

OS EFEITOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NAS ESTRATÉGIAS EXPLOTATIVAS E EXPLORATIVAS DAS INDÚSTRIAS FARMACÊUTICAS NO BRASIL

MACÁRIO NERI FERREIRA NETO

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

FLÁVIO JULIÃO

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

CRISTIANE MARIA GALVÃO VIANA

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

OS EFEITOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NAS ESTRATÉGIAS EXPLOTATIVAS E EXPLORATIVAS DAS INDÚSTRIAS FARMACÊUTICAS NO BRASIL

1 INTRODUÇÃO

Para muitos gestores, no momento da tomada de decisão, surgem dúvidas estratégicas, dentre elas, a principal talvez seja investir em novos produtos e serviços ou melhorar os produtos, serviços e processos já existentes (He & Wong, 2004). Assim, alguns autores afirmam que explorar (refinar) e explorar (criar) produtos e serviços de maneira equilibrada garantem a sobrevivência organizacional (Gibson & Birkinshaw 2004; He & Wong, 2004). Por outro lado, outros pesquisadores argumentam que o equilíbrio, pelo contrário, é muito difícil de ser atingido, uma vez que ambas as estratégias apresentam perspectivas e abordagens consideravelmente diferentes e competem por recursos (March, 1991; Ghemawat & Costa, 1993).

Turbulência ambiental ou incerteza ambiental, como preferem Milliken (1987) e Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978), remetem à impossibilidade de antever o futuro dado um evento súbito no ambiente, seja por um desastre ambiental ou catástrofe, ou quando se torna difícil obter a previsibilidade do ambiente, ou parte dele (Milliken, 1987). Um ambiente turbulento acarreta transformações na *status quo* vigente, forçando as organizações a se adaptarem para a manutenção dos seus negócios. Guerras, crises financeiras, pandemias etc. são exemplos de algumas incertezas ambientais. A pandemia da COVID-19 que começou na China ao final de 2019 colocou o mundo inteiro de forma súbita e inesperada nesse ambiente de incerteza, obrigando as empresas a tomarem decisões para enfrentar a crise econômica subjacente aos efeitos da pandemia por conta das medidas restritivas de circulação de pessoas e atividades comerciais (Nicola *et al.*, 2020).

Pazini, Cunha e Gimenez (2011) verificaram que durante a crise econômica mundial de 2008, empresas de pequeno porte optaram em sua maioria por estratégias defensivas, o que remete à procura de segurança para uma melhor avaliação da situação, em detrimento de estratégias prospectoras, muito embora tenha ocorrido a ausência de sucesso no desempenho percebido. Em caminho contrário, Miles *et al.* (1978) afirmam que em ambientes turbulentos as empresas tendem a prosperar quando optam por inovações.

Apesar dos diversos estudos sobre os assuntos abordados, em contextos situacionais distintos, ainda não existem pesquisas que abordam as estratégias explorativas e explorativas em um ambiente turbulento ocasionado por uma pandemia mundial. Assim como em outros países do mundo, no Brasil, a implantação de medidas restritivas têm gerado um grande impacto na economia. De acordo com dados do Sebrae (2020), grande parte das empresas, de diversos setores, teve que interromper suas atividades ou mudar a forma de funcionamento. A indústria farmacêutica mudou o modelo de atuação, com materiais e abordagens diferentes, além de conteúdos focados na necessidade do médico em relação ao momento e ao perfil de seus pacientes (Guia da Farmácia, 2020).

Nesse sentido e tendo em vista a turbulência causada no mercado pela pandemia da Covid-19, surge a questão de pesquisa: as empresas da indústria farmacêutica alteraram sua estratégia para manter ou ampliar seu desempenho em função da pandemia da Covid-19? Para responder à problemática, o objetivo deste estudo é verificar se as mudanças em ambientes de mercado altamente competitivos levaram as indústrias farmacêuticas no Brasil a ajustarem suas estratégias corporativas, a fim de manterem ou ampliarem seus desempenhos.

A pesquisa é do tipo teórico-empírica, quali-quantitativa, com apoio de um modelo de regressão e roteiro de entrevista. A coleta de dados se deu pela aplicação de questionários e entrevistas com gestores das indústrias farmacêuticas em dois momentos. O questionário se referia às informações anteriores (ano de 2019) e durante a pandemia da Covid-19 (maio e junho de 2020). As entrevistas buscaram respostas sobre as perspectivas futuras.

Este trabalho demonstra sua importância acadêmica ao oferecer mecanismos para fomentar a discussão a respeito de relações entre construtos e variáveis que envolvem estratégias em tempos de turbulência provocada por uma pandemia. Em termos práticos, sabe-se que a indústria farmacêutica apresentou um crescimento imponente em 2018 e 2019, ano que movimentou cerca de R\$ 215,6 bilhões (ICTQ, 2020). Estima-se que, até 2024, o Brasil assumirá a quinta posição do *ranking* mundial neste segmento. Pelos números do ICTQ (2020), percebe-se a importância do setor na economia brasileira, portanto, compreender como os efeitos da turbulência afetaram o setor e entender quais estratégias estão sendo adotadas para driblar as intempéries da pandemia, pode fornecer subsídios a gestores públicos e privados para um melhor direcionamento e tomada de decisão em momentos de turbulência.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Turbulência de Mercado

A turbulência do mercado afeta uma empresa em relação à implantação estratégica de recursos (Wang & Ke, 2016). Sendo caracterizado por mudanças contínuas nas preferências e demandas dos clientes, nas estruturas de preço e custo e na composição dos concorrentes (Calantone, Garcia, & Dröge, 2003), nesse sentido, o conceito de turbulência de mercado empregado tenta avaliar a mudança que as empresas enfrentam em seus conjuntos de clientes e concorrentes (dinamismo do mercado) e a dificuldade de preparar a organização para lidar com os novos cenários competitivos (incerteza do mercado) (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007).

Com a indústria farmacêutica não foi diferente, a principal estratégia era o representante comercial, que visitava os médicos levando notícias sobre medicamentos e amostras grátis. Era um modelo vitorioso até o isolamento social, com isso a indústria busca alternativas, se reinventa com o uso do contato à distância, telefones, *home office*, *webinars*, plataformas digitais, dentre outras inovações (Guia da Farmácia, 2020). É extremamente difícil prever o que acontecerá com a indústria farmacêutica no futuro em termos globais. Atualmente, a questão mais importante em relação à indústria farmacêutica globalmente é a medida de substituição terapêutica por produtos genéricos, o que permite uma economia significativa de custos (Jovanović & Petrović, 2015).

Neste estudo, se entende que a pandemia da Covid-19, uma turbulência ambiental, traz subjacente uma turbulência no mercado, quando por conta das restrições impostas (circulação de pessoas e atividades comerciais), boa parte das empresas teve que interromper suas atividades ou mudar a forma de funcionamento. Inovar foi para poucos, a não ser vendas e contatos *on line* (Sebrae, 2020). As empresas sobreviventes tiveram que se readaptar a uma realidade que não estava prevista. A Covid-19 é uma doença causada pelo coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave, que trouxe um efeito prejudicial nos sistemas de saúde global, com um efeito cascata em todos os aspectos da vida humana como o conhecemos (Nicola *et al.*, 2020).

Assim, independentemente do nível de turbulência do mercado que a empresa enfrenta, a administração deve procurar manter um estado contínuo de inovação para sustentar uma maior

capacidade de desenvolver inovações técnicas e assumir que o sistema de gestão organizacional é o principal precursor da inovação administrativa (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007). Dessa forma, a exploração dessas oportunidades se torna ainda mais importante em mercados turbulentos, por outro lado, a incerteza da demanda exige a adoção de inovações mais radicais que atendam às mudanças nas necessidades dos clientes e que fortaleçam a posição competitiva da empresa no mercado (Theodosiou, Kehagias, & Katsikea, 2012).

2.2 Exploração, Exploração e Ambidestria

O artigo seminal de March (1991) relata que exploração e exploração são mecanismos de aprendizagem diferentes que concorrem pelos recursos da empresa, contudo, necessitam de equilíbrio para garantia da manutenção sustentável em longo prazo de uma organização. No entendimento do autor, as atividades de exploração estão voltadas ao refinamento e à eficiência de produtos e serviços atuais. Já as atividades de exploração estão ligadas à descoberta e à criação de produtos e serviços novos. Para He e Wong (2004), a exploração está relacionada com caminhos contínuos, rotinas, mercados e tecnologias estáveis com o objetivo de melhoria de produtos e serviços existentes. A exploração é dirigida a novos caminhos, improvisação e tecnologias emergentes na busca de novos produtos e serviços.

Quando uma empresa busca uma maneira de inovação que envolva ambas as estratégias, de exploração e exploração ao mesmo tempo, são chamadas ambidestras (He & Wong 2004), e alguns estudos indicam uma melhora no seu desempenho organizacional (Jansen, 2005; Silveira-Martins, Rossetto, & Añaña, 2014). Outra corrente relata que, quando se opta por um tipo de estratégia, a empresa consegue atuar de modo mais específico, o que também resulta em melhorias no desempenho (Cao, Gedajlovic, & Zhang, 2009; Gupta, Smith, & Shalley, 2006). Na literatura sobre o assunto, percebe-se claramente que existe um *trade-off* entre explorar os conhecimentos e habilidades atuais e explorar novos conhecimentos e habilidades (March, 1991).

Segundo March (1991), quando comparados aos retornos da exploração, os da exploração são menos certos, mais distantes no tempo e mais distantes do local de ação e adaptação. Assim, o que é bom em longo prazo, nem sempre é bom em curto prazo. Entretanto, a estratégia de inovação exploradora apresenta riscos consideravelmente maiores do que a estratégia de inovação exploradora (Morgan & Berthon, 2008).

No mesmo sentido, para uma estratégia exploradora, os esforços podem servir para revigorar a vida útil de um produto em declínio ou, da mesma forma, uma estratégia de inovação exploradora pode criar uma posição única e permitir obter vantagens de produtos inovadores. De qualquer maneira, é desejável um equilíbrio entre os dois que forme a base de melhorias sustentadas no desempenho dos negócios (Morgan & Berthon, 2008). Devido à proximidade das naturezas de exploração e exploração, pesquisadores começaram a usar a ambidestria como parte integrante conceito para denotar a dupla orientação de uma empresa com relação à exploração e exploração (Cao *et al.*, 2009).

Theodosiou *et al.* (2012), em estudo que contou com a participação de 316 bancários gregos, comprovaram que a turbulência de mercado antecede a orientação de inovação e a orientação interna de custos. Em outra pesquisa, Molina-Castillo, Jimenez-Jimenez e Munuera-Aleman (2011) confirmaram a hipótese em uma pesquisa com 197 organizações de manufatura, de que o alto nível de turbulência do mercado aumenta os efeitos positivos da exploração de competências na qualidade objetiva de novos produtos.

Portanto, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H1a – A turbulência de mercado está positivamente relacionada à inovação exploradora de uma empresa.

H1b – A turbulência de mercado está positivamente relacionada à inovação exploradora de uma empresa.

Nesse sentido, evidências empíricas demonstram os potenciais benefícios da ambidestria, mas necessita de um equilíbrio na exploração e exploração, não permitindo que cheguem a limites extremos, como também, níveis muito baixos de exploração e exploração podem não se relacionar positivamente com seu desempenho (He & Wong 2004).

2.3 Desempenho organizacional

O desempenho organizacional é um conjunto complexo, com múltiplas causas e dependente dos fatores internos e da estratégia (Deshpandé, Farley, & Webster, 1993). Para Abubakar, Elrehail, Alatailat e Elçi (2019), o desempenho organizacional, em seu estado simplista, é a realização dos objetivos organizacionais. Para avaliar esse desempenho, algumas maneiras são os benefícios financeiros, lucratividade e aprendizado organizacional.

Resultados do trabalho de Severgnini, Galdamez e Vieira (2018), que contou com a participação de 227 empresas de *software* no Brasil, os autores demonstraram a existência significativa da relação entre exploração, exploração e desempenho. Essas relações também foram confirmadas no trabalho de Morgan & Bethon (2008), com a participação de 160 empresas. As hipóteses relacionadas ao efeito da estratégia de inovação exploratória e exploratória no desempenho foram especificadas como positivas e significantes e a função ambidestra exploratória-exploratória mostrou-se positiva. Nesse contexto, têm-se as seguintes hipóteses:

H2a – A estratégia de inovação exploradora está positivamente associada ao desempenho dos negócios.

H2b – A estratégia de inovação exploradora está positivamente associada ao desempenho dos negócios.

H3 – A estratégia de inovação ambidestra está positivamente associada ao desempenho dos negócios.

O modelo teórico de regressões proposto está representado pela Figura 1.



Figura 1 - Modelo teórico de regressões

As empresas que atingem um melhor desempenho são as fortemente orientadas ao mercado, inovadoras e que têm uma cultura de marketing, simultaneamente (Deshpandé *et al.*, 1993). Por outro lado, segundo Hudecheck, Sirén, Grichnik e Wincent (2020), nesse momento, organizações de todo o mundo estão enfrentando dupla ansiedade de quão grave será o surto de coronavírus (COVID-19) para a economia e o que as empresas devem fazer para se preparar.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipologia do estudo e amostra

Esta pesquisa utiliza dois métodos. O primeiro se trata de uma pesquisa quantitativa, correlacional e descritiva, que visa responder questões relativas às percepções dos participantes, por meio de uma pesquisa de campo, com a coleta de dados, mediante questionários enviados por e-mail (Cooper & Schindler, 2016). O segundo, de método qualitativo, com uso da técnica de entrevistas com representantes das empresas que fazem parte deste estudo, do tipo semiestruturada, com questões pré-definidas (Bardin, 2011).

A fase de coleta ocorreu entre os meses de maio de junho de 2020. Para a pesquisa quantitativa, a amostra de 66 respondentes foi extraída de um universo formado por 203 empresas do ramo industrial farmacêutico, CNAE 21.21-01-1, em atividade no Brasil, excluídas as micro e pequenas empresas. A amostra apresenta um nível de confiança de 95%, com uma margem de erro de 10%. A amostragem apresenta características não probabilísticas, pois não foi levantada de forma aleatória, mas pela disponibilidade de respostas (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

3.2 Instrumento de pesquisa

Para a coleta dos dados, utilizou-se de um questionário contendo perguntas sobre turbulência do mercado, exploração, exploração e desempenho organizacional em forma de escala de sete pontos do tipo Likert, com opções de respostas variando de discordo totalmente a concordo totalmente, conforme demonstrado na Figura 2.

| Construto | Variável | Quesito | Fonte |
|---|----------|--|---------------------------|
| Turbulência de mercado (TM) | TM01 | As preferências dos clientes estão mudando constantemente. | Jaworski e Kohli (1993) |
| | TM02 | O conjunto de clientes da empresa é alterado regularmente. | |
| | TM03 | A empresa experimenta uma alta variação de seus concorrentes. | |
| | TM04 | Novos concorrentes entram no mercado regularmente. | |
| Estratégias de inovação de <i>exploitation</i> (ET) | ET01 | Analisa os produtos e processos em busca de melhorias. | Morgan e Berthon, (2008) |
| | ET02 | Busca aprimorar os processos para reduzir custos. | |
| | ET03 | Aprimora os processos para reduzir o tempo para produção. | |
| | ET04 | Aprimora os benefícios dos produtos/serviços por meio de melhorias nos processos. | |
| Estratégias de inovação de <i>exploration</i> (ER) | ER01 | Busca estratégias pioneiras para o mercado. | Morgan, e Berthon, (2008) |
| | ER02 | Inova em produto de forma agressiva e não conservadora. | |
| | ER03 | Os produtos da empresa oferecem características únicas que não estão disponíveis nas ofertas dos concorrentes. | |
| | ER04 | Os produtos da empresa são altamente inovadores. | |
| Desempenho Organizacional (DO) | DO01 | A empresa é mais bem-sucedida do que os concorrentes. | Kava e Didonet (2019) |
| | DO02 | Tem melhor participação de mercado que os concorrentes. | |
| | DO03 | A empresa cresce mais rápido que os concorrentes. | |
| | DO04 | A empresa é mais lucrativa do que os concorrentes. | |
| | DO05 | A empresa é mais valorizada pelo mercado que os concorrentes. | |
| Contexto atual (CA) | CA01 | Considerando o atual momento da sua produção. | Os autores |
| | CA02 | Considerando o atual momento da quantidade de funcionários. | |
| | CA03 | Considerando o atual momento da quantidade de concorrentes. | |
| | CA04 | Considerando o atual momento da receita de vendas. | |
| | CA05 | Considerando o atual momento da oferta de seus produtos. | |
| Medidas governamentais (MG) | MG01 | Redução de impostos e taxas. | Pesquisa Sebrae (2020) |
| | MG02 | Renegociação dos prazos de pagamento de impostos e taxas. | |
| | MG03 | Redução dos juros dos empréstimos. | |
| | MG04 | Renegociação dos prazos de pagamento dos empréstimos. | |
| | MG05 | Redução das alíquotas de importações. | |

Figura 2 – Variáveis de pesquisa

Com relação às questões do contexto atual, foi utilizada uma escala nominal com três opções (diminuiu, estável ou aumentou). Para as questões referentes às medidas governamentais, também foi utilizada uma escala Likert, mas de cinco pontos, que variava de pouco importante a muito importante.

As respostas dos quesitos sobre os construtos turbulência do mercado, exploração, exploração e desempenho financeiro foram capturadas sob a percepção dos respondentes em dois momentos: antes dos efeitos da pandemia da Covid-19 (dez/2019) e presente durante os efeitos da pandemia (maio-junho/2020).

A pesquisa qualitativa contou com uma amostra com dez gestores, de empresas diferentes e que participaram das etapas anteriores e que se disponibilizaram a participar da entrevista. Como forma de identificá-los, foram denominados como Gestor 1 ao Gestor 10.

3.3 Análise dos Dados

Para primeira etapa da pesquisa foi realizada uma análise descritiva para apresentar o perfil dos respondentes e analisar as variáveis presentes no modelo de forma independente. Em uma segunda etapa, se utilizou da estatística inferencial para verificar a associação entre a variável dependente e independente de cada relação por meio de uma regressão linear simples. A análise de regressão linear é uma técnica estatística bivariada utilizada para prever as mudanças da variável critério, a partir de alterações na variável preditora. O tamanho da amostra atende o mínimo de 50 casos e a proporcionalidade de cinco casos por variáveis entre construtos (Hair *et al.*, 2009). O objetivo da regressão simples é estabelecer uma previsão entre uma variável dependente e uma variável independente dada a existência de relação linear entre elas, e neste estudo se verificaram as relações entre os construtos correlacionados diretamente, de forma que a análise com uso da regressão simples satisfizesse o objetivo (Corrar, Paulo, & Dias, 2017).

As variáveis utilizadas nas regressões são os resultados das médias das respostas por caso, de cada variável de cada construto (Bagozzi & Edwards, 1998). Por fim, realizou-se uma análise de regressão múltipla incluindo todas as variáveis independentes com a variável dependente por período (2019 e 2020) para se ter uma ideia dos pesos e das variáveis que comporiam as equações de regressão (Hair *et al.*, 2009).

Para a terceira etapa, as entrevistas contaram com quatro perguntas abertas. As duas primeiras para responder lacunas da própria pesquisa e as duas seguintes sobre estratégias futuras sobre inovação, que também contou com uma questão fechada, contendo seis opções (três de exploração e três de exploração), em que se pediu para que os respondentes indicassem duas estratégias que, sob o ponto de vista deles, deveriam ser adotadas pelas empresas após o período da pandemia, nesse ponto, seguindo-se à regra da homogeneidade de Bardin (2011), tendo em vista que os indivíduos foram entrevistados com uso de e-mail e com questões padronizadas.

Após as entrevistas foram feitas análises das respostas e separadas aquelas que estavam mais próximas da temática da pergunta, sendo os trechos de respostas utilizados no trabalho como forma de responder aos questionamentos iniciais. Para isso, foi efetuada uma categorização por respostas que levassem aos temas exploração, exploração e ambidestria. Em seguida, as respostas foram analisadas e, as mais próximas às categorias propostas foram adotadas como respostas aos quesitos da entrevista e apresentados no trabalho (Bardin, 2011).

Com isso, utilizou-se como estratégia a triangulação entre os dados primários e as entrevistas, o que permite uma análise mais completa, por envolver mais de uma fonte de

informação (Flick, 2009). A análise de conteúdo, por meio de resumos e transcrições das entrevistas, foi utilizada para fazer o *link* entre as duas etapas.

Na amostra da pesquisa quantitativa, três respondentes eram gerentes regionais e o restante, sessenta e três, eram gerentes distritais. Todas as mulheres que responderam ao questionário faziam parte do grupo de gerentes distritais, em um total de 14. Ou seja, a amostra era composta por 21% de mulheres e 79% de homens. Com relação à nacionalidade da indústria, 62% das empresas eram multinacionais e 38% eram nacionais.

3.4 Impactos econômicos da Pandemia

A pandemia da COVID-19 surpreendeu o mundo e o cenário é de uma provável recessão. Projeta-se que a economia mundial tenha uma contração de 3% em 2020, e que cresça 5,8% em 2021 (FMI, 2020).

O Fundo Monetário Internacional (FMI) estimou, também, uma queda de 5,2% da economia da América Latina e Caribe em 2020, e um crescimento de 3,4% em 2021. Para o Brasil, a queda esperada é de 5,3% em 2020, e a previsão é de recuperação, com crescimento do PIB em 2,9% em 2021 (Agência Brasil, 2020).

O mercado farmacêutico brasileiro alcançou vendas de R\$ 215,6 bilhões em 2019, sendo o maior mercado de medicamentos da América Latina. Os números integram o Estudo de Mercado Institucional da IQVIA, empresa global associada a soluções de auditoria, tecnologia e consultoria para o mercado de saúde, presente no Brasil desde 1974 (ICTQ, 2020). O segmento da indústria farmacêutica sugere ser menos suscetível às oscilações da economia, tendo em vista que seus produtos são utilizados para o restabelecimento da saúde. Essa é uma característica mundial, que se reflete também no Brasil (ICTQ, 2020).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análises do contexto atual e medidas governamentais – primeira etapa

Considerando o momento de pandemia da COVID-19, perguntaram-se aos participantes a situação atual das empresas. De acordo com a Tabela 1, com relação à produção, ao número de funcionários, à quantidade de concorrentes e à oferta de produtos, em média, as empresas se mantiveram estáveis. No tocante à receita de vendas, percebe-se uma redução de 39,4%. Interessante observar um aumento de 19,7% na produção e na oferta de produtos, em detrimento da diminuição do número de funcionários e da quantidade de concorrentes, em 13,6% e 15,2%, respectivamente. Vale ressaltar que o aumento da produção e a oferta de produtos caminham na mesma direção e em percentuais próximos da receita de vendas.

Tabela 1

Contexto atual (Pandemia Covid-19)

| Variável | Diminuiu | Estável | Aumentou |
|-------------------------------------|----------|---------|----------|
| Quanto à produção | 18,2% | 62,1% | 19,7% |
| Quanto ao número de funcionários | 13,6% | 77,3% | 9,1% |
| Quanto à quantidade de concorrentes | 15,2% | 83,3% | 1,5% |
| Quanto à receita de vendas | 39,4% | 39,4% | 21,2% |
| Quanto à oferta de produtos | 15,2% | 65,2% | 19,7% |

A Tabela 2 apresenta o que predominantemente as empresas esperavam do governo antes da pandemia, do que esperam no presente. Observa-se que, a redução das alíquotas de importações era a medida governamental mais importante em termos de expectativa, antes da

pandemia (81,8%), seguida da redução de impostos e taxas (77,3%) e da renegociação do prazo de pagamento de empréstimos (63,6%). De forma geral, houve uma diminuição das expectativas das indústrias com relação às medidas que o governo poderia tomar para aliviar as empresas nesse momento difícil da economia, destacando-se a indiferença em relação à redução dos juros dos empréstimos (71,2%) e da renegociação de prazo para pagamento de tributos (63,6%).

Tabela 2

Medidas governamentais

| Variável | Expectativa | 2019 | Expectativa | 2020 |
|--|------------------|-------|-------------|-------|
| Redução de impostos e taxas | Muito importante | 77,3% | Indiferente | 51,5% |
| Renegociação prazo pagamento tributos | Muito importante | 60,6% | Indiferente | 63,6% |
| Redução dos juros dos empréstimos | Muito importante | 56,1% | Indiferente | 71,2% |
| Renegociação prazo pagamento empréstimos | Muito importante | 63,6% | Indiferente | 57,6% |
| Redução das alíquotas de importações | Muito importante | 81,8% | Indiferente | 53,0% |

Embora tenha havido redução das expectativas por parte das indústrias, o governo federal providenciou uma série de medidas que vai ao encontro das expectativas antes da pandemia na tentativa de mitigar os efeitos da pandemia. De acordo com dados do Ministério da Economia (2020), houve redução a zero das alíquotas de importação de uma série de produtos de uso médico-hospitalar e farmacêuticos, principalmente os utilizados no tratamento da COVID-19, ocorreu a suspensão temporária de pagamentos de parcelas de financiamentos diretos e indiretos para empresas, foi ofertada uma linha de financiamento a juros reduzidos para pequenas e médias empresas; houve redução da Selic para taxa de 3% ao ano, além de outras medidas em diversas áreas, na tentativa de resguardar a sobrevivência das empresas e das pessoas.

4.2 Ambidestria

A ambidestria pode ser calculada de várias formas, pelo produto ou soma das variáveis dos construtos exploração e exploração, quando se tem uma perspectiva combinada entre as duas estratégias (Gibson & Birkinshaw, 2004; He e Wong 2004; Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013; Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006) ou pela subtração das variáveis da exploração pelas variáveis exploradoras, quando se tem um panorama de equilíbrio ou *continuum* (Cao *et al.*, 2009; Severgnini *et al.*, 2018). Nesta pesquisa, a ambidestria pressupõe um balanço entre os dois tipos de atividades, o que permite que uma empresa evite ou gerencie melhor os riscos inerentes de cada atividade, quando se prioriza uma, em detrimento da outra (Cao *et al.*, 2009).

4.3 Verificação das hipóteses – segunda etapa

Primeiramente, realizou-se a análise de confiabilidade pelo alfa de Cronbach, que resultou no $\alpha = 0,829$ (2019) e $\alpha = 0,893$ (2020). Em ambos os casos os valores superam o mínimo esperado de 0,70 (Hair *et al.*, 2009).

Na Tabela 3, apresentam-se as regressões lineares como forma de verificar as hipóteses previstas nesta pesquisa e encontrar os coeficientes de regressão, com os quais se pode estimar a equação de regressão para a variável dependente. As hipóteses foram testadas com o uso de modelos de regressão independentes, que não são rivais. Os valores de Durbin-Watson, por estarem próximo de 2, atendem ao pressuposto de ausência de autocorrelação. O teste de normalidade foi efetuado com os valores dos resíduos padronizados, que resultou em valores de $p > 0,05$, confirmando a normalidade dos dados. Quanto à homoscedasticidade, a hipótese

nula de que os resíduos são homoscedásticos não foi rejeitada. O mesmo processo de verificação ocorreu com as regressões múltiplas utilizadas neste estudo (Corrar *et al.*, 2017).

A Tabela 3 demonstra que os resultados das primeiras análises são referentes ao primeiro período (2019). A hipótese *H1a* sugere um efeito direto da turbulência de mercado com a inovação exploradora. Foi efetuada a regressão e o resultado demonstrou que não houve significância no resultado ($\beta = 0,064$, $p > 0,05$), portanto, a hipótese *H1a* não foi suportada. A segunda hipótese *H1b* propõe um efeito direto da turbulência de mercado com a inovação exploradora, o que também não foi confirmada ($\beta = 0,142$, $p > 0,05$). Os resultados vão de encontro ao trabalho de Theodosiou *et al.* (2012), que demonstrou a significância da turbulência como antecedente da orientação para inovação.

Tabela 3

Regressões lineares - 2019

| Relação | Hipóteses | R ² | Durbin-Watson | Constante | β não padronizado | Valor de p |
|-------------|-----------|----------------|---------------|-----------|-------------------------|------------|
| TM → ET | H1a | 0,091 | 2,136 | 5,523 | 0,064 | 0,467 |
| TM → ER | H1b | 0,006 | 1,868 | 4,912 | 0,073 | 0,532 |
| ET → DO | H2a | 0,272 | 1,648 | 2,474 | 0,399 | 0,027 |
| ER → DO | H2b | 0,574 | 1,927 | 2,185 | 0,508 | 0,000 |
| AM → DO (-) | H3 | 0,402 | 1,721 | 5,014 | 0,347 | 0,001 |
| AM → DO (*) | H3 | 0,577 | 1,932 | 2,729 | 0,069 | 0,000 |
| AM → DO (+) | H3 | 0,570 | 1,946 | 0,543 | 0,778 | 0,000 |

Nota: TM = turbulência de mercado; ET = exploração; ER = exploração; DO = desempenho organizacional; AM = ambidestria.

De acordo com a Tabela 3, a hipótese *H2a* previa que a estratégia de inovação exploradora está positivamente associada ao desempenho dos negócios, sendo confirmada ($\beta = 0,399$, $p < 0,05$) após a regressão linear. A hipótese *H2b*, que sugeria a relação positiva entre estratégia de inovação exploradora e o desempenho também foi suportada ($\beta = 0,508$, $p < 0,05$). Esses resultados vão ao encontro das pesquisas de Silveira-Martins *et al* (2014) e Severgnini *et al.* (2018).

Por último, a hipótese *H3*, que sugeriu a relação entre ambidestria e desempenho, neste caso, a ambidestria calculada pela diferença entre os construtos exploração e exploração (perspectiva de equilíbrio), uma correlação direta e positiva com o desempenho foi suportada ($\beta = 0,347$, $p < 0,05$), resultado divergente de Severgnini *et al.* (2018) e Cao *et al.* (2009), contudo, indo na mesma direção de He e Wong (2004), Junni *et al.* (2013) e Lubatkin *et al.* (2006). Quando se utilizou o produto dos construtos exploração e exploração (perspectiva combinada), para formar a ambidestria, a hipótese também foi confirmada ($\beta = 0,069$, $p < 0,05$), indo ao encontro de Cao *et al.* (2009), Gibson e Birkinshaw (2004), He e Wong (2004), Junni *et al.* (2013) e Severgnini *et al.*, (2018), Também foi testado o modelo de ambidestria pela soma das variáveis dos construtos exploração e exploração (Popadiuk, 2012), também confirmada ($\beta = 0,778$, $p < 0,05$).

Os valores do coeficiente de regressão também indicam o peso que cada variável independente exerce na variável dependente (Hair *et al.*, 2009). Assim, pode-se verificar que o desempenho está melhor associado pelo modelo da equação que calcula a ambidestria pela soma, seguido pela modelo que o relaciona diretamente com a exploração.

Conforme demonstrado na Tabela 4, a mesma análise foi efetuada com dados referentes ao segundo período (2020). A hipótese *H1a*, que estimava a relação direta da turbulência de mercado na inovação exploradora foi confirmada ($\beta = 0,196$ $p < 0,05$). Com relação à *H1b*, a hipótese não foi suportada ($\beta = 0,083$, $p > 0,05$). As hipóteses *H2a* e *H2b* foram testadas ($\beta = 0,685$, $p < 0,05$) e ($\beta = 0,665$, $p < 0,05$) e foram suportadas. Com relação à hipótese *H3*, primeiramente a ambidestria, como diferença entre os construtos das variáveis explorar e explorar, foi suportada ($\beta = 0,635$, $p < 0,05$), assim também, como pelo produto das variáveis dos construtos explorar e explorar ($\beta = 0,076$, $p < 0,05$) e pela soma das variáveis desses mesmos construtos ($\beta = 0,858$, $p < 0,05$).

Tabela 4

Regressões lineares - 2020

| Relação | Hipóteses | R ² | Durbin-Watson | Constante | β não padronizado | Valor de p |
|-------------|-----------|----------------|---------------|-----------|-------------------------|------------|
| TM → ET | H1a | 0,064 | 1,937 | 4,850 | 0,177 | 0,041 |
| TM → ER | H1b | 0,006 | 1,868 | 4,912 | 0,073 | 0,532 |
| ET → DE | H2a | 0,261 | 2,218 | 0,632 | 0,722 | 0,000 |
| ER → DE | H2b | 0,381 | 2,103 | 1,252 | 0,657 | 0,000 |
| AM → DO (-) | H3 | 0,104 | 1,861 | 4,873 | 0,481 | 0,008 |
| AM → DO (*) | H3 | 0,393 | 2,170 | 2,420 | 0,076 | 0,000 |
| AM → DO (+) | H3 | 0,404 | 2,207 | 0,277 | 0,407 | 0,000 |

As hipóteses suportadas em 2020 confirmam os resultados dos trabalhos desenvolvidos por Severgnini *et al.* (2018) e Silveira-Martins *et al.* (2014), o que corrobora a exploração, a exploração e a ambidestria como preditoras do desempenho.

Como já relatado anteriormente, os valores do coeficiente de regressão também indicam a força, como estão associadas à variável independente e à variável dependente. Assim, pode-se verificar que o desempenho está melhor associado à ambidestria calculada pela soma das variáveis dos construtos exploração e exploração, seguido pelo modelo que o relaciona com a exploração e a exploração, respectivamente, em valores muito próximos.

A Tabela 5 apresenta uma comparação entre as hipóteses e seus resultados, referentes a cada período estudado. Quando se compara os períodos de 2019 e 2020, percebe-se que a turbulência de mercado não influenciava o segmento farmacêutico em 2019 e, durante a pandemia, apresentou uma moderada influência na estratégia de inovação explorativa.

Tabela 5

Resumo das hipóteses

| Relação | Hipótese | 2019 | | | 2020 | | | Variação Percentual (R ²) |
|-------------|----------|----------------|---------|-----------|----------------|---------|-----------|---------------------------------------|
| | | R ² | β | Suportada | R ² | β | Suportada | |
| TM → ET | H1a | 0,091 | 0,064 | NÃO | 0,291 | 0,196 | SIM | 219,78% |
| TM → ER | H1b | 0,123 | 0,142 | NÃO | 0,086 | 0,083 | NÃO | (30,08) % |
| ET → DO | H2a | 0,272 | 0,399 | SIM | 0,466 | 0,685 | SIM | 71,32% |
| ER → DO | H2b | 0,574 | 0,508 | SIM | 0,652 | 0,665 | SIM | 13,59% |
| AM → DO (-) | H3 | 0,402 | 0,347 | SIM | 0,553 | 0,635 | SIM | 37,56% |
| AM → DO (*) | H3 | 0,577 | 0,069 | SIM | 0,599 | 0,076 | SIM | 3,81% |
| AM → DO (+) | H3 | 0,570 | 0,570 | SIM | 0,640 | 0,858 | SIM | 12,28% |

No ano de 2020, percebe-se, em termos percentuais, que a relação entre a turbulência de mercado e a exploração mais que dobrou em termos de explicação (219,78%) e associação. Jaworski e Kohli (1990) explicam que empresas que atuam em circunstâncias turbulentas precisam se adequar para atender às rápidas mudanças e preferências dos clientes nesse ambiente de inquietude, o que reflete em uma maior orientação ao cliente em busca da vantagem competitiva sustentável, conforme sustentado por Calantone *et al.* (2003).

Ainda com relação à Tabela 5, no mesmo caminho, Santos-Vijande e Álvarez-González (2007) e Theodosiou *et al.* (2012) relatam que a estratégia explorativa em ambientes turbulentos é importante, porque desperta a capacidade da empresa em buscar soluções inovativas para atender às expectativas dos clientes, indo também ao encontro do resultado desta pesquisa.

Com relação ao desempenho, todas as hipóteses confirmaram que as estratégias contribuíram para o desempenho durante a pandemia, todavia, nota-se que a maior variação percentual no poder de explicação envolveu a relação entre estratégia explorativa e desempenho (71,32%), o que sugere algum tipo de relação (não identificada neste estudo) com a única hipótese confirmada que envolveu a turbulência de mercado, conforme exposto acima. Interessante observar que as variações percentuais em termos de explicação e associação da estratégia explorativa em relação ao desempenho foram pequenas, contudo, seus valores absolutos se mantiveram entre os maiores patamares.

De fato, o que se percebe é uma elevação da estratégia explorativa em direção à estratégia explorativa na busca de um equilíbrio. Essa perspectiva de balanceamento entre exploração e exploração, em tempos de pandemia, é representada pela ambidestria calculada pela diferença entre as variáveis dos construtos exploração e exploração, o que realmente se configurou nesta pesquisa, ao apresentar a segunda maior variação percentual em termos de explicação em relação ao desempenho (37,56%). Cao *et al.* (2009) afirmam que o equilíbrio entre estes dois conceitos permite que uma empresa evite ou gerencie melhor circunstâncias que prejudiquem o desempenho, tais como se observa na pandemia da COVID-19. Desse modo, percebe-se que é preciso balancear novas iniciativas com as já existentes para a sobrevivência e a prosperidade da empresa, conforme concluem Junni *et al.* (2013) e March (1991).

A Tabela 6 apresenta a equação da regressão múltipla do modelo. Foram utilizadas as variáveis turbulência, exploração, exploração e ambidestria (soma, diferença e produto) como independentes e a variável desempenho como dependente. Não há multicolinearidade pelo motivo das equações apresentarem apenas uma variável preditora.

Tabela 6

Regressões lineares múltiplas do modelo

| Período | β não padronizado | Variáveis independentes | Constante | Durbin-Watson | R ² | β padronizado | Valor de p |
|----------|-------------------------|-------------------------|-----------|---------------|----------------|---------------------|------------|
| 2019 (+) | 0,508 | Exploração | 2,185 | 1,927 | 0,330 | 0,574 | 0,000 |
| 2019 (-) | 0,508 | Exploração | 2,185 | 1,927 | 0,330 | 0,574 | 0,000 |
| 2019 (*) | 0,069 | Ambidestria | 2,729 | 1,932 | 0,333 | 0,577 | 0,000 |
| 2020 (+) | 0,665 | Exploração | 1,227 | 1,965 | 0,425 | 0,652 | 0,000 |
| 2020 (-) | 0,665 | Exploração | 1,227 | 1,965 | 0,425 | 0,652 | 0,000 |
| 2020 (*) | 0,665 | Exploração | 1,227 | 1,965 | 0,425 | 0,652 | 0,000 |

Nota: Os sinais ao lado do período representam o tipo de ambidestria – soma, diferença e produto.

Conforme demonstrado na Tabela 6, em todas as equações apenas uma variável independente se manteve no modelo, sendo a variável exploração a melhor preditora do desempenho organizacional.

4.4 Análise das entrevistas - terceira etapa

A primeira questão da entrevista se referia aos resultados do contexto atual da primeira etapa da pesquisa, no qual, para 65%, em média, dos respondentes, relacionaram que a Covid-19 não impactou a atuação industrial do ramo farmacêutico em termos de produção, receitas, funcionários, oferta e concorrência. Tendo em vista isso, perguntou-se aos entrevistados qual o motivo dessa estabilidade do mercado farmacêutico durante o período turbulento da pandemia.

De acordo com os entrevistados, a continuidade dos negócios ocorreu por diversos motivos, principalmente pelo uso de medicação contínua, como nas palavras do Gestor 3: “A população continuou comprando os medicamentos, principalmente para as medicações de uso contínuo. A população ficou mais vigilante à saúde de forma geral” e do Gestor 8: “Necessidade de continuidade, sobretudo, dos tratamentos crônicos. Outro ponto é a flexibilização do teleatendimento e aviamento digital de receitas ou sua emissão”. Essas respostas foram fundamentais para conseguir entender os resultados da estabilidade no segmento farmacêutico encontrados na primeira etapa, mesmo em tempos adversos.

A segunda questão da pesquisa estava relacionada com os resultados das expectativas das medidas governamentais referentes à primeira etapa. De acordo com os respondentes, em relação a 2019, em média, 69% dos respondentes consideravam as medidas governamentais importantes ou muito importantes, porém, com o advento da pandemia, 60% dos respondentes indicaram que as expectativas das medidas do governo eram indiferentes ou não importantes. Dado o exposto, foi perguntado aos entrevistados o porquê dessa mudança de expectativa.

O Gestor 10 relatou que a causa da mudança foi “Credibilidade nas ações governamentais (na esfera federal e governamental)” ou, segundo o Gestor 3: “Acredito que o nível de incerteza é muito grande, em função do futuro incerto da economia. Porém, considero importantes as ações governamentais para o fortalecimento do setor”. Os Gestores 6 e 7 discordaram com os dados da pesquisa. As repostas conflitantes ilustram a complexidade da percepção do assunto. Talvez, a redução na expectativa se deve ao fato, que por mais benéfica que seja uma medida governamental, ela não vai conseguir restabelecer a normalidade em termos de mercado, enquanto perdurar a pandemia, mas somente mitigar alguns efeitos, pois a pandemia da COVID-19 afetou dois grandes pilares da sociedade moderna, a saúde dos indivíduos e a economia como um todo, diminuindo a renda e o poder de compra das pessoas.

A terceira questão da entrevista perguntava se, após o fim da pandemia, quando o mercado iniciar o retorno à normalidade, as indústrias farmacêuticas atuarão de forma que passem a buscar melhorias na divulgação dos produtos existentes, redução de custos, melhoria nos processos e ou buscarão novos segmentos de mercado, novas indicações e utilizações para os produtos existentes, novas alternativas para divulgação e uma maior agressividade para conquistar o mercado.

Para o Gestor 1 a resposta foi: “Hoje o que temos de aprendizado e que deve ser incorporado às rotinas de divulgação é a chamada ‘visita remota’ dos representantes da indústria farmacêutica aos médicos”. No mesmo sentido, para o Gestor 10: “Melhorias constante na divulgação por entender que é a forma mais rápida para minimizar os impactos na venda”.

Do Gestor 2 obteve-se a seguinte resposta: “A redução de custo sempre é um objetivo. Com a pandemia estamos mais próximos e ágeis na troca de informações. Acredito que faremos muitos cursos e treinamentos de forma virtual”. A redução de custos também faz parte da

resposta do Gestor 5. Já para o Gestor 3, “Acredito que haverá uma mescla: Novas alternativas já é uma realidade e não tem mais volta. Ex.: ampliação de contatos virtuais para minimização de custos”. Uma combinação dos dois também foi a resposta do Gestor 9. No geral, tem-se entre as respostas sobre as estratégias: 50% exploração, 30% de ambidestria e 20% de exploração. Essas respostas assentam o que foi observado na primeira etapa da pesquisa, a qual mostrou a escalada da estratégia explorativa em tempos de pandemia.

A quarta questão indagava se, ao término deste período turbulento, na experiência como gestor, as indústrias do ramo farmacêutico buscarão gestores que atuem para o cumprimento de metas em curto prazo, com o atendimento aos clientes com produtos já existentes e ou gestores que aprendam novas habilidades e conhecimentos que sejam adaptáveis à renovação de produtos ou serviços-

O Gestor 7 respondeu: “Concordo plenamente, adaptabilidade, desaprender, reaprender, habilidades tecnológicas”. No mesmo sentido foram as respostas dos Gestores 2, 5, 6 e 8. Para o Gestor 1: “Acredito que o foco da gestão cada vez mais será voltado às pessoas e à incorporação de melhorias tecnológicas na divulgação dos medicamentos. Creio que nenhuma irá funcionar isoladamente”. Já nas palavras do Gestor 10: “Buscarão os gestores que atuem no cumprimento de metas a curto prazo, mediante cenário igual a todas as empresas”.

A última pergunta solicitava que o respondente indicasse duas ações que, na percepção dele, estarão no foco para o futuro da indústria farmacêutica. Essas ações tiveram como referência o trabalho de Auh e Menguc (2005) e foram utilizadas para medição de estratégias de exploração e exploração. Na Tabela 6, demonstram-se os resultados apurados.

Tabela 6

Dados da terceira etapa

| Questão | Estratégia | N | % |
|---|------------|---|------|
| Modernização e automação dos processos de produção. | Exploração | 0 | 0,0 |
| Esforços para alcançar economias de escala. | Exploração | 1 | 5,0 |
| Ampliar a capacidade de utilização dos recursos existentes. | Exploração | 5 | 25,0 |
| Desenvolvimento de novos processos de fabricação, distribuição e ou vendas. | Exploração | 3 | 15,0 |
| Investimento em pesquisas para o desenvolvimento de novos produtos. | Exploração | 6 | 30,0 |
| Inovação de técnicas de marketing voltadas aos 4 Ps. | Exploração | 5 | 25,0 |

Percebe-se que o maior percentual em termos de ação a ser implementada ficou com uma ação que reflete estratégia explorativa (30%), seguido de duas ações, em iguais valores (25%) (explorativa e explorativa), que representam, cada uma, um tipo de estratégia. Em termos de percentuais acumulados por cada tipo de estratégia, percebe-se que os maiores valores percentuais estão distribuídos em estratégias de exploração (70%). Os resultados mostram estar no mesmo caminho da primeira etapa da pesquisa, ou seja, panoramas voltados para a estratégia explorativa e ambidestria. O percentual de estratégia explorativa em percentuais moderados reflete a tendência da busca pela ambidestria em tempos de turbulência.

Conforme exposto, percebe-se que as análises de conteúdo da segunda etapa, confirmaram quase que totalmente e explicaram, dentro do possível, os resultados e as lacunas encontrados na primeira etapa do estudo, respectivamente.

Dentre as limitações desta pesquisa, destaca-se a impossibilidade da avaliação do modelo estrutural, devido ao número pequeno de respondentes, por isso o estudo ateve-se somente ao modelo teórico e suas relações entre as variáveis.

5 CONCLUSÃO

A indústria farmacêutica, segundo o ICTQ (2020), é um segmento que mais investe em P&D no mundo, superando setores de automóveis, *hardware* e *software*, além de ser menos suscetível às oscilações da economia, porque seus produtos são utilizados para o restabelecimento da saúde. Os altos investimentos são justificados pela inovação constante e pela necessidade de novas terapias, devido às doenças crônicas e complexas, inerentes ao envelhecimento da população.

Pelos resultados apresentados, pode-se verificar empiricamente cada uma das hipóteses do modelo teórico apresentado em dois momentos distintos. As entrevistas que envolveram a parte qualitativa do trabalho foram fundamentais para entender melhor os resultados da parte quantitativa.

Essa triangulação de métodos foi fundamental para responder à questão de pesquisa e concluir que as empresas da indústria farmacêutica no Brasil alteraram suas estratégias para manter ou ampliar seus desempenhos diante desse cenário incerto, mantendo a exploração em patamares similares ao ano anterior, porém buscando o equilíbrio em termos de exploração, na busca da ambidestria, otimizando as vantagens de ambas estratégias e somando forças para a melhora dos produtos e serviços com a mitigação de riscos inerentes a um cenário de turbulência.

Sugere-se que sejam realizados novos estudos aplicando o mesmo modelo teórico a uma amostra probabilística mais representativa da população, para que seja verificado o modelo estrutural, bem como, seja analisado o impacto mediador da estratégia explorativa entre turbulência de mercado e desempenho. Apesar da pandemia ainda estar em curso e ser ainda uma incógnita, suas consequências, estudos que envolvam cenários futuros, com metas mais em longo prazo poderiam oferecer subsídios para melhor compreensão e adequação de estratégias que envolvam exploração, exploração e ambidestria em ambientes tortuosos.

REFERÊNCIAS

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
- Agência Brasil (2020) - Recuperado de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-04/fmi-preve-queda-de-53-da-economia-brasileira-este-ano>.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of business research*, 58(12), 1652-1661.
- Bagozzi, R. P., & Edwards, J. R. (1998). A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, 1(1), 45-87.
- Bardin, L. (2001). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Calantone, R., Garcia, R., & Dröge, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90-103. doi: 10.1111/1540-5885.2002003
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796. doi: 10.1287/orsc.1090.0426
- Cooper, D. R & P. S. Schindler (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre, AMGH.
- Corrar, L. J, Paulo, E. & Dias, J. M. Fº. *Análise multivariada para cursos*. São Paulo: Atlas.

- Guia da Farmácia (2020). Covid-19 acelera mudanças na indústria farmacêutica. Recuperado 20 julho 2020, de <https://guiadafarmacia.com.br/covid-19-acelera-mudancas-na-industria-farmaceutica/>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. doi: 10.1177/002224299305700102
- Fundo Monetário Internacional – FMI (2020) – Recuperado de: <https://www.imf.org/pt/News/Articles/2020/04/06/blog-an-early-view-of-the-economic-impact-of-the-pandemic-in-5-charts>
- Ghemawat, P., & Costa, J. E. I. R. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic management journal*, 14(S2), 59-73.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706. Doi: 10.5465/amj.2006.22083026
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. São Paulo: Bookman Editora.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494. doi: 10.1287/orsc.1040.0078
- Hudecheck, M., Sirén, C., Grichnik, D., & Wincent, J. (2020). How companies can respond to the Coronavirus. *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-can-respond-to-the-coronavirus/>
- ICTQ – Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade (2020). Indústria farmacêutica tem crescimento acelerado. Disponível em: <<https://www.ictq.com.br/industria-farmaceutica/1380-industria-farmaceutica-tem-crescimento-acelerado>>. Acesso em 14 jul. 2020.
- Jansen, J.J.P. (2005, April 29). Ambidextrous Organizations: A Multiple-Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance (No. 55). *ERIM Ph.D. Series Research in Management*. Erasmus University Rotterdam. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1765/6774>.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1–18.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. doi: 10.1177/002224299305700304
- Jovanović, Ž., & Petrović, D. (2015). Implications of redesigning the global pharmaceutical industry on the Serbian market. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 20(74), 1-11.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312. doi: 10.5465/amp.2012.0015
- Kava, L., Didonet, S. R. (2019). The influence of market orientation on Exploration and Exploitation innovation strategies and organizational performance. *Brazilian Journal of Marketing*, 19(1), 1-16. doi: 10.5585/remark.v18i1.3565
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. doi: 10.1287/orsc.2.1.71
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546. doi:10.2307/257544
- Milliken, F. J. Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 1, p. 133-143, 1987.
- Ministério da Economia (2020). Medidas econômicas voltadas para a redução dos impactos da Covid-19 (Coronavírus) — linha do tempo. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/covid-19/timeline?b_start:int=0. Acesso em 14 jul. 2020.
- Molina-Castillo, F. J., Jimenez-Jimenez, D., & Munuera-Aleman, J. L. (2011). Product competence exploitation and exploration strategies: The impact on new product performance through quality and innovativeness. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1172-1182. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.12.017
- Morgan, R. E., & Berthon, P. (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1329-1353. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00778.x
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., ... & Agha, R. (2020). The Socio-Economic Implications of the Coronavirus and COVID-19 Pandemic: A Review. *International Journal of Surgery*, 78, 185-193. doi: 10.1016/j.ijssu.2020.04.018
- Pesquisa Sebrae (2020). O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios – 3. edição. Coleta: 30/04/2020 a 05/05/2020.
- Popadiuk, S. (2012). Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. *International Journal of Information Management*, 32(1), 75-87. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2011.07.001
- Santos-Vijande, M. L., & Álvarez-González, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514-532. doi: 10.1016/j.technovation.2007.05.014
- Severgnini, E., Galdamez, E. V. C., & Vieira, V. A. (2018). Efeitos do Exploration, Exploitation e Ambidestria no Desempenho das Organizações de Software. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 111-134. doi: 10.1590/1982-7849rac2019170330
- Silveira-Martins, E., Rossetto, C. R., & da Silva Añaña, E. (2014). Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, 7(3), 707-732.
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058-1070. doi: 10.1016/j.indmarman.2012.01.001.
- Wang, M. C., & Ke, Y. Z. (2016). Market turbulence, entrepreneurial orientation, and explorative innovation: the role of organizational capabilities. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 5(1), 94-105.