadas realidades socioeconômicas das empresas.

Ainda na visão de Reichert, Camboim e Zawislak (2015), cada empresa tem um perfil diferente de inovação. Dessa forma, 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, propõem um modelo descrito por eles como “[...] não convencional baseado em um conjunto de novos indicadores referente às quatro funções básicas da empresa e às suas respectivas capacidades de inovação” (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015, p. 5). As diferentes combinações de capacidade de inovação se constituem por meio de um conjunto de conhecimentos específicos, habilidades, rotinas e ativos, possibilitando com isso que a empresa possa se desenvolver, transformar, adaptar e processar seus recursos tecnológicos, físicos e humanos (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

Esses autores defendem que as empresas sempre têm alguma base tecnológica (um produto ou processo) como objeto de seus negócios (a saber, a gestão interna e as transações externas). E, por isso, são constituídas, em menor ou maior grau, por quatro funções básicas: desenvolvimento, operação, gestão e comercialização. A inovação se constrói na comunhão dessas funções, em que cada uma delas corresponderá a uma capacidade de inovação (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

Para entendermos melhor o conceito de capacidade de inovação é interessante trazer a definição de Kim (1997), para quem a capacidade de inovação seria a habilidade do gestor em gerar conhecimento novo e com utilidade com base no aprendizado anterior. Já Lawson e Samson (2001) definem como a “capacidade de integração”, haja vista que possibilita que as empresas absorvam conhecimentos de fontes externas e os misturem às diferentes competências

técnicas desenvolvidas na organização nos vários departamentos (COHEN; LEVINTHAL, 1990; COHENDET; SIMON, 2017).

O que deve se compreender é que cabe à empresa conectar e criar uma afinidade entre as suas capacidades, fato que pode resultar em inovação propriamente dita, e não focar seus esforços unicamente na capacidade tecnológica, apesar de toda a atenção dada pela literatura aos estudos sobre inovação e capacidade tecnológica. Essa afinidade entre as capacidades, quando estimuladas pelas empresas, influencia diretamente no seu desempenho inovativo e, assim sendo, em todo o seu percurso (TEECE, 1986; CHRISTENSEN, 1995; GUAN, 2003; YAM *et al.*, 2011; ZAWISLAK *et al.*, 2012; 2013; 2014).

O desempenho inovativo é defendido por Rocha e Neto (2021) como sendo a combinação dos resultados gerados pela organização por meio de melhoramentos ou ações inovadoras como produto, processo e estrutura organizacional. Dessa forma, “[...] o desempenho inovador é uma construção composta com base em vários indicadores de desempenho relativos” (ROCHA; NETO, 2021, p. 7).

No caso das micro e pequenas empresas do ramo de drogarias, tendem a focar nas possibilidades que encontram em seu entorno, desenvolvendo assim as suas capacidades de inovação em torno de processos. Isso ocorre de forma dinâmica, o que permite a análise das práticas cotidianas de inovação, a ação dos gestores e as atividades de aquisição de conhecimentos, experiências para o alcance da competitividade no ambiente. Afinal, de acordo com a Febrifar (2018), o mercado é competitivo, a livre concorrência tem como consequência a melhoria e especialização dos serviços prestados nos estabelecimentos, e isso se reflete no desempenho dessas pequenas farmácias.

É possível caracterizar as combinações de capacidades de inovação de uma empresa percebendo a lógica e a trajetória do desenvolvimento da própria organização, visto que é por meio do arranjo das capacidades que a empresa pode saber se sua estratégia de inovação deveria estar focada em produto, processo, gestão ou marketing (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015; COHENDET; SIMON, 2017; LIMA; MÜLLER, 2018).

Para entender se uma empresa adota a inovação no seu campo de desenvolvimento que não seja somente voltado ao produto, mas focada também em outras capacidades de inovação, é necessário que se avalie as quatro principais funções que compõem uma empresa, propostas por Zawislak *et al.* (2012; 2013): desenvolvimento, operação, gestão e comercialização, como apresentado anteriormente. No que se refere à capacidade de desenvolvimento, Souza, Oliveira e Silva (2018) relatam que esse modelo de capacidade está relacionado ao desenvolvimento e

aperfeiçoamento de novos produtos e tecnologia. Isso vai ao encontro com o que Reichert, Camboim e Zawislak (2015, p. 6) definem:

[...] a capacidade de desenvolvimento diz respeito às habilidades e rotinas necessárias para pôr em prática o esforço de busca, absorção e aplicação de informações e conhecimentos necessários para o processo de desenvolvimento, adaptação e uso de uma tecnologia, dos produtos daí derivados e dos processos decorrentes. [...] podem-se ainda gerar inovações como novos produtos e materiais ou desenvolver novas máquinas e equipamentos com o propósito de alcançar maiores níveis de eficiência técnico-econômica.

Quanto à capacidade de operação, Reichert, Camboim e Zawislak (2015) afirmam que é representada por rotinas e habilidades que a empresa dispõe para colocar em prática as operações diárias relativas ao processo produtivo, levando em consideração sistemas técnicos e padrões já estabelecidos em certo período de tempo. Froehlich e Konrath (2019); Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018), complementam que, esse tipo de capacidade está relacionado com as tecnologias a serem utilizadas na empresa, tendo a finalidade de criar e desenvolver ideia ou um produto final com qualidade e com o menor preço possível.

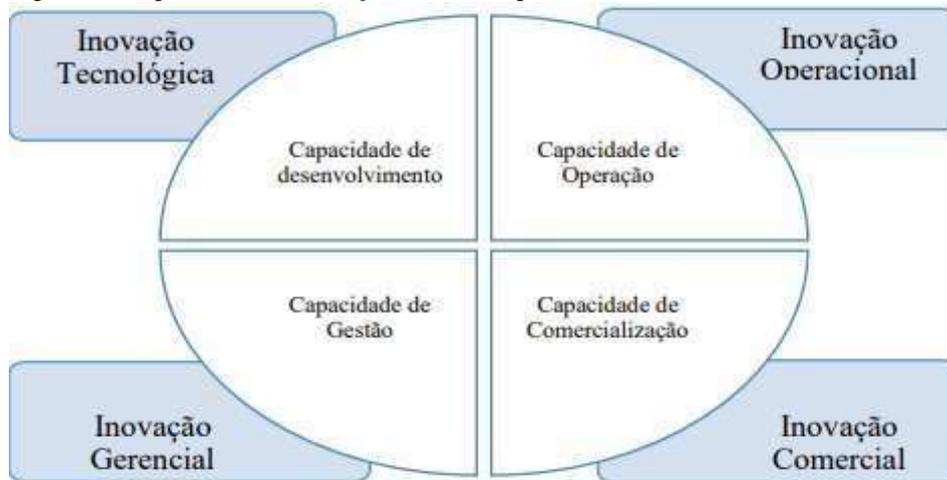
A capacidade de gestão consiste na busca por eficiência e redução de custos e investimento estratégico na visão de inovação. Procurando, através de seus preceitos, propor um equilíbrio entre a eficiência e a estabilidade da empresa (PUFAL *et al.*, 2014). Como defendido por Reichert, Camboim e Zawislak (2015, p. 6), a capacidade de gestão refere-se, portanto:

[...] ao conjunto de habilidades e rotinas necessárias para realizar a tarefa geral de coordenação organizacional da empresa e de seus recursos. Para muitos, a ideia de ter uma empresa se resume nessa capacidade. [...]. Na realidade, trata-se de uma estrutura organizada que, a partir do uso de diferentes técnicas e ferramentas, visa a garantir o funcionamento e a contínua busca de eficiência interna dos processos, das práticas e das competências por trás daquilo que a empresa produz.

Por fim, a capacidade de comercialização busca, de forma constante, maneiras de reduzir o custo comercial, ou seja, o custo originado da necessidade de encontrar sempre os melhores valores para comprar e vender (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). Tello-Gamarra e Zawislak (2013) afirmam que essa capacidade é essencial para uma empresa, sendo essa centrada em duas dimensões, uma focada nos clientes e outra relacionada aos fornecedores, tendo como propósito minimizar sempre seus custos de transações.

De maneira mais ilustrativa, pode-se dizer que as diferentes combinações de capacidades de inovação podem ser divididas como mencionado na figura abaixo

Figura 1 – Capacidades de inovação de uma empresa.



Fonte: A Autora (2021).

Nota: Elaboração adaptada com base em Reichert, Camboim e Zawislak (2015).

De maneira sucinta, pode-se afirmar que a capacidade de inovação é a habilidade de transformar sistematicamente recursos internos e externos em formas de inovações que beneficiam tanto a empresa quanto os seus *stakeholders*. A capacidade organizacional para inovar constantemente, recriar e modificar recursos e estratégias é a principal fonte de sobrevivência das empresas em ambientes mutáveis e competitivos (SILVA; PEDRON, 2019). Como menciona Vasconcelos e Oliveira (2018, p. 2), ainda que as firmas detenham as quatro capacidades citadas anteriormente, espera-se que uma delas predomine durante certo período. Embora as MPEs não tenham conhecimentos e habilidades profundas para desenvolver e operar uma nova tecnologia, sua capacidade gerencial e comercial pode ser determinante para inovar.

Para o presente estudo será destacada a Capacidade de Gestão ou gerencial, que se trata, como já visto, da Inovação Gerencial, e a Capacidade de Comercialização, que seria a Inovação Comercial, visto que essas são capacidades guiadas pelos negócios, sendo uma relacionada à coordenação de recursos e atividades (ALVES *et al.*, 2017), e outra referente à busca de informações no mercado para reduzir os custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985). Pois, “[...] ainda que a tecnologia seja operacionalizada, é necessário conectar a empresa ao mercado, através das atividades comerciais de atendimento ao cliente, marketing e logística que orientam mudanças tecnológicas” (VASCONCELOS; SANTOS; ANDRADE, 2020, p. 3).

Kim, Park e Paik (2018) explicam que a capacidade de comercializar e analisar a concorrência influencia a relação entre a inovação e o desempenho da empresa. Essas duas capacidades são guiadas pelo negócio e lidam com as atividades relacionadas às formas como a organização interage com o mercado, com seus clientes e fornecedores. Nesse sentido, o

motivo da escolha das duas capacidades envolvidas se deu devido às mesmas estarem diretamente ligadas ao setor comercial, tanto na gestão, como ferramentas ou técnica organizacional da empresa, quanto na capacidade de comercialização, por estar entrelaçado com os padrões econômicos da empresa. As outras capacidades não mencionadas no estudo estão mais focadas na área de manipulação ou produção de medicamentos, sendo essas capacidades guiadas pela tecnologia.

### 2.3.1 Capacidade de Gestão – Inovação Gerencial

Como citado anteriormente, Reichert, Camboim e Zawislak (2015, p. 6) definem a capacidade gerencial como “[...] conjunto de habilidades e rotinas para realizar a tarefa geral de coordenação da empresa e seus recursos”. Isso demanda habilidade de gerenciar ativos e busca de eficiência, sendo, portanto, a Capacidade de Gestão, a capacidade que estrutura e dá suporte ao funcionamento de toda a empresa, coordenando suas ações para atingir seus objetivos (ZAWISLAK *et al.*, 2013).

Reichert, Camboim e Zawislak (2015, p. 7) explicam que “[...] em sua essência, estão o processo de tomada de decisão estratégica, o foco da gestão (por exemplo, em planejamento, integração, coordenação e controle de áreas diretas e de suporte da empresa) e o modelo de gestão (isto é, regras e normas de funcionamento rotineiro das demais capacidades da empresa), necessários para a sua implementação”, sendo seus indicadores relacionados às capacidades de inovação na gestão: Tomada de decisão; Foco de gestão; e Modelo de gestão.

Tabela 2 – Indicadores da capacidade de gestão.

Capacidade de Gestão	Fazendo o uso de:	Autores que falam sobre	Citações
A capacidade da empresa de transformar a tecnologia em um coerente arranjo operacional e transacional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir formalmente sua estratégia anualmente;</li> <li>2. Tecnologia para integrar todos os seus setores;</li> <li>3. Padrões internos de documentos para procedimentos de trabalho;</li> <li>4. Técnicas e ferramentas de gerenciamento atualizadas;</li> <li>5. Capacitação e treinamento de pessoal</li> </ol>	Penrose (1959); Mintzberg (1973); Chandler (1977); Zawislak et al. (2012, 2013); Teece et al. (1997); Teece (2007); Reichert, Camboim e Zawislak (2015);	Teece et al. (1997) percebem a gestão desempenhando três funções: coordenação e integração (estática), aprendizagem (dinâmica), e reconfiguração (organização e processos gerenciais).  Eisenhardt e Martin (2000) veem as capacidades dinâmicas como processos essencialmente organizacionais.  Teece (2007) observa que a gestão é uma importante capacidade dinâmica na tarefa de identificar, desenvolver e utilizar uma combinação de especialistas e ativos co-especializados, sejam construídos ou comprados.  Reichert, Camboim e Zawislak (2015) explicam que é o conjunto de habilidades e rotinas necessárias para

	para as funções da empresa; 6. Uso de gestão financeira moderna e mais práticas.	Alves <i>et al.</i> (2017).	realizar a tarefa geral de coordenação organizacional da empresa e de seus recursos.
--	---	-----------------------------	--

Fonte: A Autora (2021).

Nota: Elaborado com base em Alves *et al.* (2017).

De acordo com Alves *et al.* (2017, p. 5), a maneira como uma empresa utiliza e mistura diferentes recursos permite que ela avance a barreira das “melhores práticas” ou o “fazer as coisas certas”, sendo necessário, assim, tomar decisões de maneira dinâmica e assertiva sobre novas formas de combinar e agregar conhecimento, trazendo novidades para os mercados (TEECE, 2014). Simon (1979) relata que a tomada de decisão está relacionada a ações envolvidas no comportamento pessoal, o que envolve as decisões de determinadas ações de sua consciência ou não. A tomada de decisão para Iribarry (2003) é o aspecto culminante de uma orientação transdisciplinar para o trabalho em equipe. É preciso que a decisão seja tomada sem que nenhum saber prevaleça sobre outro, numa linha em que todos os profissionais estejam reunidos e deem a sua contribuição de maneira compartilhada”. Segundo Drucker (1967), para que a tomada de decisão se torne um fator importante para o sucesso das organizações é preciso que se tome a melhor decisão possível.

Trott (2008) explica que todo gestor tem como trabalho melhorar suas operações, pois caso isso não ocorra, na verdade ele é um supervisor, e não se justifica o seu cargo de gestor, visto que gerenciar é diferente de supervisionar. “Se as capacidades podem ser explicadas por um conjunto de rotinas embutidas no conhecimento aplicado (tecnologia), a capacidade de gestão requer um repertório mais generalista para atuar por meio de escolha e decisão onde a tecnologia deixa de ter uma rotina perfeita” (ALVES *et al.*, 2017, p. 4). Desta forma, a empresa deve garantir que seus gestores dominem as competências gerenciais e que sejam de fato feitas.

A capacidade de gestão é responsável por administrar eficientemente os negócios da organização e tomar decisões estratégicas. Dessa forma, deve garantir que a integralidade das ações gerenciais seja realizada e coordenar ativos e atividades (ALVES *et al.*, 2017). A capacidade de gestão requer uma ampla gama de habilidades, que precisam ser utilizadas de forma flexível na busca por solucionar problemas, aprendendo a lidar com vários cenários que por sua vez são muitas vezes imprevisíveis (LANGLOIS, 2003). As tomadas de decisão variam entre: tomada de decisões estratégicas, alocação de recursos, escolha de sistema, gestão de recursos humanos, contábeis e financeiros.

Segundo Alves *et al.* (2017) a capacidade de gestão coordena internamente a empresa. No entanto, a gestão deve estar constantemente em mudança, se ajustando ao dinamismo

organizacional, visando as necessidades da empresa. A capacidade de gestão, portanto, está associada “[...] à capacidade de transformar o resultado do desenvolvimento de tecnologia em operações e transações coerentes” (ZAWISLAK *et al.*, 2012, p. 4). A capacidade de gestão acaba tendo de lidar com itens como o monitoramento dos objetivos da firma, a tomada de decisão, a gestão dos recursos e a integração das áreas (PENROSE, 1959).

Para Pufal *et al.* (2014, p. 2), a capacidade de gestão resulta num “[...] processo de ajuste fino da eficiência e estabilidade para permitir que qualquer empresa funcione bem”. Os mesmos identificaram quatro características da capacidade de gestão, estratégia e tomada de decisão até integração e coordenação, alocação de recursos, bem como definição de normas e procedimentos. Ainda explicam os autores que a gestão está sempre tentando colocar a empresa em seu fluxo normal, porém a capacidade de gestão só existe por causa das mudanças que ocorrem normalmente dentro da empresa, o que altera a sua estabilidade. “O paradoxo é acoplar-se permanentemente à mudança e à organização” (PUFAL *et al.*, 2014, p. 3).

### **2.3.2 Capacidade de Comercialização – Inovação Comercial**

Vasconcelos e Oliveira (2018) definem a capacidade comercial como sendo a habilidade de desenvolver os processos de Marketing e Comercialização. Tal definição vai ao encontro de Reichert, Camboim e Zawislak (2015, p. 6) que afirmam “[...] está relacionada às habilidades e rotinas necessárias para pôr em funcionamento, de acordo com os padrões econômicos vigentes do mercado em questão, os processos de marketing e comercialização de uma empresa”. Para Medase e Barasa (2019), esse tipo de inovação é essencial para as empresas, visto que, é um momento inicial onde a firma começa uma nova fase para obter lucros capaz de aumentar a sua vantagem competitiva em um ambiente de negócios. Além disso, permite que a empresa se adapte às condições do mercado, agregando assim valores aos seus bens e serviços.

Reichert, Camboim e Zawislak (2015, p. 7) esclarecem ainda que a capacidade comercial consiste principalmente em: “pesquisa e relacionamento com o mercado, busca de fornecedores e clientes, desenvolvimento de marcas e reputação, atendimento e negociação, venda dos produtos, processo logístico (suprimentos e distribuição) e pós-venda”. Ainda nesse pensamento, Kamasak (2015) ilustra que este relacionamento mencionado anteriormente proporciona às empresas novidades em relação às inovações, podendo assim apresentar vantagens à empresa sobre os seus concorrentes, e assim melhorar, conforme Medase e Barasa (2019), o seu desempenho de inovação.

Ainda nesse contexto, Reichert, Camboim e Zawislak (2015) em seu estudo destacam que quanto maior for a interação entre a empresa e o cliente, melhor será a capacidade de entender e atender suas necessidades e envolver a inovação comercial. Visto que, mesmo sabendo que o processo de comercialização esteja relacionado ao objetivo final da inovação, ainda assim apresenta um desafio para empresas inovadoras (MEDASE; BARASA, 2019). É daí que surge a necessidade “[...] de encontrar sempre os melhores preços, tanto para o que se compra como, principalmente, para o que se vende” (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015, p. 7).

Os indicadores para a capacidade de comercialização, segundo Reichert; Camboim; Zawislak (2015), são: canais de distribuição, definição de preço e mudanças comerciais. Tais indicadores, incluindo ainda outros como pesquisa de marketing, desenvolvimento de produtos, promoção e gestão de marketing, são tratados por autores como Santos, Santos e Júnior (2020); Santos e Marinho (2018), sendo destacado por Santos, Santos e Júnior (2020) como os processos “base” na capacidade de marketing. A empresa, segundo Alves *et al.* (2017, p. 4), “[...] deve trazer ao mercado tudo o que desenvolver, operar e administrar a fim de gerar valor para a economia. Assim, uma vez que uma empresa desenvolveu uma solução tecnológica, deve fazer qualquer coisa para transações e vendas favoráveis. ”

Nesse sentido, toda e qualquer empresa usa, gerencia e opera uma determinada tecnologia tendo na maioria das vezes como objetivo obter retornos financeiros, e para isso precisa ter a capacidade específica para tal, ou seja, a de comercializar seus produtos. Pode-se compreender que o sistema de comércio abrange: o relacionamento com o cliente, marketing, pós-venda e muitos outros.

Na concepção de Souza *et al.* (2020) o relacionamento com o cliente por sua vez resume no diferencial do atendimento e nas possíveis ações de descontos e serviços oferecidos pelas organizações. Para Oliveira *et al.* (2009) o grau de fidelidade de um cliente vai aumentando de acordo com a amplitude desse relacionamento que o cliente tem com a empresa. No entanto, segundo estudo realizado por Souza *et al.* (2020), algumas empresas ainda trabalham de maneira convencional, ou seja, não oferecem um diferencial para atrair e fidelizar os seus clientes.

No que diz respeito ao marketing, embora existam várias definições sobre, Gonçalves *et al.* (2012) compreende o marketing como sendo uma forma de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, tendo como função, a análise das necessidades do cliente assegurando o andamento de informações necessárias e às expectativas do comprador. De acordo com Souza *et al.* (2020), as estratégias de marketing nas empresas, são realizadas de

forma que seus objetivos e ações de divulgações sejam traçados e alcançados, sendo esses, marca, produto e serviços.

O departamento de pós-vendas está subordinado à área comercial do empreendimento, juntamente com o setor de vendas pela qual responde o gerente comercial. A equipe de pós-vendas pode desenvolver um programa de visitas à atual carteira de clientes em caráter proativo, de forma que estabeleça um relacionamento entre as partes, despertando o interesse para o crescimento e desenvolvimento das relações existentes, reforçando assim o posicionamento da marca, bem como dos serviços oferecidos (MILAN; RIBEIRO, 2003).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar tópicos referentes aos procedimentos metodológicos os quais serão utilizados no decorrer da pesquisa. Deste modo, serão abordados aspectos referentes à tipificação da pesquisa, o modelo e variáveis da pesquisa, descrição do *locus* do estudo, características do sujeito da pesquisa, os instrumentos utilizados na coleta de dados, os aspectos éticos da pesquisa, o método de análise dos resultados obtidos, e por fim, será apresentada a matriz de amarração metodológica.

#### 3.1 TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

Com o objetivo de discorrer sobre o processo inovativo das micro e pequenas empresas do ramo das drogarias, o presente estudo é caracterizado como um estudo de caso único incorporado (YIN, 2001), uma vez que o estudo visa analisar a situação em diferentes unidades, e um único caso (YIN, 2015). Para tanto, o tipo de pesquisa que melhor se adequa ao fenômeno em estudo é a de natureza descritiva (GIL, 2010) por objetivar a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto à abordagem, foi adotado um enfoque analítico qualitativo (CRESWELL, 2010), em virtude de descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (GOMES, 2015). Com o propósito de um melhor entendimento no que se refere à estruturação teórica do referido estudo, e colocar o pesquisador em contato com todo material já escrito, em um primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica por meio das seguintes bases de dados: periódicos Capes, Science Direct, SPELL e Scholar Google. Para tal, a análise dos artigos, foi realizada por meio dos seguintes indicadores: palavras-chave, área de conhecimento abordada no artigo, ano de publicação, nomes de autores, e subtema abordado no artigo. Conforme Marconi e Lakatos (2001), este tipo de pesquisa pode ser percebido como toda bibliografia que já foi tornada pública em relação a um determinado tema de estudo, ou também sendo designada como fonte secundária.

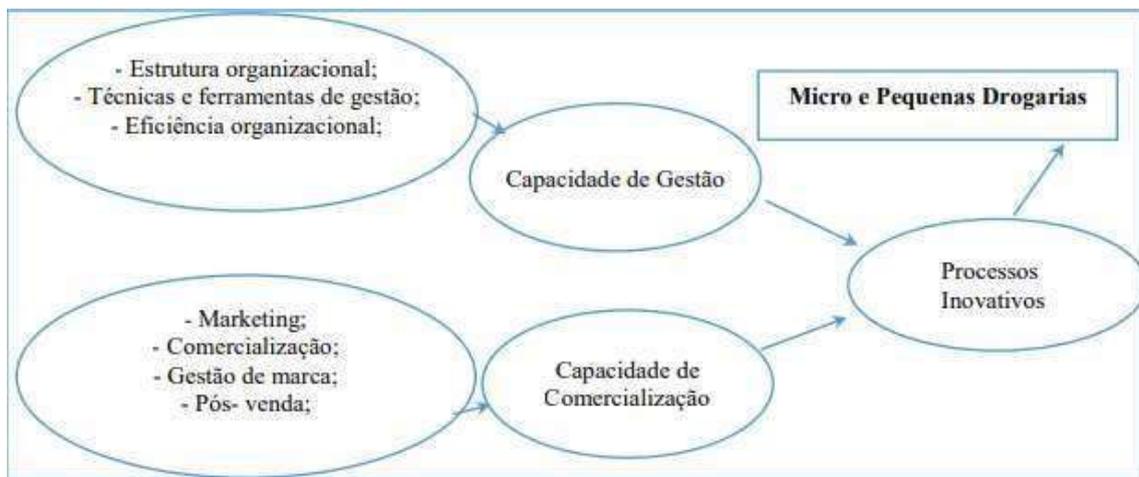
Assim, o levantamento bibliográfico foi desenvolvido com o intuito de construir arcabouço teórico sobre: inovação, inovação nas micro e pequenas empresas, capacidade de inovação, capacidade de gestão e capacidade de comercialização. Em um segundo momento foi realizada uma pesquisa de campo para coletar dados primários junto aos gestores ou responsáveis pelas empresas estudadas. Os dados foram coletados por meio de um roteiro de

entrevistas semiestruturadas, desenvolvido pela autora baseando-se no estudo de Reichert, Camboim e Zawislak (2015) e conforme protocolo de pesquisa elaborado ao longo do estudo.

### 3.1.1 Modelo teórico da pesquisa

Tendo em vista uma maior compreensão na temática em estudo, a figura abaixo apresenta a proposta teórica da pesquisa, envolvendo assim as capacidades de inovação presente nos seus processos inovativo.

Figura 2 – Modelo teórico da pesquisa.



Fonte: A Autora (2021).

Assim, a pesquisa pode ser explicada segundo o modelo conceitual apresentado na figura acima, que buscou-se ilustrar de modo didático as principais discussões envolvendo a temática de inovação nas MPEs por meio das capacidades de gestão e comercialização, conforme embasamento no estudo de Reichert, Camboim e Zawislak (2015). A partir do modelo proposto, se deu o início de uma discussão mais aprofundada do fenômeno investigado nas micro e pequenas empresas estudadas.

### 3.2 DESCRIÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA

O *locus* da pesquisa consiste em um determinado lugar no qual o fenômeno em foco é estudado. Na presente investigação, o *locus* da pesquisa são as micro e pequenas empresas do ramo de drogarias situadas no município de Caruaru-PE, sendo esse município segundo Santos *et al.* (2019) considerado nacionalmente como sendo o maior centro econômico do Nordeste em razão da feira de Caruaru. Em relação ao setor farmacêutico no Brasil, segundo Souza e

Filho (2020), vem aumentando cada vez mais nos últimos anos. Ainda se tratando desse crescimento, em 2019 o município de Caruaru-PE possuía 174 drogarias, em 2020 esse número subiu para 186 e no ano de 2021 esses dados foram equivalentes a 196 drogarias, tendo assim um aumento de 22 drogarias entre os anos de 2019 e 2021 (CRF-PE, 2021). Ainda segundo o mesmo conselho de classe, no que se refere ao ano de 2022, o número de drogarias (farmácias sem manipulação) chega a 516 empreendimentos. Desta forma, a escolha do referido setor se deu por se tratar de um departamento de alta concorrência, em função da concentração desses estabelecimentos.

De modo a ter uma noção das características do processo de inovação por meio das capacidades elegidas para análise adotado pelos gestores das micro e pequenas empresas farmacêuticas, foram descritas as características em 6 drogarias, sendo estas apresentadas a seguir.

Tabela 3 – Principais características das micro e pequenas empresas estudadas.

<b>Características das empresas estudadas</b>			
<b>Empresas</b>	<b>Nº de funcionários</b>	<b>Ano de fundação</b>	<b>Descrição das empresas relatada pelos entrevistados</b>
Empresa 1	6	2000	É uma empresa pequena, como você está observando, porém contamos com uma turma super dedicada. Temos apenas 6 funcionários, mas cada um com seus deveres e funções. (G1)
Empresa 2	3	2015	É uma empresa pequena, composta por 3 funcionários né, eu que sou o proprietário, 1 farmacêutico e um caixa. A empresa teve fundação no ano de 2015, época em que o meu filho se formou e foi a partir daí que decidimos abrir a farmácia. (G2)
Empresa 3	2	2021	Descrevo como sendo uma empresa pequena né! Como você está vendo, é uma correria, porque no momento só tenho eu que sou a farmacêutica e atuo como gerente e o rapaz do caixa. (G3)
Empresa 4	2	2020	Assim. Somos uma novidade no mercado com, relativamente, apenas pouco tempo de funcionamento buscando espaço nesse segmento para contribuir com a saúde e bem-estar das pessoas que necessitam desse tipo de serviço. Visando crescimento e ciente do grande número de empresas desse gênero, contamos com a colaboração de bons profissionais e de uma farmacêutica com mais de 4 anos de experiência que está presente durante todo o horário de funcionamento da farmácia se colocando à disposição para auxiliar e agir em qualquer situação. (G4)

Empresa 5	7	2020	É uma empresa pequena, pouco tempo no mercado, porém vem crescendo a cada ano. No início eram apenas 2 funcionários, apenas eu que era o farmacêutico proprietário e um caixa que era minha esposa. Foi um período difícil, porque abrimos no foco da pandemia. Hoje já temos 7 funcionários, cada um com uma função específica. (G5)
Empresa 6	4	2021	Descrevo como uma empresa pequena, estamos a pouco tempo no mercado, ainda com um time de funcionários reduzidos, porém com tudo para dar certo. (G6)

Fonte: A Autora (2021).

Essas são Micro e Pequenas Empresas típicas do setor farmacêutico, com características não tão distintas. Esses traços estão de acordo com o estudo realizado por (SOUZA *et al.*, 2020) que mostrou que as drogarias estudadas por eles são formadas por características semelhantes, citando, por exemplo, a quantidade de funcionários. Portanto, esse grupo selecionado deve fornecer evidências relevantes que aliadas ao referencial teórico selecionado ajudaram a ter maior robustez analítico e conclusões lógicas sobre o recorte da realidade selecionada. As conclusões junto a essas empresas devem permitir descrever os processos inovativos presentes nas áreas de gestão e comercialização para responder os crescentes e mutantes demandas do mercado.

Ressalta-se que este estudo poderá ser posteriormente expandido para outros setores comerciais, bem como uma nova versão para o mesmo universo da pesquisa no sentido de aumentar o número de amostras participantes.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores, proprietários ou algum responsável pelas empresas selecionadas ao estudo. O acesso a eles ocorreu através de um contato inicial com cada empresa citada anteriormente, a qual disponibilizou um gestor ou responsável para participar da entrevista. A escolha foi devido aos mesmos estarem diretamente ligados à capacidade de gestão e à capacidade comercial, e por crer serem os mais representativos do fenômeno em estudo. Acredita-se que foram as pessoas mais indicadas e que se enquadram ao perfil da pesquisa e assim puderam contribuir para responder às perguntas chegando ao objetivo do estudo. A seguir a tabela 4, descreve o perfil de cada gestor envolvido na pesquisa.

Tabela 4 – Características dos Sujeitos da Pesquisa.

Perfil dos entrevistados					
Gestores / Proprietários	Gênero	Idade	Tempo de gestão na empresa	Escolaridade	Formação Profissional
Gestor 1	Masculino	35	7 anos	Superior	Farmácia /Administração
Gestor 2	Masculino	55	7 anos	Superior incompleto	Administração
Gestor 3	Feminino	26	1 ano	Superior	Farmácia
Gestor 4	Feminino	24	1 ano e 4 meses	Superior	Farmácia
Gestor 5	Masculino	52	2 anos	Superior	Farmácia / Administração
Gestor 6	Masculino	36	1 ano	Superior	Administração

Fonte: A Autora (2021).

Além do roteiro de entrevista envolvendo assuntos sobre inovações, os gestores foram interrogados sobre algumas questões demográficas como podemos constatar acima. Observa-se que dos 6 gestores de cada empresa selecionada, 4 gestores eram do sexo masculino e 2 do sexo feminino. As idades dos gestores envolvidos variam entre 24 a 55 anos de idade. No que diz respeito à escolaridade dos entrevistados, a maioria possui curso superior completo. Apenas um entrevistado possui curso superior incompleto na área de administração. No tocante a formação profissional, os entrevistados envolvidos eram formados ou em farmácia, ou no curso de administração. Os níveis de escolaridade como relatado por Silva e Dacorso (2014), assim como, as áreas de formação profissional também podem contribuir e interferir no que tange a vivência dos gestores nas Micro e Pequenas Empresas.

### 3.4 INSTRUMENTOS E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

No que diz respeito à estratégia de coleta de dados, o presente estudo foi realizado por meio da aplicação de um roteiro de entrevistas semiestruturadas (Quadro 1) baseadas no estudo de Reichert, Camboim e Zawislak (2015) e conforme protocolo elaborado pela autora, as quais foram ajustadas e desenvolvidas de acordo com o contexto do estudo. Com um certo agendamento prévio, as entrevistas aqui referidas foram realizadas de maneira presencial e gravada. O local de realização foi um espaço que não apresentava tumulto ou outros procedimentos por perto, a fim de deixar os entrevistados à vontade e confortáveis. Ao iniciar a coleta dos dados, os entrevistados estavam cientes sobre o propósito do estudo, a escolha do local estudado, sobre a gravação do áudio e, conseqüentemente, a transcrição dos dados obtidos.

As perguntas aqui contidas, antes de ir a campo, foram testadas através de uma entrevista piloto realizada no mês de janeiro de 2022 com um gestor da empresa A, de forma presencial, o qual validou a funcionalidade e a compreensão de cada uma das questões. Malhotra (2019) afirma que o intuito desse expediente é minimizar os erros e otimizar o resultado obtido nas entrevistas. Para o autor, esse tipo de procedimento faz necessário, pois questões de difícil entendimento, ambíguas ou mal formuladas podem impossibilitar ou dificultar o preenchimento correto do material a ser utilizado na entrevista. Durante a fase do pré-teste, foram recomendados alguns ajustes, como, por exemplo a necessidade de reescrever algumas afirmativas para ficarem mais claras e sem ambiguidades.

As 6 entrevistas que, de fato, constituíram o arcabouço analítico foram realizadas entre os meses de fevereiro a abril de 2022. Essas entrevistas foram realizadas com 6 (seis) gestores, e nessas houve a necessidades de fazer perguntas complementares, cujo objetivo, segundo Batista, Matos e Nascimento (2017), é fazer com que todos os entrevistados não se prendam às questões formuladas, tendo assim um livre-arbítrio para se posicionar ou não sobre o tema em questão. O roteiro de entrevista, além de conter as 17 perguntas fundamentadas sobre a base teórica e conceitual referente ao estudo, cotiam assertivas como, gênero, idade, nível de escolaridade, tempo de gestão, área de formação, números de funcionários e ano de fundação de cada empresa estudada.

Sendo assim, para uma melhor descrição, o Quadro 1 foi desenvolvido com a finalidade de apresentar os itens que constituirão as questões de pesquisas relacionado a inovação com a sua autoria e com os construtos ao qual se referem.

Quadro 1 – Protocolo de pesquisa

<b>Título</b>	As inovações presentes nas micro e pequenas drogarias do município de Caruaru-PE: uma análise voltada para as capacidades de gestão e comercialização		
<b>Pergunta de pesquisa</b>	Como as inovações nas capacidades de gestão e comercialização estão sendo inseridas nas micro e pequenas empresas do ramo de drogarias situadas no município de Caruaru-PE?		
<b>Objetivo geral</b>	Discorrer sobre o processo inovativo das micro e pequenas empresas do ramo de drogarias situadas no município de Caruaru-PE por meio da análise das suas capacidades de gestão e comercialização.		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Enquadramento temático</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Questões da pesquisa</b>
Identificar as habilidades e rotinas empregadas pelos gerentes para realizar a	Capacidade de gestão - habilidades e rotinas necessárias para realizar a tarefa geral de planejar,	Estrutura organizacional;  Técnicas e ferramentas de gestão;	Como é que você descreve a sua empresa?  O que você destacaria aqui na divisão de tarefas interna?  Você utiliza alguma ferramenta de gestão? Como foi essa adaptação?

<p>tarefa geral de gestão organizacional das drogarias em estudo;</p>	<p>ordenar e dirigir a empresa e seus recursos.</p>	<p>Eficiência organizacional;  Competências de gestão;  Processo de tomada de decisão.</p>	<p>Você utiliza algum tipo de controle interno? Esses controles internos têm funcionado?  Você está satisfeito com os resultados da empresa? Em que parte você poderia melhorar?  No dia- dia como você faz para decidir os rumos da empresa?</p>
<p>Verificar como a capacidade de comercialização está sendo agregada nas empresas farmacêuticas estudadas;</p>	<p>Capacidade de comercialização – coloca em ação os processos de marketing e comercialização da empresa com seus clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio.</p>	<p>Marketing;  Comercialização;  Pós-venda.</p>	<p>Como é que você se relaciona com os parceiros de negócios?  O que você faz de diferente para atrair e manter os clientes?  O que tem de único na comunicação da empresa com o mercado?</p>
<p>Demonstrar como as inovações presentes nas capacidades de gestão e comercialização influenciam no desenvolvimento das micro e pequenas empresas estudadas.</p>	<p>Processo de inovação – através de resultados gerados pela organização por meio de melhorias ou ações inovadoras.</p>	<p>Melhorias nas ações operacionais;  Melhorias nas atividades comerciais;  Práticas cotidianas inovadoras;  Aquisição de novos conhecimentos.</p>	<p>Você acha que tem condições de inovar aqui na empresa?  Você acha que é fácil inovar nesse mercado?  O que você tem feito para melhorar os resultados da empresa?  Se você pudesse mudar alguma coisa agora na empresa, o que você faria?  Se fosse para dá um conselho, o que você diria para um empresário quer abrir uma farmácia hoje?</p>

Fonte: A Autora (2020).

No contexto de estratégia de coleta, o protocolo foi um instrumento orientador e regulador na condução da pesquisa. Além de conferir maior confiabilidade, permitiu que os achados daqui possam ser assemelhados aos resultados de replicação em condições equivalentes, ou seja, orientados pelo mesmo protocolo. Este vem sendo construído e aperfeiçoado desde o início do projeto. Os objetivos e questões tem funcionado como um check list para ficarmos atentos a condição do trabalho, levantamento das informações, e as razões da coleta. Cada questão foi acompanhada de uma lista de fontes das evidências e do instrumento de coleta utilizada, como o nome dos entrevistados mais interessantes, documentos consultados, roteiro de entrevista e agendamento. Esse script foi utilizado em cada entrevista.

### 3.5 ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS

Uma carta de anuência foi encaminhada ao gestor ou responsável pelas empresas em estudo e, por questões éticas, todos os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), autorizando a entrevista e a utilização do conteúdo gravado durante o processo. Será garantido o anonimato para todos os entrevistados, assim como para as empresas em estudo, tendo seus nomes substituídos por nomes fictícios tais como: Gestor 1, Gestor 2, ou Empresa A, Empresa B, e etc.

Além disso, os participantes foram informados, desde o início das entrevistas, que teriam o direito de participar voluntariamente da pesquisa, assim como foram informados os objetivos do estudo, os procedimentos que serão utilizados, os benefícios relacionados à pesquisa, bem como a sua relevância acadêmica e profissional. Podendo, a qualquer momento, fazer perguntas e retirar seu consentimento, deixando de participar da pesquisa quando o desejarem. Nesse sentido, todas as informações cedidas permanecerão salvas da confidencialidade, sigilo e privacidade. Os procedimentos desta pesquisa estão de acordo com o Comitê Ético de Pesquisa (CEP), da Universidade Federal de Pernambuco.

### 3.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise de conteúdo é importante diferenciar o significado do sentido dos recortes de entrevistas. Para Franco (2005) o significado vem das características definidoras do *corpus*, revelado nas práticas sociais descritas contextualizadas. Aqui será utilizada a análise de conteúdo qualitativa para viabilizar ao alcance dos objetivos específicos.

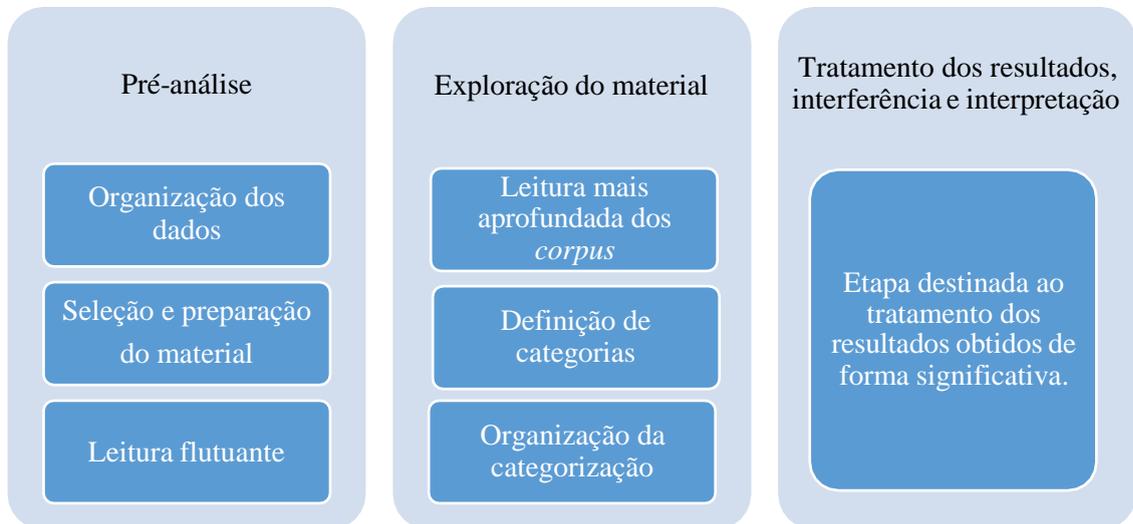
Após o processo de entrevistas, os dados foram transcritos a partir dos áudios gravados, em seguida digitados no programa *Microsoft Word 2010* e inseridos em uma tabela a fim de facilitar o processo das informações coletadas. Em relação ao método de interpretação dos dados, as entrevistas foram analisadas e interpretadas optando-se por elencar a análise de conteúdo seguindo as etapas da técnica segundo Bardin (2011), o qual as organiza em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

**-Pré - Análise:** nesta fase realizou a organização dos dados coletados, seleção, preparação e leitura do material para análise;

**-Exploração do material:** neste momento, o *corpus* estabelecido foi estudado com mais profundidade, enfatizando a escolha de categoria;

**-Tratamento dos resultados, interferência e interpretação:** nesta ocasião, os dados coletados foram tratados de maneira significativa, ocorrendo a condensação e o destaque das informações para análise. Nesta etapa ocorre o momento de reflexão, intuição e crítica segundo (BARDIN, 2011).

Figura 3 - Etapas da análise de conteúdo segundo Bardin.



Fonte: A Autora

Nota: Elaboração adaptada com base em Bardin (2011).

A figura acima apresenta as etapas da análise de conteúdo de forma bem objetiva, que assim foram seguidas de acordo com os dados coletados através das entrevistas com os gestores envolvidos. Para Mozzato e Grzybovski (2011), esse método de interpretação, além de estar relacionado ao enriquecimento dos dados coletados, tem o objetivo de “[...] compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 4). O instrumento de validação e confiabilidade dos dados da pesquisa foi realizado por meio da triangulação de fontes (YIN, 2015).

### 3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO METODOLÓGICA

Para um melhor entendimento da estrutura do projeto e de como as etapas deste trabalho foram alinhados, o Quadro 2 apresenta, conforme sugerido por Lira (2021), uma matriz de

amarração metodológica, à qual é constituída por uma representação matricial, demonstrando assim, como o projeto foi desenvolvido e quais etapas e recursos foram necessários para cumpri-lo.

Quadro 2 – Matriz de amarração metodológica.

<b>Problema de pesquisa</b>	<b>Embasamento teórico</b>	<b>Levantamento / análise dos dados</b>
Como as inovações nas capacidades de gestão e comercialização estão sendo inseridas nas micro e pequenas empresas do ramo de drogarias situadas no município de Caruaru-PE?	Inovação; Inovação nas MPES; Capacidades de inovação; Modelos das capacidades de inovação; Capacidade de Gestão e Comercialização;	Pesquisa qualitativa (entrevista semi-estruturada) e análise de conteúdo de Bardin de acordo com: a (pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, interferência e interpretação.

Fonte: A Autora (2021).

Nota: Elaborado com base em Lira (2021).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como mencionado anteriormente, para entendermos a inovação não somente voltada ao produto, mas também em outras capacidades de inovação, é necessário que se avalie as quatro principais funções composta por uma empresa como: desenvolvimento, operação, gestão e comercialização. Se tratando das MPEs, para esse trabalho escolhemos as capacidades de gestão e comercialização. De modo a objetivar e reforçar as análises obtidas, para uma mesma categoria de análise, é possível deparar com mais de um comentário dos respondentes.

### 4.1 CAPACIDADE DE GESTÃO

#### 4.1.1 Habilidade e rotina gerencial

As habilidades e rotinas gerenciais é mais um pilar das capacidades de gestão como citado por Reichert, Camboim e Zawislak (2015, p.6), que definem essa capacidade como sendo um conjunto de habilidades e rotinas que os gestores desenvolvem a partir do uso de diferentes técnicas e ferramentas para realizar a tarefa geral de coordenação organizacional da empresa. Pufal *et al.* (2014), em seu trabalho identificou que a definição de normas e procedimentos, a estratégia e tomada de decisão, a integração e coordenação, bem como a alocação de recursos são características relacionadas a essa capacidade.

Uma das primeiras questões discutidas com os entrevistados foi sobre aspectos organizacionais relacionados à divisão interna de tarefas. Como podemos observar no trecho abaixo dos gestores 1, e 4 referente às empresas A e D respectivamente, a divisão de tarefas de fato acontecem, sendo essas tarefas divididas de acordo com a função de cada colaborador. Apesar disso, as empresas vão ao encontro de Mendonça *et al.* (2017) o quais alegam que os cargos e tarefas tem que ser bem definidos dentro de uma empresa, caso contrário há possibilidades de surgir problemas administrativos.

Como falei, aqui todo mundo tem suas funções, então isso eu destaco como sendo uma divisão de tarefas. Aqui temos o gerente que é responsável por verificar as operações internas da loja e verificar se as outras tarefas estão sendo cumpridas. Temos 2 caixas, e essas caixas são responsáveis por dar baixa nas mercadorias e guardar os produtos do salão de loja. Temos os balconistas que têm a responsabilidade de guardar seus medicamentos e ainda temos uma pessoa que é responsável para verificar as faltas, fazer pesquisa de preço com as redes grandes para depois procurar o melhor fornecedor e depois realizar as compras. (G1)

Com relação à divisão de tarefas é possível destacar desde a negociação com os fornecedores até a compra dos medicamentos, a entrada das notas fiscais alimentando o sistema com os produtos, a organização e exposição desses itens para venda, e o atendimento ao cliente. Então cada um faz uma coisa e termina que tudo dá certo no final. (G4)

Para os gestores acima as divisões de tarefas acontecem com a separação interna dos serviços, que vão desde o processo de negociação com os fornecedores, compras, entrada das notas fiscais, até a guarda dos produtos em seus respectivos lugares. Para Picchiai (2015), a estrutura organizacional de uma empresa é centrada na maneira pelas quais o trabalho é dividido e como essas tarefas são realizadas. Como explica Alves *et al.* (2017) a coordenação internamente da empresa é desenvolvida pela capacidade de gestão, que existe devido às mudanças que ocorrem normalmente na empresa.

Dentro desse cenário também foi questionado o uso de ferramentas de gestão utilizadas pelos gerentes nas empresas estudadas, foi observado que os gerentes utilizam alguma ferramenta de gestão, seja essas realizadas através do programa Excel ou por meio de elaboração própria como é o caso de tabelas e formulários. Como podemos notar nas falas abaixo, essas ferramentas ajudam aos gestores das micro e pequenas empresas estudadas a criarem rotinas e processos relacionados à organização geral da empresa, bem como verificar determinadas lacunas de conhecimento e realizar os ajustes da empresa no dia a dia, como podemos constatar a seguir.

No momento só utilizo uma tabela que essa foi criada por mim e nela consta (relacionamento com o cliente né, se eles estão sendo atendidos bem, de onde a receita está vindo (local em que esses médicos atendem). E é a partir daí que vou preenchendo e verificando o que falta ser ajustado na empresa. (G1)

Dentre todas as possibilidades para o uso de ferramentas de gestão, iniciamos com o plano de negócios. Também utilizamos planilhas em Excel que nos ajudam a controlar toda organização da empresa, até mesmo com as despesas para podermos arcar com os compromissos no prazo estimado sem comprometer a integridade da empresa. Uma forma que vem ajudando e funcionando até o presente momento. (G4)

Bom. Assim, utilizo uma tabela no Excel a qual foi elaborada e com isso avalio: atendimentos, quantos clientes por dia foram atendidos, meta mensal e diária, treinamentos de funcionários e entres outros. Bom, em relação à adaptação foi bem tranquila. (G5)

Como relatado por Alves *et al.* (2017), as técnicas e ferramentas de gerenciamento utilizadas pelos gestores citados acima é um dos indicadores da capacidade de gestão. Para Mendonça *et al.* (2017) essas ferramentas utilizadas pelos gestores são simples, no entanto

ajudam no aproveitamento de informações e geram resultados como mencionado por eles acima. Ainda segundo os autores, esses métodos são inicialmente recomendados para as micro e pequenas empresas que não adotam um planejamento estratégico.

Como podemos observar, na fala da gestora 4, além das planilhas utilizadas por ela, um plano de negócio também é inserido como rotina da empresa. No estudo, realizado por Santos e Pinheiro (2017) explica que, embora o plano de negócio não seja uma segurança no sucesso da empresa, é considerada uma ferramenta muito importante para o gestor tomar uma decisão mais acertada. Ainda segundo os autores, é por meio do plano de negócio que as ideias são organizadas, as parcerias são geradas e com isso os objetivos e metas são atingidos. Ou seja, apesar de não apresentarem uma trajetória de inovação típica de grande empresa de base tecnológica, as ferramentas de gestão interna garantem acesso a conhecimento relevante para gestão que resultem em inovações expressas em resultados econômicos satisfatórios.

No que se refere ao controle interno das empresas, é possível observar através dos relatos abaixo do G1 e G2, que esse tipo de procedimento é realizado muitas vezes pelos próprios gestores ou por algum funcionário da empresa. Sabendo da importância e da agilidade desse procedimento, segundo o gestor 1, além da empresa, capacitar seus colaboradores, ainda utiliza um Procedimento Operacional Padrão (POP) onde descreve todo o processo permitindo que esse mesmo serviço seja realizado da mesma forma por diversas pessoas.

Assim, em relação ao controle interno da empresa, vejo como sendo uma parte muito importante. A parte da auditoria a gente faz! Como sou farmacêutico e tenho experiência nessa área, faço treinamento com os colaboradores e a gente faz. Porque como estou no dia- dia da empresa já reviso o que precisa melhorar em relação a estrutura, a parte da gestão. A gente também tem um POP (Procedimento Operacional Padrão), que explica todos os passos. Além disso, temos um cronograma para fazer a auditoria da loja em relação à contagem dos produtos em geral. Essa contagem acontece a cada 6 meses. Já na parte administrativa que entra a análise das vendas, contratação eu faço com uma empresa terceirizada, que, na verdade é um contador. E isso vem dando muito certo no caminhar da empresa, graças a Deus. (G1)

O controle interno da empresa é realizado por nós mesmo. Tanto a auditoria geral da empresa, que entra na parte financeira, quanto a auditoria em relação aos vencidos, e aos outros procedimentos internos. Assim, isso não é realizado de forma que tenha uma data específica. A gente verifica um melhor dia e faz. A parte administrativa a gente também faz. Na verdade, só fazemos isso mesmo, porque como somos todos da família esse processo fica mais fácil. Mas, na verdade estou observando que isso não vem dando rendimento a empresa, tanto na parte do lucro, como na parte dos funcionários mesmo. Acredito que temos que ter um profissional específico para isso". (G2)

O que pode destacar é que, no entanto, para o Gestor 2, esse método não vem funcionando bem, e isso pode ter relação com a falta de conhecimento conforme Lorenzoni e Vieira (2013). O gestor responsável por tal empresa não tem formação em nível superior como

foi constatado no momento da entrevista. Para os autores, na maioria das vezes, com essa falta de conhecimento a parte administrativa das empresas acaba sendo realizada de forma incorreta. Outro ponto importante que pode ser observado e relacionar-se com o questionamento do G2 sobre o rendimento da empresa é ao número de colaboradores inseridos na empresa, visto que a empresa apresenta um quadro de funcionários reduzido. “É uma empresa pequena, composta por 3 funcionários né, eu que sou o proprietário, 1 farmacêutico e um caixa”. (G2)

Barros *et al.* (2021) em seu estudo afirmam que o controle interno ainda não acontece com eficácia e muito menos frequentemente como realmente deveriam ocorrer nos empreendimentos considerados Micro e Pequenas Empresas. De acordo com Teodoro (2012) essas microempresas não aderem a esta ferramenta devido ao custo que isso pode vir a representar e pela pouca quantidade de mercadorias que geralmente as mesmas comercializam. No relato do G2 podemos destacar que não há um cronograma que estabeleça datas e dias para a realização do controle interno na determinada empresa, estando assim, portanto em desacordo com o entendimento de Madeira (2021), o qual relata que a auditoria é realmente considerada facultativa, podendo a empresa fazer ou não. Porém, para os autores é recomendado realizar pelo menos uma ou mais vezes por ano, visto que este procedimento tem relação com as normas e procedimentos da empresa.

Em um estudo realizado por Teodoro (2012) com microempresas do ramo de comércio varejista de produtos farmacêuticos, verificou-se que a maioria das empresas estudadas utilizam algum tipo de controle interno. No entanto, observou-se que a maior parte ainda não possui um sistema de forma organizado, estando sujeito muitas vezes da presença de seu proprietário para diversas funções. Ainda de acordo com o autor, os motivos pelos quais a não padronização de um controle interno organizado se dá por vários motivos, mas essencialmente, por serem empresas consideravelmente pequenas (TEODORO, 2012). Na visão de alguns proprietários, não é necessário que haja este departamento separado e tampouco comprometer no custo para a sua implementação, principalmente quando se trata de uma empresa pequena. “ Por ser uma farmácia considerada pequena, o controle interno da empresa é realizado por nós mesmo”. (G3)

Outro ponto importante destacado por Lorenzoni e Vieira (2013) é o sistema contábil, os quais alegam que nem todos os gestores veem como sendo necessário para as empresas de pequeno porte. Mozzaquatro *et al.* (2020) complementam que a contabilidade é vista pelos gestores somente como um gasto, não adicionando valor ao empreendimento. Essa informação não está condizente com a fala do G1 que além de ficar responsável por algumas partes envolvendo o controle interno da empresa, se preocupa com o aperfeiçoamento dos colaboradores para se manterem engajados e serem participativos. O G5 como podemos

verificar abaixo relata que tanto a auditoria, quanto a parte da contabilidade é realizada por uma pessoa específica.

Em relação ao controle interno da loja, a gente tem uma pessoa que é responsável tanto pela parte da contratação da empresa que, na verdade são poucas, porque gosto muito de prezar meus funcionários. Aí no caso essa pessoa fica responsável também pela auditoria e contabilidade da empresa, mas nada que ela faça sozinha eu fico sempre acompanhando. (G5)

Para tanto, compreende-se, que as empresas sejam essas consideradas grandes ou pequenas, devem adotar um sistema de controle interno, de forma que seja adaptado a cada setor como mencionado no estudo realizado por Barros *et al.* (2021). No caso de empresas familiares de baixa intensidade tecnológica o foco na redução do custeio pode ser as únicas margens para inserir inovações e gerar resultados tangíveis. Na pesquisa realizada por Barros *et al.* (2021), para 97,14% dos entrevistados o uso do controle interno é importante para o processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. Nesse sentido, o controle interno é responsável por proteger os dados financeiros e econômicos, contribuindo com os gestores nas tomadas de decisões de acordo com cada caso analisado (BARROS *et al.*, 2021). Autores como Mozzaquatro *et al.* (2020) em seu estudo constatou que, o controle interno nas empresas estudadas a maior parte é realizado pelo proprietário, sendo esse equivalente a (45%), outra parte é efetuado pelo funcionário (35%), e (25%) das empresas estudadas não realizam esse tipo de procedimento.

Quando se discute sobre a tomada de decisão das empresas, ficou claro entre os gestores que as decisões tomadas por eles nunca são decididas sozinha. “Como sou o gerente sempre tenho reunião com o setor de compras para verificar e decidir as coisas da empresa. No final do dia sempre avalio o que foi de bom e em qual parte precisamos melhorar”. (G 6). Os entrevistados 2 e 4 também relataram que mesmo sendo proprietários/gerente eles costumam decidir o rumo da empresa coletivamente. Ou seja, sempre há alguém que eles confiam ou que se encontram mais envolvidos na área como podemos observar a seguir.

Apesar de estar no cargo da gerência há muito tempo, nunca decide nada sozinho. Acredito que sempre tem que haver uma conversa antes de decidir qualquer coisa. Como meu filho é farmacêutico e ele entende mais essa parte de medicamento, logística, entre outras coisas, a gente senta e verifica a melhor forma de decidir as pendências e ajustes da farmácia. (G 2)

No final de cada dia é realizado um levantamento, uma análise para saber como está sendo o desenvolvimento do negócio. Diante disso, podemos ter ciência de como está sendo o caminhar e com isso buscar por melhorias contínuas. Ficando claro que essa

decisão nunca é tomada sozinha, é importante que tenha esse compartilhamento de ideias para decidir a melhor estratégia para a empresa. (G 4)

Segundo Simon (1979) o processo de tomada de decisão de uma empresa envolve ações comportamentais, o que faz com que essas decisões sejam conscientes ou não. Ainda de acordo com Drucker (1967) quanto melhor for a tomada de decisão, melhor o desenvolvimento e sucesso da organização. Essas palavras vão ao encontro de Teece, (2014) qual afirma que as decisões devem ser tomadas de forma eficaz e assertiva de modo que traga informações e novidades para o mercado. Os gestores 2, 4 e 6 tentam organizar de modo a garantir o funcionamento e a contínua busca de eficiência interna das farmácias por meio de processos de tomada de decisão compartilhada.

Por outro lado, como podemos observar a seguir, o entrevistado 3 relata que “por ser a gerente e a farmacêutica daqui, sempre decido as coisas sozinho mesmo”. O gestor demonstrou que a tomada de decisão na empresa C, cujo proprietário é gerente farmacêutico, acontece de forma que só ele decide. Dessa forma, para Santos *et al.* (2016), a questão sobre o qual o gestor decide a tomada de decisão pode não ser adequada, já que segundo o autor, a tomada de decisão não pode se basear somente na percepção do gestor ou na experiência obtida por ele. Segundo Iribarry (2003) é necessário que todos os colaboradores estejam inseridos para que suas contribuições e informações possam ser compartilhadas, e auxiliem nos processos inovativos internos.

Na dimensão satisfação com os resultado e melhoria empresarial é relevante constatar que, para alguns gestores, apesar de não apresentarem uma total satisfação com os resultados obtidos, mas de alguma forma demonstraram estarem satisfeitos com os resultados alcançados, como podemos verificar nos trechos a seguir. “Dizer que estou satisfeito, estou mentindo. Mas a gente fica feliz em ver a evolução que houve durante esses anos. Uma das coisas que poderíamos melhorar seria o acesso dos produtos por meio do delivery que ainda não tem”. (G2)

Nunca estamos satisfeitos, né? Mas posso dizer que a empresa está indo bem, porém, ainda precisa de muita coisa a ser ajustado. A questão do delivery mesmo é uma melhoria, a empresa também precisa de algo para divulgar mais, seja ele através de Instagram, um marketing. Isso a gente não tem. Outra coisa é o aumento do quadro de funcionário para cada um ficar com uma função específica. (G3)

Pelo fato de estarmos reiniciando o trabalho ainda não temos tanta noção ampla com relação aos resultados, mas podemos considerar de forma parcial que estão sendo positivos. E para que os resultados possam se tornar ainda melhores, pretendemos investir um pouco mais na parte de divulgação mostrando os serviços que são ofertados com o intuito de atrair novos clientes. (G4)

Estou satisfeito. Porém nunca devemos dizer que estamos satisfeitos com uma determinada coisa. Temos que sempre buscar ou melhorar alguma coisa, seja isso nas metas, na estrutura física da empresa. Temos que melhorar muita coisa ainda, uma das coisas que a empresa ainda precisa melhorar é essa parte de entrega. A empresa ainda cobra taxa para o delivery, minha intenção futuramente não é cobrar essa taxa de entrega. A pessoa que temos para fazer esse tipo de trabalho aqui na empresa, é terceirizada. Preciso colocar uma pessoa da empresa para fazer essas entregas e não cobrar do cliente. (G5)

Podemos averiguar que, os gestores ainda tendem a focar em progressos importantes em alguns pontos específicos da empresa. Como mencionado acima por eles, tais melhorias são essenciais para evolução e o crescimento empresarial, ao mesmo tempo que permite acompanhar as mudanças incessantes do mercado. Além disso, fica latente uma característica de muitas empresas inovadoras que é a capacidade de uma certa autocrítica e necessidade de aperfeiçoarem continuamente os processos vigentes.

Autores como Lelis *et al.* (2018), afirmam que, “a função gerencial é um cargo estratégico em todas as áreas da empresa, todavia, a área comercial (tratada no próximo tópico) é considerada o ponto nevrálgico entre a concepção e a elaboração do negócio e a materialização dos resultados obtidos por meio das receitas geradas no processo comercial”.

Num esforço de síntese, temos o Quadro 3 abaixo que trata de alinhar as principais categorias referentes ao primeiro objetivo específico com os achados importantes extraídos das transcrições e associadas ao referencial teórico.

Quadro 3- Demonstração dos principais achados de pesquisa referente a capacidade de gestão.

	<b>Categorias</b>	<b>Achados do campo</b>
Identificar as habilidades e rotinas empregadas pelos gerentes para realizar a tarefa geral de gestão organizacional das drogarias em estudo.	Estrutura organizacional	Divisão internas das tarefas
	Técnicas e ferramentas de gestão	Plano de negócio, planilha e ckeck list
	Eficiência Organizacional	Controle interno através de auditoria
	Processo de tomada de decisão	Decisão de forma coletiva
	Competências em gestão	Proatividade, trabalho em equipe

Fonte: A Autora (2022).

O quadro aponta os achados de pesquisa de forma resumida para o alcance do primeiro objetivo específico no que se refere a capacidade de gestão. Nele vê-se elementos comuns que de fato acontece nas Micro e Pequenas Empresas estudadas. Isto é, temos uma estrutura organizacional pautada numa divisão interna de tarefas funcional em torno dos principais serviços realizados para a operação bem-sucedida do negócio no dia a dia, como a negociação com os fornecedores, compras, entrada das notas fiscais e guarda dos produtos num layout que acompanha as mudanças do mercado e preferências do consumidor. As ferramentas de gestão (programa Excel, tabelas e formulários) ajuda os gestores a criarem rotinas e processos relacionados à organização geral da empresa, o que aumenta a previsibilidade e minimiza parte significativa dos riscos inerentes a gestão das MPE. Além disso, permitem ajustes finos no cotidiano para aproveitar certas lacunas de conhecimento do mercado que resultam em inovação. Essa opção gerencial mitiga os riscos que a falta de um planejamento estratégico (típico das grandes redes) apresenta.

Existe ainda a prática de certos gestores em priorizar a capacitação dos seus colaboradores e a utilização de Procedimento Operacional Padrão (POP), que para Barros *et al.* (2021) são esforços que auxiliam no controle interno, mas que na PME ainda não tem a mesma eficácia e é menos frequentemente do que ocorre nos grandes empreendimentos. Observou-se que a algumas empresas não tem essa estrutura de forma organizado, se sujeitando o controle a presença de seu proprietário nas diversas funções. No caso das drogarias o controle interno poderia ser um meio para inserir inovações que viabilizam a redução do custeio que resultem em resultados tangíveis. Alguns gestores ainda destacaram os processos de tomada de decisão compartilhada como forma de envolver os colaboradores na empresa contribuindo com suas funções e deveres. Esse trabalho em equipe com os poucos colaboradores é importante para fortalecer a capacidade interna de gestão e para que consigam aproveitar as oportunidades de mercado para gerar as inovações.

## 4.2 CAPACIDADE DE COMERCIALIZAÇÃO

### 4.2.1 Processos de comercialização nas empresas

O segundo elemento do estudo da pesquisa busca entender como a capacidade de comercialização é empregada nas micro e pequenas drogarias. A inovação comercial como citada no referencial teórico, são capacidades que envolvem diretamente a empresa, os clientes

e fornecedores. Na visão de Tello-Gamarra e Zawislak (2013) a capacidade de comercialização é essencial para uma empresa, visto que é um tipo de capacidade que envolve dimensões focadas nos clientes e fornecedores, com o intuito de minimizar sempre seus custos de transações. Ou seja, sempre voltado segundo Reichert *et al.* (2015) na busca dos melhores preços tanto para comprar quanto para vender.

Quando questionado sobre a relação da empresa com os fornecedores, os entrevistados informaram ter uma boa relação, concordando que o envolvimento do fornecedor é essencial para o êxito da empresa. Segundo os gestores, essa relação saudável faz com que a parceria cresça e torne um ambiente de negócios e em constante evolução. Kamasak (2015) relata que a proximidade e essa parceria da empresa com os fornecedores, permite trocas de conhecimentos, a qual pode levar vantagens em relação aos seus concorrentes. Para Freitas *et al.* (2020) essa interação envolvendo o empreendedor, fornecedor e o cliente é o que sustenta a inovação.

Essa parte dos fornecedores é bem tranquila, sabe! Os nossos fornecedores sempre nos atendem de forma satisfatória. No entanto, como estamos em um momento que tudo aumenta, às vezes a gente tem que fazer pesquisa de preço com as redes de farmácias maiores. Porque às vezes eu preciso de uma pequena quantidade de produto ou medicamento, e aí o preço desses produtos sai bem mais em conta do que os nossos próprios fornecedores. (G3)

Buscamos sempre manter uma boa relação com os fornecedores, pois, consideramos mesmo uma questão de parceria. Isso ajuda bastante na troca de experiências, trazendo dicas e conselhos que ajudam nossa empresa. Acredito que essa relação é responsável pela qualidade e um bom resultado da empresa. (G4)

Temos uma relação tranquila. Sempre peço para eles passarem a cada 15 dias, porque a gente sempre faz um pedido grande. Então não adianta eles passarem uma vez na semana e a gente não pedir nada. Mas mesmo assim eles passam uma vez na semana para saber se estamos precisando de algo. Então eu noto uma grande parceria entre a gente. Essa relação empresa e fornecedor é muito interessante para um empreendimento. (G5)

Temos uma relação muito boa com os fornecedores. Acredito que isso é tudo, buscamos sempre manter essa parceria saudável. Isso facilita muito para troca de experiências, vivências, a busca de um melhor produto, novidades e melhorias para os nossos clientes. (G6)

Como relatado pelo Gestor 4, a parceria com os fornecedores vai além das negociações, ou seja, não só envolve ações referentes a compras das mercadorias em geral, como também envolve questões relacionadas a dicas, conselhos e orientações sobre o mercado atual. O acesso a esse conhecimento não redundante pode gerar mudanças nas empresas, nos gestores e nas suas relações de negócio, substituindo as fontes informacionais típicas das grandes corporações

e seus executivos que recebem informações externas, viagens internacionais de negócios, seminários corporativos e acesso a universidades e centros de pesquisa.

Como mencionado por Kamasak (2015) esse relacionamento traz às empresas vantagens em relação aos seus concorrentes. Como mencionado no estudo de Sehnem e Oliveira (2016) o qual entrevistou 6 gestores, um entrevistado destacou que para ter um bom relacionamento com os fornecedores é preciso criar parcerias e assim conseguir atender os clientes conforme eles almejam. Isso vai ao encontro do entrevistado 6 nesta pesquisa, como podemos observar na fala acima, o qual relata que a parceria empresa e fornecedor é importante para busca de melhorias para os clientes. Conforme Vasconcelos, Santos e Andrade (2020) essa parceria busca a facilidade da comercialização e redução do custo de transação associado à capacidade comercial.

Complementando esse raciocínio, autores como Martínez-Román e Romero (2017) ressaltam a relevância desse compartilhamento de ideias. Por sua vez Iddris (2019) destaca que o relacionamento com fornecedores e clientes podem ajudar no processo de inovação. Pegando esse gancho, quando se trata do relacionamento com os clientes e de como esses gestores atuam para atrair os seus clientes, os entrevistados relataram que o atendimento é uma estratégia para agradar e assim fidelizar os seus clientes. Outros pontos importantes relatados pelos gestores são os serviços realizados pela farmácia, como é o caso do Delivery que mesmo não tendo esse processo na farmácia, o gestor se responsabiliza pela entrega gratuita. Também podemos notar o feedback com os clientes. Além de outros aspectos inseridos, como é o caso de serviços e ações oferecidos pelas empresas E e F mencionados pelos G5 e G6 respectivamente. Como podemos verificar abaixo.

Sempre busco atrair meus clientes com o atendimento, sempre pergunto se estão sendo bem atendidos. Como nossa farmácia é de bairro, e por sermos uma farmácia que vem de anos e de uma família bastante conhecida no bairro, temos que ter o máximo de cuidado na hora de atendê-los. Temos um perfil de clientes diferentes, ou seja, de idosos, e essa clientela é bem antiga, então mesmo, não tendo Delivery eu faço a entrega deles. No final do ano sempre entrego alguma lembrancinha, sempre pergunto se eles estão sendo atendidos bem. Então eu mantenho meus clientes assim. (G1)

A gente presa muito pelo atendimento, então acredito que isso seja o primordial. Outra coisa que a gente faz que eu acredito ser muito interessante é nunca deixar o cliente sem o medicamento. A gente sempre vai atrás no concorrente, mas não deixa o cliente sair sem levar o produto. (G2)

O atendimento, né! Isso para mim, é primordial. Aqui cada cliente tem um perfil diferente, e nisso temos que ficar atento em cada detalhe. Preço também é o melhor caminho para você manter seus clientes. Outra coisa importante é em relação aos produtos faltando em loja. Eu não deixo o cliente sair sem levar, quando acontece isso, pego meu carro e vou adquirir o medicamento do meu cliente em outro local. Acho que isso faz a diferença em um estabelecimento. (G3)

Optamos por valores acessíveis para que todos possam realizar a compra dos medicamentos que necessitam e pelo bom atendimento para que os nossos clientes possam sentir-se acolhidos e a vontade para falar sobre qualquer problema. Com isso, mantemos uma relação de confiança e fidelidade. (G4)

Para mim, atendimento é tudo. Uma das coisas que faço sempre é uma ação de saúde, né. Essa ação funciona uma vez por mês, com: aferição de pressão, glicemia capilar e dicas de saúde em geral. Vale ressaltar que essa ação é em conjunto com os nossos fornecedores. Tem também aqueles clientes que querem receber o produto em casa, porém não querem pagar a taxa de entrega. Não tem problema, a gente entrega grátis. Uma vez perdida a gente lança uma promoção em relação a essa taxa de entrega. No final do ano sempre entrego alguma lembrancinha para meus clientes. Outra forma de agradar o cliente são os serviços farmacêuticos que disponibilizamos diariamente de forma gratuita aqui na farmácia. Como aplicação de injetáveis e aferição de pressão arterial. Aqui você compra seu injetável e a gente faz a aplicação grátis. (G5)

Procuro sempre aproximar os meus clientes com o melhor atendimento possível, além disso, são oferecidos serviços gratuitos como aferição de pressão arterial e aplicação de injetáveis quando os mesmos são comprados na farmácia. (G6)

Como questionado por Vasconcelos, Santos e Andrade (2020), essa colaboração entre os clientes pode incentivar a inovação. Para Reichert, Camboim e Zawislak (2015) a necessidade de envolver a inovação comercial em uma empresa, pode se dar através da interação entre a empresa e o cliente. Vasconcelos, Santos e Andrade (2020) afirmam que “a proximidade das pequenas empresas com seus clientes e o mercado é um dos recursos centrais neste processo, pois novos produtos podem surgir das demandas específicas dos clientes ou de novas condições do mercado”. Conforme verificado nas falas do G5 e G6, na compra dos medicamentos injetáveis, a aplicação do produto, é de forma gratuita. No ponto de vista dos gestores, isso leva a entender a forma como a empresa se comunica com o mercado. Na visão de Vasconcelos, Santos e Andrade (2020) essa é uma forma de compreender a necessidade do cliente e do mercado e assim poder facilitar a venda do produto, tendo essa relação cliente/produto entendida como a capacidade de comercialização.

Essa análise revela que os gestores contam com essas fontes de informação próximas, constituídas a partir do seu esforço pessoal na sua rede para trazer novas ideias e informações para os processos de inovação internos. São informações que favorecem a capacidade comercial da empresa que conta com as habilidades do próprio gestor, em vez da utilização de ferramentas especializadas, que assim consegue driblar as restrições de recursos financeiros, capital humano. E mesmo não trazendo inovações de destaque para o segmento, no mínimo consegue imitar seus concorrentes, seguir os gostos dos consumidores e acompanhar mudanças que ocorrem no setor.

A seguir, o Quadro 4 trata de alinhar as principais categorias referentes ao segundo objetivo específico com os achados importantes extraídos das transcrições e associadas ao referencial teórico.

Quadro 4 - Demonstração dos principais achados de pesquisa referente a capacidade de comercialização.

	<b>Categorias</b>	<b>Achados do campo</b>
Verificar como a capacidade de comercialização está sendo agregada nas empresas farmacêuticas estudadas.	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento saudável com clientes e fornecedores</li> <li>- Parceria e troca de experiências com os fornecedores</li> <li>- Compartilhamentos de ideias</li> </ul>
	Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento e preço diferenciado</li> <li>- Serviços farmacêuticos disponíveis</li> <li>- Serviço de entrega em domicílio</li> </ul>
	Pré-venda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback</li> <li>- Brindes</li> </ul>

Fonte: A Autora (2022).

Na busca de alcançar o segundo objetivo estabelecido a partir da capacidade de comercialização, percebe-se que o foco maior dos gestores das MPEs inseridas no estudo está centrado nas estratégias adotadas por eles, como podemos verificar acima. Constatamos o alinhamento dos principais achados com a perspectiva de Tello-Gamarra e Zawislak (2013) que entendem a capacidade de comercialização como essencial para o êxito das drogarias ao envolver duas dimensões-chave de qualquer modelo de negócio: os clientes e os fornecedores. São dimensões que auxiliam na diminuição dos custos de transações. Existe um consenso em se priorizar uma boa relação com os fornecedores, o que facilita as negociações no momento de compra das mercadorias, além de poder transbordar para questões relacionadas às parcerias de negócio como dicas, conselhos e acesso a informações não repetitivas que possibilitam a prospecção de novas necessidades dos clientes. Essas acabam sendo as fontes externas de conhecimento que, ao contrário das grandes empresas, não advêm de viagens internacionais, seminários corporativos e acesso a universidades e centros de pesquisa. Outra dimensão, o

relacionamento com clientes, acaba sendo um dos principais incentivos para a inovação, como apontado por Vasconcelos, Santos e Andrade (2020) e Reichert, Camboim e Zawislak (2015). Nesse contexto, a inovatividade no ambiente empresarial das MPEs depende desse relacionamento com os clientes, o que torna propício a manterem firmes e fortes esse vínculo de modo a terem um processo de melhoria contínua dos produtos e serviços ofertados.

### 4.3 PROCESSO DE INOVAÇÃO

#### 4.3.1 Inovações presentes nos processos internos das empresas estudadas

A considerar a vivência dos gestores no ambiente em questão, antes de discutir assuntos relacionados à inovação nas micro e pequenas empresas estudadas, foi tratado como é a inovação no setor farmacêutico como um todo. Para os gestores interrogados, mesmo diante das dificuldades encontradas é possível o desenvolvimento de atividade de inovação, a partir da unidade de análise considerada, ou seja, as novidades gerenciais e comerciais inseridas nas drogarias estudadas. Conforme pode ser observado por meio das informações dos entrevistados abaixo, o mercado farmacêutico proporciona várias oportunidades, habilidades e opções a serem praticadas, implantadas ou implementadas e com isso se destacar diante dos concorrentes e se tornar um gestor inovador, como podemos constatar a seguir.

Sim. Mesmo a inovação às vezes não sendo aplicada em todos os lugares. O mercado farmacêutico na minha concepção é bastante concorrido, podemos verificar pela quantidade de farmácias que temos em um município, em um bairro ou em uma rua. Então a melhor maneira de sobreviver é a inovação, para se manter diferenciado dos concorrentes. Temos um leque de opções como: delivery, sendo esse gratuito ou com alguma promoção. Ainda podemos escolher um dia da semana ou mensal e realizar uma ação farmacêutica. Pode realizar essa ação em outras empresas com áreas diferentes em seu bairro. Tem como enviar algum brinde junto com a sua mercadoria, isso vai deixar o cliente satisfeito e fazer com que ele fique cliente da empresa. Outra coisa importante é ligar para o cliente para saber se a entrega do cliente ocorreu tudo certo, ou seja, realizar uma pesquisa de satisfação. Então, mesmo diante dos desafios encontrados, acredito ser um setor que conseguimos inovar e se manter diferenciado no mercado. (G1)

Sim. A farmácia é um tipo de mercado muito concorrido, podemos observar que a cada esquina a uma farmácia. Então para nós sobrevivermos e sair na frente desses concorrentes temos que buscar a melhoria, seja ele em um produto, desconto, ou a inclusão de alguma coisa nova. (G3)

É possível inovar em toda e qualquer área, desde que se tenha criatividade e liberdade para que suas ideias sejam ouvidas e colocadas em prática. Contando que para serem seguidas é necessário que passem por todo processo de análise onde verificará a viabilidade de retornos significativos para a empresa. (G4)

Bom, não existe mercado ruim ou bom para inovar. Todo mercado é capaz de inovar dentro do seu contexto. O mercado farmacêutico como podemos verificar é um

mercado bastante concorrido, podemos afirmar quando deparamos com a quantidade de farmácias. Então o melhor caminho é a inovação, é diferenciar dos concorrentes. (G5)

Esse entendimento vai ao encontro de alguns autores como Schumpeter (1997); Hall; Willians (2008); Barboza *et al.* (2015); Berne *et al.* (2019), que não definem a inovação simplesmente ligado a algo novo, mas também relacionada a modificações e melhorias implantadas em um determinado bem, produto ou método. Para Reichert, Camboim e Zawislak, (2015) é preciso deixar de lado a inovação como simplesmente a criação de algo novo ou a geração de patentes, e passar a incluir a concepção de ideias, acesso a informações que preenchem lacunas sobre o conhecimento do mercado e mudanças como mencionado acima nas falas dos entrevistados. A inovação segundo Lopes, Ferrarese e Carvalho (2017) trata-se, portanto, de um processo importante para que as empresas consigam manter-se em um mercado competitivo. Deveremos considerar então diferentes contextos de estudo da inovação, levando em conta as diferentes realidades das pequenas empresas, o que demanda diferentes aportes teóricos, tipos e processos próprios.

Nesse cenário das micro e pequenas empresas farmacêuticas a preocupação com a qualidade dos medicamentos vendidos e serviços prestados, a flexibilidade no atendimento aos clientes e baixo custo interno é que ganham destaque nas falas dos gestores, realidade oposta a preocupação das grandes empresas do setor onde o foco e a gestão de projetos, desenvolvimento de tecnologia e inovação, ou mesmo o lançamento de produtos e serviços destrutivos.

Sobre a forma de como é realizada a inovação no contexto das micro e pequenas empresas estudadas e o que os gestores têm realizado para melhorar os resultados da empresa, podemos verificar a seguir através do relato do G3, G5 e G6, que a inovação na MPEs é incorporada a partir do desenvolvimento ou implementação de um novo serviço, ideias e ações como mencionado por Schumpeter (1912; 1942) por meio da capacidade do empreendedor de atuar de forma criativa (MIGUEZ; LEZANA, 2018) como citado nos questionamentos a seguir.

Tenho feito pouca coisa, até porque somos recentes no ramo. Mas acredito que uma das coisas que me marca é isso, está saindo para ir à procura dos medicamentos em outra empresa para não perder o cliente nem a venda. Outra coisa que não falei é que temos uma parceria com uma clínica aqui pertinho. Com isso os pacientes e funcionários de lá têm um desconto especial e isso eu consegui com os próprios representantes que são nossos parceiros. (G3)

Bom, posso dizer que fiz muita coisa, né. Porque no início só era mesmo o processo de venda do medicamento em si. Hoje a farmácia tem parceria com os fornecedores, parceria com algumas empresas, essa parceria é para os funcionários terem uns

descontos maiores em medicamentos. Além disso, tem a parte do delivery, mesmo pagando uma taxa de entrega, e, além disso podemos contar com a ação farmacêutica realizada uma vez por mês na farmácia. (G5)

Conseguimos muita coisa. A farmácia tem apenas 1 ano de funcionamento e com isso já evoluímos muito com a implantação do Delivery, houve a adaptação da sala de injetáveis a qual foi acoplado ao consultório farmacêutico que antes já existia. Ainda contamos com a parceria de uma clínica que atende várias especialidades aqui no bairro. E sem contar com a parceria dos fornecedores para conseguir melhorias e novidades para os nossos clientes. (G6)

Na visão de Nascimento, Prado e Cunha (2021) as MPEs são empreendimentos no qual os gestores precisam adotar um modelo de gestão focando a inovação voltada no atendimento, pedido e entrega de produtos, uma vez que esses estabelecimentos não têm recursos suficientes para inovação, sendo essas atitudes inovadoras tida como um diferencial competitivo no mercado em que estas empresas estão inseridas. A maneira como esses autores pensam é conivente com os relatos já citados anteriormente por alguns dos entrevistados acima e com o relato do G2 que diz “outro ponto importante é a questão do WhatsApp para a farmácia”, enfatizando a rede social como um ponto diferencial para seus clientes.

A forma como os empreendedores pensam e inovam está em desacordo com o entendimento de Paranhos, Mercadante e Hasenclever (2021), os quais relatam que o processo de inovação requer investimentos de alto custo e de longo prazo. Ainda de acordo com os autores a inovação não é considerada um método tão simples e rápido como alguns gestores informam acima e muito menos ao alcance de qualquer empresa. Para os gestores entrevistados essa visão de inovação não é a realidade das suas empresas. Os gestores envolvidos na pesquisa conseguem mostrar que o processo de inovação pode ser desenvolvido por qualquer empreendedor, visto que, pode ser gerada por meio de acessos a conhecimentos que melhorem as práticas diárias, e o tamanho dos seus estabelecimentos facilitam a implementação em algo novo ou já existente como mencionado nos relatos acima.

Ou seja, esses achados mostram que é possível contornar as barreiras conceituais que circunscrevem a inovação à novidade tecnológica, indicadores de P&D ou patentes depositadas, passando a associá-la a aplicações que resultam em resultados financeiros positivos. Passa-se a considerar outros esforços de mudança e de inserção de novidade, como adaptações nos serviços de venda, novos arranjos operacionais internos que reduzam os custos, adequações empráticas de gestão ou novas técnicas de marketing que se apropriem das facilidades trazidas pelas novas TICs.. Trata-se, portanto, de esforços que não seriam notados pelos modelos de

inovação dominantes, mas que podem significar desempenho positivo para as micro e pequenas empresas do setor farmacêutico.

Quando se discute sobre algum tipo de mudança nas empresas, alguns gestores entrevistados relataram que esse processo de modificação é importante para as organizações, o que geralmente leva a empresa a ter uma melhoria nos processos internos e um bom desempenho nas vendas. No entanto, como mencionado a seguir pelo gestor da empresa 3, nem todos os empreendimentos estão preparados para esse processo de modificação. “Acredito que toda empresa, eventualmente, precise de mudanças significativas, no entanto, nem todas estão preparadas para tal situação”. “No que se refere a minha empresa, além de mudar a estrutura física, melhorava alguns pontos específicos”. (G3).

Autores como Vasconcelos e Oliveira (2018) afirmam que devido as micro e pequenas empresas apresentarem recursos inferiores e capacidades mais restritas, estão sujeitas a encontrar dificuldades para acessar determinados recursos tecnológicos e com isso restringir sua capacidade inovativa. Entretanto, ainda segundo os autores, tais empreendimentos podem ser guiados pelos negócios envolvendo as capacidades de gestão e comercialização. Para Reichert, Camboim e Zawislak (2015, p. 6) quando a inovação é considerada como “mudanças em produtos, processos, organização ou marketing, abre-se, na realidade, um espaço para um olhar diferente da própria empresa”.

Apesar das micro e pequenas empresas apresentarem recursos inferiores para inovação em comparação aos grandes empreendimentos como citado pelos autores anteriormente, os gestores entrevistados deixam claro que, nas empresas onde operam procuram investir em inovações nos quais os gestores possam desenvolver utilizando recursos financeiros menores, habilidades e conhecimentos para desenvolver a inovação tanto em produtos, ou processos, marketing ou processos organizacionais, podendo ser essa efetuação em algo novo ou melhorado como citado por Agostini *et al.* (2017). Em relação às formas como as empresas inovam ou pesam em inovarem e assim se diferenciarem dos seus concorrentes, podem ser vistas através dos relatos a seguir. “Eu inovaria em alguma parte que envolvesse o bem-estar dos clientes, conseqüentemente aumentaria as vendas da empresa”. (G1)

Percebo que precisamos implantar o delivery da farmácia, outra questão importante é a questão do WhatsApp para a empresa, entre outras coisas como, parceria com supermercados, loja de roupas ou sapatos, enfim, outras empresas de outros setores que acredito aumentar mais ainda o rendimento da farmácia e com isso buscar novas clientelas. (G2)

Primeiramente inovaria me uma sala para aplicação de injetáveis, como tenho pós-graduação em farmácia clínica, e sabemos que temos uma clientela de idosos colocaria o consultório farmacêutico aqui também. Isso já venho pensando faz tempo, mas para

isso preciso aumentar o meu quadro de funcionário que ainda é muito pequeno para tal requisição. Entende?! (G3)

A maneira como os gestores entrevistados refletem a inovação em seus devidos empreendimentos, mostram que as micro e pequenas empresas do ramo de drogarias não precisam necessariamente de recursos financeiros altos para tais investimentos. O Quadro 5 abaixo trata de alinhar as principais categorias referentes ao terceiro objetivo específico com os principais achados extraídos das transcrições e associadas ao referencial teórico.

Quadro 5 – Demonstração dos principais achados de pesquisa referente as possíveis inovações nas MPEs.

	<b>Categorias</b>	<b>Achados do campo</b>
Demonstrar como as inovações presentes nas capacidades de gestão e comercialização influenciam no desenvolvimento das micro e pequenas empresas estudadas.	Melhorias nas ações operacionais;	- Melhorias reativas
	Melhorias nas atividades comerciais;	- Acompanhar os gostos dos clientes
	Práticas cotidianas inovadoras;	- Redução dos custos internos - Ações de retorno imediato, curto prazo. - Que resultam no desempenho positivo da empresa
	Aquisição de novos conhecimentos.	- Ajustes em alguns pontos específicos; - Relacionamento próximo com os clientes.

Fonte: A Autora (2022).

Para uma melhor compreensão dos achados de pesquisa em relação à inovação nas Micro e Pequenas Empresas estudadas, são apresentados de forma resumida e separadamente os achados para cada categoria estabelecida para o 3 objetivo de pesquisa. Nota -se, portanto, que a capacidade de os gestores inovar é de acordo com a realidade de cada organização, tendo como visão elementos importantes para as empresas se desenvolverem e se destacarem frente aos seus concorrentes.

Ao finalizar os questionamentos sobre a inovação nas MPEs em estudo, foi discutido com os gestores sobre o conselho que eles diriam principalmente voltado aqueles que querem ou pensam em abrir o seu estabelecimento farmacêutico. E nesse sentido foram obtidos os seguintes questionamentos. “O conselho que eu daria é que antes de abrir uma farmácia verifique, analise o local, o público. Pois é a partir daí que você conhecer os clientes, e verificar as necessidades de cada um. (G1). Para o G4 o conselho é “antes de investir é bom verificar local, fornecedores, para que lá na frente seja só sucesso.

Os gestores alegam que, não só basta investir, é importante avaliar a concorrência, as pessoas ali inseridas, afim de garantir um público alvo e uma clientela para que com isso traga um retorno desejado. Isso corrobora com as palavras de Panno (2005) quando relata que, a abertura de um estabelecimento requer uma análise de vários fatores como, ambiente o qual a empresa será inserida, da clientela e da viabilidade de retorno do investimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como intuito discorrer sobre os processos inovativos das micro e pequenas empresas do ramo de drogarias situadas no município de Caruaru-PE por meio da análise das suas capacidades de gestão e comercialização. Desta forma os resultados deste trabalho foi dividido em três tópicos considerados importantes para responder os objetivos desta pesquisa. O primeiro ponto abordado foram as habilidades e rotinas gerenciais.

Entre os achados desta pesquisa se verificou por meio das falas dos entrevistados que ao que se refere a identificação de habilidades e rotinas empregadas pelos gestores para realização de tarefas gerais de gestão organizacional encontra-se presente a divisão interna das tarefas, plano de negócios, utilização de planilhas, check list, realização de auditoria interna, proatividade entre gestores e colaboradores, e a prática de decisões de forma coletiva. Partindo do entendimento que as habilidades e rotinas gerenciais são pilares para a capacidade de gestão, observou-se que, um aspecto organizacional presente em todas as empresas foi a distribuição de tarefas e definição de cargos e funções, mesmo sendo empresas pequenas, existem entre elas a preocupação com cargos e funções bem delimitadas, o que torna o ambiente de trabalho proativo, o que facilita uma administração da empresa mais efetiva.

Entre as ferramentas de gestão presente, foi observado a presença do uso de tabelas e formulários, sejam elas realizadas no Excel ou Word, prontas ou elaboradas pelos gestores. Elas são extremamente utilizadas como forma de controle, *check list* ou conferência e são fundamentais para a criação de rotinas e processos que estão relacionados com a organização. Servem para verificar como se encontra o relacionamento da empresa com o cliente, verificar a possível falta dos medicamentos, ou outros tipos de produtos vendidos na farmácia e até mesmo fazer o acompanhamento das metas diárias e mensal do empreendimento.

Outra ferramenta mencionada foi o plano de negócio, o que foi um achado interessante, pois, por muitas vezes o plano de negócio está associado ao planejamento inicial da empresa, e em seguida é abandonado quando o negócio já está funcionando, e principalmente quando está dando certo. Um dos principais objetivos do plano de negócio é descrever por escrito os objetivos de um negócio, e não apenas isso, mas também fornecer dados que tornem possível a realização desses objetivos, auxiliando também na diminuição de riscos e incertezas.

A auditoria foi citada como forma de controle interno da empresa. Aqui é relevante destacar que a auditoria ajuda na verificação dos registros financeiros e de operações da empresa, e que é fundamental para a gestão. Afinal, é primordial que o gestor se mantenha informado de como anda a empresa. No entanto, foi percebido que nem todos os entrevistados

tinham a real visão da importância do controle interno, pois não fazem de forma tão organizada como deveria, não existindo nem mesmo um calendário estipulado para isso, além de não ser realizado por um profissional formado e especializado no tema, e também não fazer o uso de um apoio terceirizado.

Fazem por saber que é necessário, mas sem dar a devida importância a execução do processo de auditoria. Consequência disso, conforme observado por um entrevistado, esse procedimento não está dando certo para a empresa, justamente pela forma como é realizado, sendo importante salientar que esse caso em específico trata-se de uma empresa familiar.

Também, foram encontrados bons exemplos de realização de controladoria. Como o caso do entrevistado que citou fazer, ele mesmo, a auditoria interna da instituição mais se ressaltou farmacêutico e ter experiência nessa área e que, além disso o mesmo se preocupa em treinar os seus colaboradores para a realização desta auditoria. Porém, ele não abre mão de um especialista para ajudar com a auditoria referente a questões administrativas como a análise de vendas, entre outros.

Um dos entrevistados destacou o Procedimento Operacional Padrão, como forma de minimizar erros, e possibilitar a reprodução do processo por outros funcionários quando necessário. Todos esses achados são relevantes, pois remetem a produção de informação e conhecimento. O acesso à informação e conhecimento ajuda a empresa a cometer menos erros auxiliando a administração a ter decisões mais assertivas. Também foi percebido a preocupação dos gestores sobre a forma como essas decisões são tomadas, dando valor as decisões realizadas a partir do coletivo, do grupo, da equipe. Absorvendo assim, a experiência e conhecimento de todos, e não apenas do gestor. Somente uma gestora entrevistada afirmou tomar decisões de forma isolada, sem que existisse uma influência de terceiros. Aqui, porém é importante salientar que uma decisão quando tomada em grupo tem menos chance de não ser assertiva.

O segundo ponto abordado na pesquisa foi a capacidade de comercialização dessas empresas. Entre os achados então relacionamento saudável com clientes e fornecedores destacou-se; parceria e troca de experiências com fornecedores, compartilhamento de ideias; atendimento e preço diferenciado; serviços farmacêuticos disponíveis; serviços de entrega em domicílio; feedback e brindes. Todos os gestores valorizam e enfatizam a pertinência de se ter um bom relacionamento com clientes e fornecedores. Todos entendem que isso é fundamental para a saúde da organização. No que se refere aos fornecedores, ter um bom relacionamento com os mesmos está relacionado ao acesso a medicamentos no prazo esperado, a melhores preços e acesso a informações importantes, dicas e conselhos relevantes.

Sobre os clientes, foi percebido que para alguns gestores é fundamental ter o produto que o cliente procura. Para esses a falta do produto pode resultar numa má impressão para a empresa, levando os clientes a comprarem na concorrência. O atendimento Delivery e a busca pelo feedback do cliente sobre o atendimento e entrega grátis também foi citado pelos entrevistados, chamando a atenção para os casos que a farmácia vende pelo serviço de entrega, mas que termina por abrir mão, em determinados momentos, da taxa de serviço por se tratar de um cliente antigo, ou um cliente que insistiu para não pagar a taxa, ou seja, a taxa do serviço não é o principal, o principal é a satisfação do cliente.

Outra forma de cativar o cliente, é a entrega de brindes junto com a realização da compra, ou a entrega de alguns brindes em datas como o natal. Foi mencionado por um entrevistado a realização de um evento chamado Ação de Saúde, onde os clientes têm acesso gratuito a aferição de pressão, glicemia capilar e dicas de saúde. Nesses eventos é realizado a parceria com fornecedores, sendo interessante destacar que algumas farmácias já realizam alguns desses serviços de forma gratuita no seu dia a dia, porém, é justo mencionar que quando se programa e planejam um dia de ação, a farmácia ganha mais visibilidade no local onde está instalada.

Outra ação de destaque é a criação de uma sala para atendimento farmacológico e para aplicação de injetável. É um expediente que concede credibilidade ao espaço, faz com que o cliente se sinta especial, afinal, às vezes existem dúvidas que as pessoas não querem tirar em público sobre um determinado medicamento, e esse tipo de espaço terminar sendo um aconchego para o cliente, podendo ter como consequência a fidelização do cliente. Podendo-se observar que a capacidade de comercialização aqui encontra uma oportunidade a partir da necessidade do cliente.

O terceiro tópico abordado é a inovação presente nos processos internos nas empresas. Entre os achados estão melhorias reativas, acompanhamento dos gostos dos clientes, redução dos custos internos; ações de retorno imediato e de curto prazo. Conclui-se que, nas micro e pequenas empresas estudadas, a inovação pode ser percebida em várias ações desenvolvida dentro da organização, como, nos processos de decisão, nas mudanças estruturais, em compartilhamentos de ideias e criatividade, mas também está fortemente relacionada ao acesso de informações organizacionais e na liberdade de tomar decisões.

A inovação encontra-se na adaptação do serviço de acordo com o perfil do cliente, no uso de novos recursos tecnológicos como redes sociais e aplicativos para smartphone, como o exemplo do WhatsApp. A inovação não precisa necessariamente estar atrelada a altos custos com investimentos ou tecnologia de primeira ponta. É possível encontrar inovação além do que

é proposto pela leitura mais tradicional da administração que visualiza a inovação associada a novidades tecnológicas e indicadores de P&D, esse olhar dominante sobre a inovação não cabe no contexto que aqui foi defendido e demonstrado, a inovação pode ir além desses muros levantados em torno da mesma. Ou seja, é possível o desenvolvimento de atividade de inovação, a partir da unidade de análise considerada, ou seja, as novidades gerenciais e comerciais inseridas nas drogarias estudadas. O mercado farmacêutico está cheio de oportunidades de inovação para se destacar diante dos concorrentes e se tornar um gestor inovador.

Recomenda-se como pesquisas futuras a ampliação das entrevistas para farmácias que estão localizadas em bairros mais periféricos e centrais com o objetivo de realizar um comparativo dessas inovações de acordo com o público e renda dos mesmos. É preciso que se valorize o conceito e entendimento de inovação, não deixando o mesmo atrelado a tecnologia apenas, aplicando assim o seu entendimento e conceito para outros segmentos e áreas, por isso esta pesquisa teve como interesse também colaborar com o universo acadêmico em prol de aumentar o conteúdo teórico sobre a inovação numa perspectiva não tradicionalista, e libertadora, por que não assim dizer?

Gestores de pequenas e médias empresas também inovam, e fazem parte da economia local, regional e nacional. É importante dar valor ao conhecimento dos mesmos e que esse conhecimento e perspectiva de análise também seja disseminado no universo acadêmico.

Por fim, como sugestão gerencial, recomenda-se aos gestores das micro e pequenas empresas farmacêuticas em estudo, serem exemplos de líder para assim poder valorizar e capacitar os seus funcionários. Isso faz com que todos se sintam satisfeitos e assim saiam da zona de conforto, estimulando o pensamento crítico e colocando em prática novas ferramentas e ações envolvendo a inovação. Além disso, para se destacar frente a concorrência, faz necessário que os gestores invistam em ações como, divulgação de kits promocionais em loja e em redes sociais, exposição de produtos de uso frequente próximo ao caixa, isso incentiva o consumidor a comprar mesmo que tais produtos não estejam no seu planejamento inicial. E por último, realização da atenção farmacêutica em dias específicos (exemplo: hipertensão e a diabetes), adesão a promoções diária e semanal (exemplo: sexta da fralda e do leite ou dia do bebê).

## REFERÊNCIAS

- AGOSTINI, M. R.; VIEIRA, L. M.; TONDOLO, R. D. R. P.; TONDOLO, V. A. G. Uma visão geral sobre a pesquisa em inovação social: guia para estudos futuros. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 4, p. 385-402, 2017.
- AKKARI, A. C. S.; MUNHOZ, I. P.; TOMIOKA, J.; SANTOS, N. M. B. F. D.; SANTOS, R. F. D. Inovação tecnológica na indústria farmacêutica: diferenças entre a Europa, os EUA e os países farmaemergentes. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 2, p. 365-380, 2016.
- 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.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARBOZA, R. A. B.; FONSECA, S. A.; RAMALHEIRO, G. C. F. Inovação em micro e pequenas empresas por meio do Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 330-349, 2015.
- BARROS, T. F.; CAMPOMAR, M. C. O trade marketing e suas atividades: estudo de casos no setor farmacêutico. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 7, n. 3, p. 297-313, 2018.
- BATISTA, E. C.; MATOS, L. A. L.; NASCIMENTO, A. B. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 11, n. 3, p. 23-38, 2017.
- BELOTTI, V. N.; SANTOS, D. F. L. Análise dos investimentos na capacidade de inovar nos indicadores de risco das empresas brasileiras. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 10, p. 1-16, 2020.
- BERNE, D.; CODA, R.; KRAKAUER, P.; DONAIRE, D. The innovation challenge in micro and small enterprises (MSE): An exploratory study at São Paulo metropolitan region. **Innovation & Management Review**, 2019.
- BITTAR, A. D. V.; DISERIO, L. C.; VASCONCELLOS, M. A. D. Micro e pequenas empresas inovadoras: evidências em empresas paulistanas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 85-109, 2018.
- BOSO, N.; STORY, V. M.; CADOGAN, J. W.; ANNAN, J.; KADIĆ-MAGLAJLIĆ, S.; MICEVSKI, M. Enhancing the sales benefits of radical product innovativeness in internationalizing small and medium-sized enterprises. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5040-5045, 2016.
- BOYD, A. M.; CLARK, J. S.; KENT, S. S. Strategic thinking in pharmacy. **American Journal of Health-System Pharmacy**, v. 74, n. 14, p. 1103-1108, 2017.

BRUNO-FARIA, M. D. F.; FONSECA, M. V. de A. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 372-396, 2014.

CAMARA, E. C.; LARA, J. E.; SOUSA, C. V. Estratégicas de orientação para o mercado no varejo farmacêutico: um estudo no estado de Minas Gerais. **Gestão & Planejamento**, v. 16, n. 3, p. 516-533, 2015.

CARRAZZONI, R. S. N., CARVALHO, P. L., CARRAZZONI, M. D.; LEAL, J. S. Inovação organizacional: melhoria na gestão de processos de micro e pequenas empresas| organizational innovation: improvement of micro and small business process management'. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 8, n. 2, p. 44-64, 2020.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Aymar, Curitiba, 2011.

CHRISTENSEN, J. F. Asset profiles for technological innovation. **Research Policy**, v. 24, n. 5, p. 727-745, 1995.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, Retrieved from, 1937.

COOPER, D.; PEAKE, W.; WATSON, W. Seizing opportunities: The moderating role of managerial characteristics on the relationship between opportunity-seeking and innovation efficacy in small businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 4, p. 1038-1058, 2016.

COHEN, W. M; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COHENDET, P.; SIMON, L. Concepts and models of innovation. In: **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**. Edward Elgar Publishing, 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CFEPE – **Conselho Regional de Farmácia de Pernambuco**. Dado 2020. Disponível em: <<https://www.cff.org.br/pagina.php?id=801&menu=801&titulo=Dados+2020>>. Acesso em: 3 mai. 2021.

CRFPE – **Conselho Regional de Farmácia de Pernambuco**. Disponível em: <http://www.crfpe.org.br/default.aspx>. Acesso em: 24 fev. 2021.

DAMANPOUR, F. Footnotes to research on management innovation. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.

DA COSTA MOZZAQUATRO, P.; CAMARGO, B. F.; GUZE, J. C.; DOS SANTOS, L. A.; ZANATTA, J. M.; HALBERSTADT, I. A. Controles de departamento pessoal de micro e pequenas empresas: uma análise de empresas da região central do Rio Grande do Sul. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, p. e752986132-e752986132, 2020.

DA SILVEIRA GIRÃO, M.; DUARTE, P. C. Logística reversa de medicamentos: um estudo comparativo entre os programas de descarte de duas redes farmacêuticas da cidade de Pelotas/RS. **Produto & Produção**, v. 22, n. 2, 2021.

DE BARROS, L. K. F.; DA SILVA, L. P. T.; DE OLIVEIRA SERAFIM, A.; MOTA, J. D. S. O. USO DE CONTROLE INTERNO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: A PERCEPÇÃO DOS CONTADORES. **ABCustos**, v. 16, n. 3, p. 134-163, 2021.

DE MENDONÇA, S. A. T.; DE ALMEIDA RUZZÃO, A. P.; DOS SANTOS, J. E.; AZADINHO, L. Z. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 13, p. 50-68, 2017.

DE VASCONCELOS, R. B. B.; DE MELLO, P. R. C. B.; MELO, F. V. S. Gestão empresarial e inovação: Uma análise sobre os determinantes da inovação em Micro e Pequenas Empresas do setor de alimentos e bebidas. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 3, p. 138-165, 2016.

DI SERIO, L. C.; VASCONCELOS, M. A. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor**. São Paulo: Saraiva, 2017.

DO NASCIMENTO, J. L. N., FIALHO, C. J.; DO NASCIMENTO, G. N. L. Farmacoeconomia: um Instrumento para Gestão em Drogarias de Bairro. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, v. 18, n.18, p. 73-78, 2014.

DOS SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

DYER, J.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

FEBRAFAR. **Grandes redes versus pequenas farmácias**. Caderno Mercado. Disponível em: <https://www.febrafar.com.br/grandes-redes-versus-pequenas-farmacias/>. 2018. Acesso em: 26 fev. 2020.

FERREIRA, C. P. S.; CAVALCANTI, A. M.; SILVA, A. M. Análise da capacidade competitiva das micro e pequenas empresas brasileiras com vista a exportação. **Exacta**, 2021.

FORSMAN, H. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. **Research policy**, v. 40, n. 5, p. 739-750, 2011.

FREITAS, A. M. S.; BORGES, J. D. S.; BEZERRA-DE-SOUSA, I. G.; DO NASCIMENTO, J. W. S. CAPACIDADE DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS. Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2020.

FROEHLICH, C.; KONRATH, K. A capacidade de inovação em uma empresa do segmento químico Innovation capability in a chemical company. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**-ISSN 2177-4153, v. 17, n. 2, p. 5-22, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, R. T. **O papel do gestor na resolução de conflitos**. Criciúma, 2015.

GUAN, J. M. N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. **Technovation**, v. 23, n. 9, p. 737-747, 2003.

HALL, C. M.; WILLIAMS, A. M. **Tourism and innovation**. London: Routledge, 2008.

HIRSCH-KREINSEN, H. Inovações de “baixa tecnologia”. **Indústria e inovação**, v. 15, n. 1, pág. 19-43, 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Brasil/Pernambuco/Caruaru**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/caruaru/panorama>. Acesso em: 24 fev. 2021.

IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidade e Estados**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pe/caruaru.html>. Acesso em: 20 jul. 2021.

ICTQ. **As tendências para as farmácias em 2020**. Caderno Varejo Farmacêutico. EGLE L. E.; JÚLIO M. 30 dez. 2019. Disponível em: <https://www.ictq.com.br/varejo-farmacutico/1079-as-tendencias-para-as-farmacias-em-2020>. Acesso em: 25 fev. 2021.

ICTQ. **Grandes redes versus pequenas farmácias**. Disponível em: <https://www.ictq.com.br/varejo-farmacutico/727-grandes-redes-versus-pequenas-farmacias-os-dois-lados-de-uma-guerra-comercial>. Acesso em: 27 mai. 2021.

IDDRIS, F. Innovation capability and product innovation performance: The case of low-tech manufacturing firms. **European business review**, 2019.

IRIBARRY, I. N. Aproximações sobre a transdisciplinaridade: algumas linhas históricas, fundamentos e princípios aplicados ao trabalho de equipe. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 16, p. 483-490, 2003.

JORDÃO, R. V. D.; PEREIRA, F. C. M.; ZIVIANI, F.; FREIRE, F. L. Capital Intelectual & Inovação em Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 553-583, 2017.

JUNGER, A. P.; DE SOUZA, W. E. C.; LOPES, B. M. Gestão do Conhecimento: inovação na perspectiva de microempresas. **Research, Society and Development**, v. 8, n. 8, p. 26, 2019.

KAMASAK, R. Determinants of innovation performance: A resource-based study. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 195, 1330-1337, 2015.

KIM, L. **Imitation to innovation: the dynamics of Korea's technological learning**. 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.

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.

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. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.

LEMBI, M. K. S.; SABEC, G. Z.; KAWAMOTO, K. T. V. S. Estratégias para driblar a concorrência em redes de farmácias. **Brazilian Applied Science Review**, v. 4, n. 3, p. 1356-1369, 2020.

LIMA, V. A.; DA SILVA MÜLLER, C. A. Inovação como estratégia competitiva de pequenas empresas: estudo de casos com farmácias participantes do programa agentes locais de inovação em rondônia. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 3, p. 47-79, 2018.

LIRA, J. S. **Teoria do comportamento planejado, ética e intenção de consumo consciente no consumo *slow fashion***: um estudo no Polo de Confecções do Agreste de Pernambuco. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo. 2021.

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.

LOPES, A. P. V. B. V.; FERRARESE, A.; CARVALHO, M. M. Inovação aberta no processo de pesquisa e desenvolvimento: uma análise da cooperação entre empresas automotivas e universidades. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 4, p. 653-666, 2017.

LORENZONI, R.; VIEIRA, E. T. V. O Controle Interno e a Auditoria como Ferramenta de desenvolvimento nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista gestão e desenvolvimento em contexto**, v. 1, n. 1, p. 118-132, 2013.

MADEIRA, K. B. R. V. Análise de controle interno e auditoria interna em pequenas e microempresas do bairro Armour de Santana do Livramento-RS. **Revista da FAE**, v. 24, n. 1, 2021.

MANTOVANI, N. **Alianças estratégicas no varejo**: um estudo sobre as associações de farmácias do Brasil e sua influência sobre a competitividade dos afiliados. 2010.7

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARQUES, A. D. P.; MONTENEGRO, L. M.; BATISTA, K. Estratégias de crescimento em redes interorganizacionais: um estudo com uma rede de farmácias. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, n. 2, p. 269-301, 2020.

MARTÍNEZ-ROMÁN, J. A.; ROMERO, I. Determinants of innovativeness in SMEs: disentangling core innovation and technology adoption capabilities. **Review of Managerial Science**, v. 11, n. 3, p. 543-569, 2017.

MASIERO, V. H.; REICHELDT, V. P. A percepção do cliente sobre as estratégias de fidelização adotadas pelas farmácias. **Revista GESTO**, v. 6, n. 2, p. 76-95, 2018.

MASOUDINEZHAD, N. The relationship between the quality of after sales services and customer satisfaction, customer retention and customer loyalty. **International Journal of Quantitative Economics and Applied Management Research**, v. 5, n. 1, p. 25-35, 2018.

MANTHEY, N. B.; VERDINELLI, M. A.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. O impacto da capacidade de inovação no desempenho da inovação de produto em PMES do setor industrial. **REGEPE- Revista de empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 2, p. 311-341, 2017.

MEDASE, K.; BARASA, L. Absorptive capacity, marketing capabilities, and innovation commercialisation in Nigeria. **European Journal of Innovation Management**, 2019.

MEDICINA S/A. Mercado farmacêutico cresce 13,6% impulsionado por associativismo. **Caderno Indústria farmacêutica**, 2020. Disponível em: <https://medicinasa.com.br/mercado-farmacautico-cresce/>. Acesso em: 25 fev. 2020.

MIGUEZ, V. B.; LEZANA, A. G. R. Empreendedorismo e inovação: a evolução dos fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 112-132, 2018.

MONTEIRO, R. A.; SOUZA, L. A.; BARRETO, L. K. S.; SILVA, A. G. F. Perfil empreendedor e capacidade de inovação das indústrias boneleiras da região seridó do Rio Grande do Norte. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 3, p. 64-94, 2020.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

NASCIMENTO, A. C.; DO PRADO, N. B.; DA CUNHA, C. F. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída? **Revista Expectativa**, v. 20, n. 1, p. 50-72, 2021.

NÉTO, A.T. S.; TEIXEIRA, R. M. Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. **BBR- Brazilian Business Review**, v. 11, n. 4, p. 1-29, 2014.

PANNO, L. R. A. Desenvolvimento de Estratégias de Marketing nas Drogarias Ônix. Florianópolis 2005.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), 2005.

ORDEM DOS FARMACÊUTICOS. **A farmácia comunitária**. Disponível em: <https://www.ordemfarmaceuticos.pt/pt/areas-profissionais/farmacia-comunitaria/a-farmacia-comunitaria/>. Acesso em: 24 fev. 2021.

PAGUE MENOS. **Mais do que viver simplesmente, viva plenamente**. Institucional. 2021. Disponível em: <https://institucional.paguemenos.com.br/quem-somos>. Acesso em: 26 fev. 2021.

PARANHOS, J.; MERCADANTE, E.; HASENCLEVER, L. Os esforços inovativos das grandes empresas farmacêuticas no Brasil: o que mudou nas duas últimas décadas?. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 19, 2021.

PENROSE, E. **The theory of growth of the firm**. Basil Blackwell. London: 1959. PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M. L.; TRÊS, D. L. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **INMR - Innovation & Management Review**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

PICCHIAI, D. As micro e pequenas empresas: estruturas e competências. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 1, p. 144-157, 2015.

PINHEIRO, M. B. Análise da inovação no setor têxtil-vestuário de Campos dos Goytacazes-RJ: práticas e políticas que alavancam o seu desempenho. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, **Anais...** Salvador, 2009.

PORTER, Michael E. The competitive advantage of nations. **Harvard business review**, p. 73-91, 1990.

PRATA, D. F. R. F.; SANTOS, P. V. S. Qualidade em serviços de farmácias e drogarias segundo a percepção do cliente: um estudo de caso no Rio de Janeiro. **Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas**, v. 10, n. 27, p. 22-32, 2020.

PUFAL, N. A.; 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, p. 47-69, 2014.

QUINELLO, R.; NICOLETTI, J. R. **Inovação operacional**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

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.

Redes de farmácias e drogarias estão entre os 50 maiores do varejo. (2020). **Revista Da Farmácia**. Disponível em: <https://revistadafarmacia.com.br/farmacia/redes-de-farmacias-e-drogarias-estao-entre-os-50-maiores-do-varejo/> Acesso em: 26 fev. 2021.

REVISTA ANALYTICA. Principais tendências da indústria farmacêutica para 2020. Disponível em: <https://revistaanalytica.com.br/principais-tendencias-da-industriafarmaceutica-para-2020>. Acesso em: 24 de maio, 2022.

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, p. 01-37, 2021.

RUNYAN, R. C.; COVIN, J. G. Small business orientation: A construct proposal. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 3, p. 529-552, 2019.

SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. A social information processing approach to job attitudes and task design. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 224-253, 1978.

SANTOS, I. L.; MARINHO, S. V. Relationship between entrepreneurial orientation, marketing capability and business performance in retail supermarkets in Santa Catarina (Brazil). **Innovation & Management Review**, 2018.

SANTOS, J. I.; TABOSA, V. S.; JÁCOME JÚNIOR, A. T. ANÁLISE BACTERIOLÓGICA DE QUEIJOS ARTESANAIS COMERCIALIZADOS NAS FEIRAS LIVRES DO MUNICÍPIO DE CARUARU-PE. In: LOPES, L. B. M.; MELO, T. S. (Org.) Biomedicina e Farmácia: aproximações 2. **Atena Editora**, 2019. p. 25-35.

SANTOS, A. B.; SANTOS, J. Q. O processo logístico como estratégia empresarial: um estudo de caso em uma indústria alimentícia de animais. **Revista Formadores – Vivências e Estudos: Caderno de Gestão e Negócios**, v. 10, n. 3, p. 45-62, 2017.

SANTOS, P. V. S.; PINHEIRO, F. A. O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, n. 8, p. 150-165, 2017.

SANTOS, R. C.; SANTOS, I. L.; JUNIOR, D. D. S. S. A intensidade da orientação empreendedora e capacidade de marketing no varejo supermercadista. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 19, n. 1, p. 173-194, 2020.

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

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3. ed. São Paulo: Nova Cultura, 1997.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. New Jersey: Transaction, 1912.

SEBRAE. **O ramo da farmácia e o potencial das drogarias**. Mercados e Vendas – Estudo de Mercado. 25/11/2013. Atualizado em 03/12/2019. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-ramo-da-farmacia-e-o-potencial-das-drogarias,dbd99e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 24 fev. 2021.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números.** Disponível em <://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 04 agosto de 2021.

SEHNEM, S.; OLIVEIRA, G. P. Gestão da cadeia de suprimentos verdes: uma análise da relação de fornecedores e agroindústria de uma empresa do sul do Brasil. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 13, p. 158-190, 2016.

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. 45-69, 2019.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Perspectivas de inovação na micro e pequena empresa. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 33, p. 90-107, 2013.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Processo de inovação na micro e pequena empresa: implicações e achados em empresas sergipanas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 55-70, 2014.

SILVA, G., DACORSO, A. L. R., COSTA, V. B., & SERIO, L. C. D. Relationships and partnerships in small companies: strengthening the business through external agents. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 13, p. 1-18, 2016.

SILVA, L. M. C.; RIBEIRO, A. R. B.; FRASCAROLI, B. F.; DE MORAES FILHO, R. A. Análise do processo inovativo em pequena empresa: estudo de caso a partir do programa agentes locais de inovação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 162-194, 2018.

SIMAO, L.; FRANCO, M. External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces: a knowledge-based perspective. **Journal of Knowledge Management**, 2018.

SOUZA, L. D. M.; CRUZ, D. M. D. B.; JUNIOR, A. J. R.; DI PIETRO, G. A importância da qualidade da gestão das drogarias de pequeno porte, tendo em vista o atual panorama do varejo farmacêutico. **Journal of Biology & Pharmacy and Agricultural Management**, v. 17, n. 2, 2021.

SOUZA, M. C. M.; 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.

SOUZA, P. C. S.; FILHO, A. S. G. Análise da evolução e crescimento do setor farmacêutico no Brasil. **ID Online Revista de Psicologia**, v. 14, n. 49 p. 737-745, 2020.

STOCHER, F. M.; SILVA, M. L.; CAPPELLARI, G.; JUNIOR, P. V. C. A logística reversa no setor farmacêutico. **Revista Produção Online**, v. 19, n. 3, p. 1069-1093, 2019.

- TAJEDDINI, K. Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland. **Tourism Management**, v. 31, n. 2, p. 221-231, 2010.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J. Profiting from technological innovation. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.
- TEECE, D. J. The foundations of enterprise: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.
- TELLO-GAMARRA, J.; ZAWISLAK, P. A. Transactional capability: Innovation's missing link. **Journal of Economics Finance and Administrative Science**, v. 18, n. 34, p. 2-8, 2013.
- TEODORO, G. G. Uma Abordagem da utilização do controle interno na área de compras em microempresas do ramo farmacêutico da cidade de Itaporã-MS. 2012.
- TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão para a inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- TORRES, L. B.; PAGNUSSATT, T. B.; SEVERO, E. A. A inovação como fonte para vantagem competitiva nas organizações: uma revisão sistemática da literatura. **Revista GEINTEC – Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 7, n. 4, p. 4028-4043, 2017.
- TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TURRA, E. B.; MIORANZA, C.; COLTRE, S. M. A inovação como vantagem competitiva: estudo de caso em uma pequena empresa| innovation as a competitive advantage: case study in a small business. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação (Brazilian Journal of Management & Innovation)**, v. 5, n. 1, p. 1-22, 2017.
- 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. 2, 2020.
- VASCONCELOS, R. B. B. D.; OLIVEIRA, M. R. G. Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: Uma abordagem gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, p. 349-364, 2018.
- WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press. 1985.
- YAM, R. C.; LO, W.; TANG, E. P.; LAU, A. K. 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.

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

YIN, R. K. Estudo de caso: **Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M. Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; TELLO-GAMARRA, J.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M. Influences of internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. **International Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 329-348, 2013.

ZAWISLAK, P. A.; TELLO-GAMARRA, J.; ALVES, A. C.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M. The different innovation capabilities of the firm: further remarks upon the Brazilian experience. **Journal of Innovation Economics**, v. 13, n. 1, p. 129-150, 2014.

ZAWISLAK, P. A.; FRACASSO, E. M.; TELLO-GAMARRA, J. Technological intensity and innovation capability in industrial firms. **Innovation & Management Review**, 2018.