

## INOVAÇÃO NA PANDEMIA: AÇÕES DAS EMPRESAS PARA SUPERAR O PERÍODO DA PANDEMIA DO COVID-19

Amanda Chaves Coelho	samanda.coelho@aluno.faculdadeimpacta.com.br Faculdade Impacta Tecnologia
Glauber Silva Santos	glauber.santos@aluno.faculdadeimpacta.com.br Faculdade Impacta Tecnologia
Joel Luiz da Silva	joel.silva@aluno.faculdadeimpacta.com.br Faculdade Impacta Tecnologia
Tamires Barboza Costa	tamires.costa@aluno.faculdadeimpacta.com.br Faculdade Impacta Tecnologia
Gilberto Perez	<a href="mailto:gperez21000@gmail.com">gperez21000@gmail.com</a> Faculdade Impacta Tecnologia

**RESUMO:** A necessidade de adaptação às condições de funcionamento impostas durante a pandemia, fez com que ocorresse uma movimentação interna a favor da inovação. Muitas empresas passaram a utilizar o ambiente online como aliado nas suas operações e as mudanças implantadas se tornaram benéficas para todos. Este trabalho teve o objetivo de identificar, analisar e compreender como as empresas agiram para implantar as inovações estipuladas pelos seus líderes durante a pandemia. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório descritivo, realizada com entrevistas mediante a um roteiro previamente elaborado. Com base nas informações fornecidas pelos entrevistados, no processo de inovação foram analisados os fatores críticos, os riscos e as consequências que a falta de uma ação imediata poderia trazer para a companhia, com base nesses fatores foram elaboradas estratégias para manter a receita da empresa, os funcionários e garantir a saúde e segurança de todos os colaboradores durante o período. Observaram-se indícios de que as empresas participantes desta pesquisa estão em um processo contínuo de modernização desde a primeira ação impulsionada pelo início da pandemia, para os entrevistados inovar é essencial atualmente. Conclui-se que inovação não se trata somente de criar algo, o conceito de inovação para essas empresas condiz com a ação de mudar para melhorar algo já existente, ou até mesmo quebrar os padrões anteriores utilizados. Inovação é o sucesso que a mudança proporciona aos envolvidos.

**Palavras-chave:** inovação; pandemia; mudança; estratégias.

### 1 INTRODUÇÃO

No final de fevereiro de 2020 o governo brasileiro confirmou o primeiro caso de infecção causada pelo vírus nomeado como COVID19 no país, o vírus de origem chinesa tornou-se um pesadelo mundial, altamente contagioso que deixou vítimas por onde passou. O COVID19 foi pauta nos noticiários desde o final de 2019, mas o seu potencial de propagação foi subestimado, pois foi falado de um início de uma pandemia; o futuro do nosso planeta se tornou uma incógnita.

A pandemia de Covid-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2 ou Novo Coronavírus, vem produzindo repercussões não apenas de ordem biomédica e epidemiológica em escala global, mas também repercussões e impactos sociais, econômicos, políticos, culturais e históricos sem precedentes na história recente das epidemias (FIOCRUZ, 2020).

Nesta pesquisa foi analisado como as empresas superaram o período de pandemia, quais foram as ações utilizadas para minimizar os efeitos negativos e que tipo de inovação foi implantada nas operações durante este período. Com a análise efetiva desses fatores, apurar e apresentar as vantagens e desvantagens que a inovação trouxe para essas empresas.

Manter-se em constante inovação se tornou um diferencial competitivo perante o mercado, o mundo está em constante transformação e as empresas que não acompanham este processo estão se tornando obsoletas, na busca por inovação muitas organizações romperam o player estabelecido e conseguiram um grande espaço no mercado empresarial devido suas inovações disruptivas, sendo algumas dessas sendo a Netflix, Nubank, Uber, Spotify, Airbnb, entre outras. Isso ocorre pois os consumidores estão cada vez mais à procura de produtos e serviços que facilitem suas vidas e que tragam praticidade no seu dia a dia.

A inovação é um dos principais fatores de desenvolvimento econômico e social no mundo. As empresas que inovam são mais competitivas e consolidam suas atividades e produtos no mercado interno e externo, gerando renda e emprego (ABDI, 2013). Com base no exposto, a questão de pesquisa para a qual se buscou a resposta é: **Como as empresas agiram para implantar inovações durante a pandemia?**

O objetivo geral é: Verificar como as empresas agiram para implementar suas inovações durante o período pandêmico. Os objetivos específicos são: 1) Identificar as estratégias abordadas para superar o período pandêmico; 2) Identificar as inovações atreladas à pandemia implementadas nas empresas; 3) Verificar quais foram os desafios enfrentados no processo de adaptação ao período pandêmico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Inovação - Conceitos

As inovações no sistema econômico aparecem à medida que as novas necessidades surgem espontaneamente, em função dos consumidores, e então o aparato produtivo se

modifica sob sua pressão. Entretanto, é o produtor que, igualmente, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto daquelas que tinham o hábito de usar. Portanto, apesar de ser permissível, e até mesmo necessário, considerar as necessidades dos consumidores como uma força independente e, de fato, fundamental na teoria do fluxo circular, é necessário tomar uma atitude diferente quando a mudança é analisada (Schumpeter, 1911, p. 48).

Segundo o estudo de Zilber et al. (2005), a estratégia para o sucesso das organizações em um ambiente competitivo está na constante inovação, sendo esta caracterizada por introduzir produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente, ou que apresentam alguma característica de melhora, portanto funcional, nova e diferente do padrão atual. Estes autores definem a inovação como “um método criativo de obter novas aplicações para o conhecimento existente ou ainda de combinar fragmentos de conhecimentos existentes para a criação de uma nova habilidade ou de novas soluções” (ZILBER et al., 2005, p 2).

De fato, a inovação nem sempre acarreta saltos gigantes adiante. A inovação gradual, também é um grande passo, e tão necessária quanto a versão radical. Isso é o que realmente torna um negócio sustentável. A inovação também deve ser entendida como desenvolvimento de uma cultura dentro da organização, que é o que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais.

A inovação requer pessoas criativas, mas também significa à definição de objetivos claros, fixando estratégias, estabelecendo quais são os recursos e os riscos, alocando responsabilidades e, de modo ainda mais relevante, delimitando de maneira clara e definindo os processos de inovação, com alguém encarregado em cada área respectiva (BES; KOTLER, 2011). Baseado no economista austríaco Schumpeter, vários autores foram desenvolvendo, ampliando ou restringindo o conceito de inovação, conforme apresentados por Mello (2013) no Quadro 1:

**Quadro 1: Conceitos de Inovação**

AUTOR(S)	CONCEITO DE INOVAÇÃO
Van de Ven et al. (1989)	É um processo que envolve geração, adoção, implementação e incorporação de novas ideias, práticas ou artefatos dentro da organização.
Gonçalves e Gomes (1993)	Inovações são mudanças nos processos de produção e nos modelos dos produtos que sejam à base do progresso tecnológico.
Tijssen (2002)	É uma consequência das pesquisas básicas e invenções que são inseridas no mercado.
Byrd e Brow (2003)	Inovação é uma combinação entre a criatividade e a tomada de risco.
Tidd; Bessant e Pavitt (2005)	Nova tecnologia incorporada a produtos, que são diferentes daqueles já produzida pela empresa.
Mcfadzean ; O'loughlin ; Shaw (2005, p. 3)	“Um processo que fornece valor adicionado e um nível de novidade para a organização e para seus fornecedores e clientes através do desenvolvimento de novos procedimentos, soluções, produtos, e serviços e também de novos métodos de comercialização”.
Manual de Oslo (OECD, 2005, p.46; FINEP, 2006, p.55)	“Implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.
Haines e Sharif (2006); MCT (2002).	Melhoria da gestão organizacional e de suas relações com o ambiente externo e interno.
Roberts (2007); Lakemond <i>et al</i> (2007).	Processo que inicia com a criação de uma ideia e finaliza com o lançamento do produto no mercado.

Fonte: Mello (2013)

A inovação deixou de ser um diferencial dentro de uma organização e passou a ser uma categoria de sobrevivência no mercado. Há uma necessidade constante de desenvolvimento de uma inovação, por mínima que seja, pode impactar grandemente em seu negócio, no meio empresarial pode ser definido como modificar antigas fórmulas para que se possa alcançar resultados positivos, podendo melhorar a capacidade da empresa e as relações humanas dentro dela (FREITAS, 2017).

## 2.2 Inovação na Pandemia

As mudanças impostas ou adaptativas decorrentes da pandemia têm proporcionado diversas novidades, dentre outras, novos hábitos sociais, como distanciamento social, os impactos econômicos e sociais devidos à restrição de atividades consideradas como não essenciais, fechamento parcial do comércio, adoção de novas tecnologias e comunicações digitais ,exemplos as plataforma de videoconferência, novas formas de trabalho, como home office e novas regulamentações como a telemedicina, flexibilização da jornada de trabalho (PEDROSO, 2020).

Quando a inovação atinge a maioria inicial, ela tende a se consolidar. Quais são as implicações da teoria de difusão da inovação no contexto atual? Em função da pandemia, alguns setores precisaram adotar estratégias em grau elevado. Exemplos desses setores incluem a educação, que utilizou diversos formatos de aulas a distância, o varejo e a logística que utilizaram a plataforma de e-commerce e entregas rápidas no ponto de consumo, deu assistência à saúde por meio da telemedicina, além das atividades administrativas serem feitas por meio de trabalho remoto, e para fazer os processos decisórios, a comunicação foi por meio das reuniões e interações por videoconferência (PEDROSO, 2020).

Lançada nos anos 1970 e popularizada nas últimas décadas, a noção sistêmica da inovação é um dos pilares da chamada escola Neo-Schumpeteriana. Em outros trabalhos (CASSIOLATO; LASTRES, 2008, 2015, 2016; LASTRES; CASSIOLATO, 2017, 2020), foi explorado a conexão desta noção com o estruturalismo latino-americano. No atual milênio, marcado por crises sociais, econômicas, políticas, institucionais e ambientais e por crescentes desigualdades e divisões entre e dentro dos países, a importância da inovação ganhou espaço acadêmico e midiático, criando-se um certo consenso nos círculos acadêmicos e políticos sobre a sua importância para o desenvolvimento. A grande maioria dos países e o Brasil não foi exceção - estabeleceu políticas para promover a inovação cujos resultados se mostram inexpressivos (CASSIOLATO et al., 2017).

A vasta literatura que tem sido produzida, sobre o papel da inovação agora, por um lado, contribui significativamente para a sua compreensão no plano microeconômico, por outro se abstém de introduzir, na sua dimensão analítica, uma série de fatores que afetam e condicionam os processos inovativos. As mudanças que têm trazido novas demandas para as MPEs estão relacionadas, especialmente, à sua capacidade de gerar maior eficiência, qualidade e/ou flexibilidade, mas sobretudo estão ligadas à sua capacidade para inovação (AZEVEDO FILHO; ALMEIDA; PALMA, 2014).

Após a pandemia, certamente esses setores deverão fundir, sobrepor ou equilibrar as novas práticas com as antigas. Ou seja, as mudanças impostas pela pandemia tendem a transformar determinados setores. Em síntese, a pandemia ocasionou uma mudança em maior ou menor grau no ambiente externo da organização, o que implica também a necessidade de adaptação a um novo contexto. Algumas modificações realizadas tendem a se consolidar em

determinados setores, por exemplo a educação, varejo e saúde, fazendo com que a premência de inovação seja evidenciada pela pandemia (PEDROSO, 2020).

### **2.2.1 Empresas que Inovaram na Pandemia**

Com o atual cenário, gerado através do surgimento da crise do coronavírus, muitas empresas tiveram que encontrar soluções reais para desafios que surgiram no âmbito econômico, empresarial, social e cultural (VEIGA, MARIA 2020). Considerando a impossibilidade de contato direto e a necessidade de um consumo mais digital, as empresas (Magazine Luiza, Nike, Natura e entre outras), promovem alternativas para suprir as necessidades de seus clientes, mostrando que soluções digitais, apesar de serem constituídas de componentes tecnológicos, constroem pessoas e promovem a vida delas (VEIGA, MARIA 2020).

A tecnologia pode ou não marcar as inovações no setor Hoteleiro. Entregar serviços de hospedagem é muito diferente, por exemplo, daqueles intensivos em conhecimento. A trajetória tecnológica indica que a inovação nos MH provém da aprendizagem na prestação dos serviços e de fornecedores especializados, baseia-se em vantagens não tecnológicas e responde de modo flexível ao usuário (TIDD; BESSANT, 2015).

O conhecimento está implícito à inovação no MH, bem como estão as noções de novidade e utilidade. Embora tenha, muitas vezes, resultados incertos e heterogêneos, a inovação deve ser implementada visando direta ou indiretamente a criação ou a preservação de valor para uma organização, uma comunidade ou um indivíduo (OECD, 2018).

Nesta perspectiva, destaca-se a inovação social como imperativo para integrar os MH às comunidades nas quais estão inseridos. A inovação social remete à mudança social e comportamental, inclusão social, melhoria da qualidade de vida, participação, criação, dentre outros aspectos (VAN DER HAVE; RUBALCABA, 2016). Na abordagem de curtíssimo prazo, o foco se dá na sobrevivência dos MH, sendo necessária uma rápida adaptação ao novo cenário, buscando uma gestão do seu fluxo de caixa e gestão de pessoas.

Na gestão do caixa, as prioridades se referem à renegociação imediata de contratos com fornecedores, renegociação do fluxo de pagamentos e a busca de capital de giro (GÖSSLING, 2020). Em relação à gestão de pessoas, identifica-se a necessidade de adaptação ou ajuste do quadro de pessoal e a adequação às medidas oferecidas pelo governo federal e

sindicatos em relação às flexibilizações para redução de custos de pessoal com a máxima manutenção de empregos.

### **2.3 Inovação Tecnológica**

A inovação tecnológica requer uma melhoria objetiva no desempenho de um produto ou na forma como ele será entregue. No caso de muitos bens e serviços vendidos diretamente aos consumidores ou domicílios, a empresa pode fazer melhorias em seus produtos que os tornem mais atraentes aos compradores sem alterar suas características “tecnológicas”. As melhorias podem ter considerável impacto nas vendas da empresa, e pode mesmo fazer com que sejam vistos como inovações.

A radicalização neoliberal, acirrada a partir da crise financeira de 2007-2008, além de beneficiar apenas as elites dos diferentes países, intensificou e aprofundou as desigualdades. Levou ainda, na grande maioria dos países, à deterioração dos serviços públicos essenciais à vida, capacitação e dignidade humana, em especial saúde, educação, ciência e tecnologia. A situação precária e de abandono desses serviços se faz sentir sobremaneira agora (FURTADO 1989, p. 10).

Quando se discute sobre inovação, é notável, que alguns conceitos e construtos são transversais e há especificidades, muitas vezes, decorrentes do tipo de inovação e de sua aplicação a setores específicos como por exemplo no setor hoteleiro. Uma referência consistente para balizar as decisões relacionadas à inovação tem sido o Manual de Oslo (OECD, 2018). Simplificando as tipologias das edições anteriores, a quarta edição do Manual define inovação apenas em duas vertentes: produto e/ou processo novo ou aprimorado que diferem significativamente dos anteriores.

Na perspectiva dos hoteleiros, a primeira vertente diz respeito a novos serviços ou, eventualmente, a novos bens, como é o caso de artigos de marca própria vendidos por alguns estabelecimentos. Nessa vertente, a inovação se destaca pelo caráter intangível dos serviços, marcado por sua produção e consumo simultâneos, pelo uso intensivo de mão de obra e pelo alto envolvimento dos usuários. Já na segunda vertente, a inovação ocorre nas atividades necessárias à produção e entrega dos serviços ofertados e nas funções de apoio (distribuição e logística, marketing, gestão, engenharia e desenvolvimento de produtos e processos) (OECD, 2018).



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método qualitativo adotado na pesquisa é diferente do método quantitativo pois, o qualitativo não utiliza como base a estatística ou números em seu processo de análise. Ao investigar um problema, com a abordagem qualitativa é possível entender a natureza de um fenômeno social. As informações colhidas para uma análise qualitativa podem estar em formato quantitativo, esse fator não invalida as informações, pois é possível extrair dados quantificáveis e com exatidão no plano dos resultados (RICHARDSON, 1999).

Destaca-se que a pesquisa qualitativa envolve: Qualificação dos dados; Avaliação da qualidade das informações; Percepção dos atores sociais; Não se preocupa com medidas. Nas pesquisas descritivas, normalmente, os pesquisadores possuem um vasto conhecimento do objeto de estudo, em virtude dos resultados gerados por outras pesquisas (GIL, 1999; CERVO; BERVIAN, 2002).

Adotou-se pesquisa do tipo exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória visa efetuar a exploração de processos, mecanismos e relacionamentos existentes na realidade do fenômeno estudado, utilizando um conjunto de categorias ou tipos variados de classificações (NEUMAN,1997). Triviños (1987, p. 110) afirma que “o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Os estudos descritos podem ser traçados em função de: Simples descrição do fenômeno; Uso de categorias ou classificações; Exigir planejamento antecipado

O instrumento de coleta adotado foi a Entrevista, que consiste na ação em que o pesquisador e o entrevistado ficam frente a frente e o pesquisador formula perguntas de acordo com o seu interesse de pesquisa. É a técnica de pesquisa mais utilizada no meio social por diferentes profissionais a partir de diferentes interesses (GIL, 1999).

As entrevistas constituem-se em técnicas de coleta de dados, que permite a “investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social” (MARCONI; LAKATOS,2010, p. 178). Para Flick (2004), as entrevistas com roteiros semiestruturados em comparação com as entrevistas padronizadas ou com os questionários facilitam o processo de obtenção de informações, a partir do ponto de vista dos entrevistados.



## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos Entrevistados

O Quadro 2 apresenta o perfil dos entrevistados. Os participantes envolvidos ocupam cargos de liderança na empresa em que atuam. As entrevistas foram realizadas entre os meses de abril e maio de 2022, por questões de sigilo, a identidade dos entrevistados e a da empresa em que atuam foram preservadas, todos aceitaram participar desta pesquisa como voluntário sem nenhum interesse oculto.

**Quadro 2:** Perfil dos Entrevistados

	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>
<b>Data da Entrevista</b>	02/05/2022	03/05/2022	29/04/2022
<b>Iniciais do Entrevistado</b>	C.P.	M.N.	F.P.
<b>Formação</b>	Direito	Ciências Contábeis	Administração de Empresas MBA Executivo Global
<b>Cargo</b>	Advogada	Consultor de Custos e Orçamentos	Diretor Financeiro
<b>Tempo na Empresa</b>	15 anos	2 Meses	22 Anos
<b>Segmento da Empresa</b>	Administração de Condomínios, Administração de Locações, Imobiliária.	Alimentício	Tecnologia da Informação
<b>Porte da Empresa</b>	Médio	Médio	Médio
<b>Tempo da Empresa no Mercado</b>	30 anos	15 Anos	22 Anos
<b>Localização da Empresa</b>	São Paulo	São Paulo	São Paulo

Fonte: Próprios autores (2022).

### 4.2 Análise de Conteúdo

Por meio das entrevistas realizadas com os profissionais, foram coletadas informações de ações feitas por cada empresa com a finalidade de minimizar os impactos negativos

provocados pela pandemia, priorizando a preservação da vida dos colaboradores, e a vida útil da empresa em curto e longo prazo.

As entrevistas foram agrupadas de modo que os principais trechos e conteúdos pudessem ser destacados, formando as Unidades de Registro (UR), em seguida foram criadas nove Unidades de Significado (US) definidas pelo agrupamento de URs similares. Cinco categorias (C) foram criadas para alinhar os trechos de fala aos objetivos e a problemática deste estudo, conforme apresentado no Quadro 3:

**Quadro 3: Categorias Identificadas**

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Significado</b>
C1: Ferramentas utilizadas e profissionais envolvidos no processo de inovação.	US2: Equipamentos, dispositivos e ferramentas utilizadas para que as atividades da empresa não fossem encerradas. US3: Pessoas e empresas envolvidas no projeto de inovação.
C2: Estratégias e métodos utilizados para manter as operações da empresa e conquistar o retorno almejado.	US6: Estratégias utilizadas para alcançar o retorno almejado US9: Investimentos realizados nos projetos da empresa
C3: Fatores de riscos analisados	US1: Medidas de prevenção para conter a transmissão do coronavírus entre os funcionários da empresa. US4: Fatores de riscos e consequências analisadas
C4: Projetos Implantados	US7: Projetos implantados US5: Desafios enfrentados no processo de implantação dos projetos.
C5: Importância da inovação nas empresas	US8: Opinião sobre a necessidade de inovação nas empresas.

Fonte: Próprios autores (2022).

A categoria **C1: Ferramentas utilizadas e profissionais envolvidos no processo de inovação**, inclui todas as ferramentas, equipamentos, dispositivos e profissionais que deram suporte e contribuíram com o processo de inovação de cada empresa. De acordo Keen (1993), o conceito de Tecnologia da Informação é mais abrangente do que os de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais, conforme lembra Rezende e Abreu (2000), todos esses componentes interagem entre si e

necessitam do componente fundamental que é o recurso humano, *peopleware* ou *humanware*. Embora conceitualmente esse componente não faça parte da TI propriamente dita, sem ele essa tecnologia não teria funcionalidade e utilidade. Na formação desta categoria foram utilizados os seguintes trechos de fala dos entrevistados:

E1: O trabalho realizado no formato on-line utilizou computadores, internet, telefone, WhatsApp e videoconferências. Assembleias e reuniões on-line através de nova plataforma desenvolvida pela empresa para essa nova realidade, audiências on-line com links disponibilizados pelo próprio judiciário.

E2: Criamos um projeto onde todos tiveram participações de opiniões e ideias, conseguimos colocar em prática pela primeira vez todas as ideias de inovação em um só projeto.

E3: Incrementamos a venda online de equipamentos e serviços através de nosso site, WhatsApp corporativo e aplicativos.

E3: Contratamos um especialista em vendas online e um programador para refazer o e-commerce do nosso site.

Referente a categoria **C1**, pode-se inferir que por mais avançada que uma empresa possa ser em tecnologia, ainda são necessárias as coordenadas de uma pessoa para que as ferramentas tecnológicas funcionem corretamente e consigam atender efetivamente os objetivos de quem a utiliza. Durante a pandemia foram mensurados a importância da tecnologia no dia a dia, em virtude dos equipamentos citados nas entrevistas (WhatsApp, telefone, computadores etc.) muitas empresas conseguiram prosseguir com as suas atividades mesmo com a obrigatoriedade do distanciamento social. A utilização da internet para vendas online foi um método utilizado por muitas empresas, devido a esse fato, a contratação de profissionais da área tecnológica foi essencial para o lançamento dos seus produtos no meio digital.

Na categoria **C2: Estratégias e métodos utilizados para manter as operações da empresa e conquistar o retorno almejado**, foram coletadas informações referentes às estratégias utilizadas para alcançar o retorno almejado e conhecer quais foram os investimentos realizados nos projetos de cada empresa neste período.

Segundo Mintzberb e Quinn (2001, p.20), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. Destaca-se na formação dessa categoria as seguintes falas:

- E1: Inovar para atender o mercado e seus clientes.
- E1: Mostrar que há uma preocupação por parte da empresa em buscar inovações e apresentar aos clientes o que há de mais moderno no mercado.
- E2: Foco na qualidade do produto para manter nosso diferencial.
- E2: Buscamos constantemente novos parceiros para alavancar as vendas com rentabilidade positiva e a implementação de novas fábricas.
- E3: Garantir um preço competitivo para os nossos clientes.

Completando a categoria **C2**, todas as empresas disponibilizaram recursos para que o projeto de inovação fosse possível, para isso foram definidos objetivos e metas, alinhado internamente qual setor da empresa necessitava mais daquela atenção no momento, sobre o assunto podemos citar Porter (1991), estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. A estratégia está preocupada com objetivos de longo prazo e os meios para alcançá-los, que afetam o sistema como um todo, conforme trechos de fala dos entrevistados:

- E1: Nova plataforma desenvolvida pela empresa para essa nova realidade.
- E2: Nos reinventamos e decidimos expandir vendendo para varejo e consumidor final.
- E3: Resolvemos investir mais na venda de equipamentos.
- E3: Adicionar um novo produto à nossa carteira de serviços.

A categoria **C3: Fatores de riscos analisados**, agrupa os fatores de riscos analisados pelas empresas, quais foram considerados prioridades naquele momento e quais as consequências que a falta de uma ação imediata poderia trazer para empresa. Nas entrevistas coletadas destaca-se os trechos a seguir:

- E1: A empresa permaneceu no formato híbrido, havia revezamento de funcionários.
- E2: Focamos na estratégia da preservação das vidas humanas, algo mais sensato e civilizado para o momento.
- E2: Deparamo-nos com diversos desafios, sendo o principal, evitar o afastamento dos colaboradores no parque industrial devido ao contágio do vírus.

Os gestores das empresas não estavam só preocupados com a receita da companhia, mas também com o risco do contágio de seus funcionários. Nesta perspectiva, o isolamento social teve como principal objetivo restringir o contato entre as pessoas, buscando reduzir as chances de contaminação do vírus e, assim, a procura pelos serviços de saúde e o número de mortes (AQUINO et al., 2020). Ainda nessa categoria, foi selecionado trechos de fatores de riscos e consequências que preocuparam os entrevistados. As ações foram definidas respeitando o que eles poderiam mudar e o que não era possível modificar naquele momento, conforme as falas:

- E1: Verificando riscos, prejuízos e consequências que a falta desses recursos poderia causar a todos os clientes e empresa.

E1: A falta de modernização e adequação poderá levar a empresa a perda de relevância em seu mercado de atuação.

E2: Definimos metas internas e planos de ações para manter a produtividade industrial sem perder a qualidade do produto.

E3: Se não fizéssemos algo diferente, se não buscássemos outra fonte de renda, a empresa e seus colaboradores iriam sofrer muito as consequências.

Kazmier (1975) defende que: a habilidade em tomar decisões é a chave para o planejamento bem-sucedido em todos os níveis da gestão. Isto envolve mais que uma simples seleção de planos de ação que assume pelo menos três fases: diagnóstico; descobertas de alternativas e análises.

Na categoria **C4: Projetos Implantados**, agrupa-se trechos das entrevistas que concederam informações mais claras referente ao plano de inovação de cada empresa. Para que a empresa não fosse afetada de forma drástica, o projeto de inovação exigia um início imediato, era necessário ser colocado em prática a tempo de conseguir driblar os efeitos negativos que já eram visíveis por todos. Foram detectados desafios no processo de implantação, esses fizeram com que o processo de implantação do projeto elaborado se tornasse mais desafiador. Destaca-se neste capítulo as seguintes falas:

E1: Nova plataforma desenvolvida pela empresa para essa nova realidade.

E2: Criamos um projeto onde todos tiveram participações de opiniões e ideias, conseguimos colocar em prática pela primeira vez todas as ideias de inovação em um só projeto que é para consumidor final, que é algo que nunca trabalhamos.

E2: Reinventam-nos em todos os sentidos, identificamos oportunidades de melhorias, procurando agregar valores às pessoas, criações de alguns projetos e nos processos industriais.

E3: Incrementamos a venda online de equipamentos e serviços.

No caso das empresas que participaram da pesquisa, ambas planejaram estratégias para superar o período e todas elas optaram por investir em algo novo, reinventar foi a estratégia de todas para sobreviver a pandemia, pelo menos um setor da empresa foi inovado para atender aos objetivos desejados. Ser o único, significa que todo produto ou serviço gerado por um projeto é diferente de outros produtos e serviços. Os projetos envolvem a realização de algo jamais realizado anteriormente e logo é único. Um projeto é progressivo porque à medida que é mais bem compreendido maior é o detalhamento das características peculiares que o distinguem como único (TORREÃO, 2005, p. 8). Desafios enfrentados no processo de implantação dos projetos:

E1: Elaborar e desenvolver com agilidade para acompanhar a presteza do dia a dia, conscientizar os clientes doutrinando sobre a forma de utilização das plataformas.

E2: Deparamo-nos com diversos desafios, sendo o principal, evitar o afastamento dos colaboradores no parque industrial devido o contágio do vírus, por conta da impossibilidade de execução remota das atividades industriais.

E3: O tempo foi o pior desafio. Como não estávamos esperando por essa pandemia, tivemos que fazer tudo o mais rápido possível para não impactar na receita da Empresa.

Para Barcaui (2004), projetos bem gerenciados diminuem incertezas e atingem a satisfação dos clientes. O sucesso de um projeto vai além da entrega que atinge o escopo, prazo e custo previsto. Outro indicativo de sucesso é o aprendizado armazenado para projetos futuros: as lições aprendidas. Diante deste exposto, procura-se verificar como a literatura aborda as lições aprendidas na implementação de projetos.

Na categoria **C5: Importância da inovação nas empresas**, foram selecionadas as opiniões dos entrevistados referente ao tema inovação e qual é a importância para as organizações.

E1: A empresa deve sempre estar em constante inovação, atendendo às necessidades e desejos dos clientes. Atualmente há uma enorme disputa por parte das empresas, e a falta de modernização e adequação poderá levar a empresa a perda de relevância em seu mercado de atuação.

E1: Há uma preocupação por parte da empresa em buscar inovações e apresentar aos clientes o que há de mais moderno no mercado.

E2: A inovação é uma necessidade constante, independente da situação.

E3: Mesmo tendo a “inovação” como base de nossa Empresa, neste caso específico (pandemia) foi uma questão de sobrevivência.

Os resultados evidenciam a importância que a inovação tem nas organizações, e por mais que a pandemia tenha impulsionado o processo de reinvenção das companhias e esse fato tenha sido atrelado ao fator sobrevivência dentro do contexto atual, para os entrevistados a inovação empresarial se trata de um diferencial que pode oferecer aos seus clientes, uma empresa inovadora sempre estará um passo à frente das suas concorrentes. Drucker (1997) considera inovação como um instrumento que a empresa utiliza para fornecer diferentes produtos e serviços e o papel de analisar o mercado e determinar qual será o foco que cabe ao empresário. No Quadro 4 apresenta-se a relação entre os objetivos da pesquisa e as categorias identificadas.

**Quadro 4: Objetivos x Categorias**

<b>Objetivo</b>	<b>Categorias</b>
Identificar as ferramentas e os profissionais que contribuíram com o processo de inovação das empresas.	C1: Ferramentas utilizadas e profissionais envolvidos no processo de inovação.
Identificar as estratégias utilizadas para obter o retorno desejado e os métodos que foram selecionados para receber o investimento direcionado ao processo de inovação.	C2: Estratégias e métodos utilizados para manter as operações da empresa e conquistar o retorno almejado.
Identificar os fatores de riscos que foram analisados no processo de planejamento da inovação que foi implantada nas empresas.	C3: Fatores de riscos analisados.
Conhecer os projetos que foram implantados por cada empresa durante a pandemia.	C4: Projetos Implantados.
Verificar qual é a importância da inovação para as empresas.	C5: Importância da inovação nas empresas.

Fonte: Os autores (2022)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de identificar as ações das empresas durante a pandemia, na busca de minimizar os impactos negativos do período, muitas optaram por inovar, diversas organizações mudaram as suas ações e o modo de pensar na busca de adaptação ao período pandêmico. Diante dos argumentos expostos pelos profissionais que estiveram na linha de frente de empresas que conseguiram permanecer ativas durante a pandemia, o momento demandou mudanças imediatas do mercado empresarial, muitas empresas não conseguiram acompanhar esse processo por terem negligenciado a importância da inovação.

Assuntos que foram pautas em muitas reuniões gerenciais neste período foram identificados e analisados, utilizar o ambiente online como aliado foi a estratégia principal das empresas que participaram desta pesquisa, investir em tecnologia foi essencial para atingir o objetivo desejado de cada uma, as ferramentas digitais facilitaram o contato com o seu público e permitiram que suas operações continuassem.

A pesquisa realizada pode ser útil para empresas, estudantes, pesquisadores e todos aqueles que tenham interesse em conhecer e analisar como foi o processo de tomada de decisões das companhias durante a pandemia. O objetivo geral da pesquisa foi atendido, o tema abordado foi de extrema importância para o desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional dos



envolvidos, durante as entrevistas e em toda preparação do trabalho foram adquiridos conhecimentos e experiências que agregaram no intelectual.

Devido a obrigatoriedade do distanciamento social, não foi possível realizar uma maior quantidade de entrevistas. A nova modalidade de trabalho no sistema online ou híbrido implementada por algumas empresas dificultou o acesso a pessoas capazes de fornecer tais informações para a análise de dados.

Para os próximos estudos do tema abordado neste trabalho, recomenda-se uma análise das consequências das ações tomadas na pandemia, se essas ações foram completamente benéficas para as empresas ou se causou algum malefício no médio e longo prazo, ainda como sugestão analisar o que a falta de uma ação ocasionou para as empresas que enfrentaram uma crise durante e após a pandemia.

## REFERÊNCIAS

ABDI. **Primeiros Passos para Gestão da Inovação**: Um documento dinâmico para empresas criativas. 3 ed. Brasília: Journal on Innovation and Sustainability, v. 4, 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/risus>

AQUINO, E., SILVEIRA, I. H., PESCARINI, J., AQUINO, R., & SOUZA-FILHO, J. A. **Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: Potenciais impactos e desafios no Brasil**. *Ciênc. Saúde Coletiva*. (2020) Disponível em: <https://www.cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/medidas-de-distanciamento-social-no-controle-da-pandemia-de-covid19-potenciais-impactos-e-desafios-no-brasil/17550?id=17550> Acessado em: 15/05/2022.

AZEVEDO FILHO, E.T; ALMEIDA, G.M.M; PALMA, M.A.M. **O desenvolvimento inovativo em clusters: uma análise sobre o setor cerâmico em Campos dos Goytacazes**, RJ. 2014. Disponível em: [www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/98](http://www.revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/98).

BARCAUI, André B. **O Desafio do Sucesso em Projetos de Tecnologia da Informação** - Universidade Federal do Rio de Janeiro - Programa de Engenharia de Produção. 2004 Disponível em: [https://pmiba.org.br/uploads/tinymce/files/pmi\\_bahia\\_submissao.pdf](https://pmiba.org.br/uploads/tinymce/files/pmi_bahia_submissao.pdf) Acessado em: 15/05/2022.

BES, F. T.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação – Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações**. São Paulo, Leya, 2011.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **O desenvolvimento brasileiro no século XXI**, In: LASTRES, H. M. M. et al. (Orgs.) **O futuro do desenvolvimento: ensaios em homenagem a Luciano Coutinho**. Campinas: Unicamp, 2016.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Celso Furtado e os dilemas da indústria e inovação no Brasil. Cadernos do Desenvolvimento.** v 10, n 17: 188-213. Rio de Janeiro, CICF, jul.-dez. 2015.

CASSIOLATO, J. E.; ZUCOLOTO, G.; GONZALO, M.; TAVARES, J. **APLs, a crise atual do capitalismo e a globalização dominada pelas finanças.** In: Matos, M. et al. (Orgs.) **APLs: Referencial, experiências e políticas em 20 anos da RedeSist.** Rio de Janeiro: E-papers, 2017.

DRUCKER, P. **Como reagir às mudanças.** São Paulo: HSM Management, março-abril de 1997.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

FURTADO, **Entre inconformismo e reformismo. Revista de Economia Política,** v.9, n. 4, p. 6-28.1989.

FREITAS, Alfredo. **Inovação Empresarial para Sobreviver no Mercado.** 4 set. 2017. Disponível em: <https://blog.ambra.education/inovacao-empresarial/#:~:text=A1%C3%A9m%20de%20encontrar%20uma%20forma,sua%20e>  
Acessado em 17 de novembro de 2021.

FIOCRUZ. **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia.** Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia#:~:text=A%20pandemia%20de%20Covid%2D19,na%20hist%C3%B3ria%20recente%20das%20epidemias.> Acesso em 25 de novembro de 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GÖSSLING, S.; SCOTT, D.; HALL, C. M. **Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19.** Journal of Sustainable Tourism, p. 1-20, 2020.

ISLA, Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém 2000-241 Schumpeter, Joseph. **THE THEORY OF ECONOMIC DEVELOPMENT - Por Joseph A. Schumpeter,** 1911.

KAZMIER, L. J. **Princípios de gerência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Pallas, 1975.

KEEN, P. G. W. **Information Technology and the Management Theory: The Fusion Map.** IBM Systems Journal, Vol.32, n.1, p.17-39. 1993.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B., **O Processo de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

OECD. **Oslo Manual 2018.** 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018.

MELLO, J. et al. **Gestão da inovação em organizações: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte no segmento metalúrgico na cidade de Curitiba-PR.** HOLOS-ISSN 1807-1600, v. 3, p. 38-50. 2013.

NEUMAN, L. W. Social research methods: **Qualitative And Quantitative Approaches.** Boston: Allyn & Bacon, 1997.

PEDROSO, MARCELO. **Estratégia de inovação em tempos de pandemia.** Jornal da USP. 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/estrategia-de-inovacao-em-tempos-de-pandemia/>. Acesso em: 23 set. 2021.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2000.

REZENDE, A. A. de.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. **A REINVENÇÃO DAS VENDAS: AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS PARA GERAR RECEITAS NA PANDEMIA DE COVID-19.** Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 2, n. 6, p. 53–69, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3834095. Disponível em: <http://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/113>

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação.** 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TORREÃO, Paula Geralda Barbosa Coelho. **Ambiente Inteligente de Aprendizado para Educação em Gerenciamento de Projetos.** Dissertação. 2005. Universidade Federal de Pernambuco – Centro de Informática.146p. Disponível em: [https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/2762/1/arquivo7130\\_1.pdf](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/2762/1/arquivo7130_1.pdf) Acessado em: 15/05/2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: **A Pesquisa Qualitativa em Educação.** São Paulo: Editora Atlas, 1987.

VAN DER HAVE, R. P.; RUBALCABA, L. Social innovation research: **Anemerging area of innovation studies?** Research Policy, v. 45, n. 9, p. 1923-1935, 2016.

VEIGA, MARIA. **11 empresas que estão inovando durante a crise do coronavírus.** Go Backlog 2020. Disponível em: <https://gobacklog.com/blog/empresas-que-inovaram-na-crise-do-coronavirus/>

ZILBER, Moises Ari; LEX, Sergio; MORAES, Claudio Alberto de; PEREZ, Gilberto; VIDAL, Patrícia Gonçalves; CORRÊA, Gisleine Bartolomei Fregoneze. **A Inovação e seus Fatores Organizacionais Determinantes.** Revista de Ciências da Administração, v. 21, n. 1, p. 76-96.