INOVAR É DESENVOLVER A INDÚSTRIA DO FUTURO

30 CASOS DE INOVAÇÃO DE PEQUENAS, MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS

MEI
MOBILIZAÇÃO EMPRESARIAL PELA INOVAÇÃO

SEBRAE

CNI
Confederação Nacional da Indústria
PELO FUTURO DA INDÚSTRIA

Inovação Organizacional

- Barretos (SP)
- Médio porte
- 65 colaboradores

Pequena empresa de equipamentos odontológicos e médicos de Barretos, interior de São Paulo, adquire empresa tradicional no segmento e projeta grande expansão nos mercados nacional e internacional.

GNATUS

OUSADIA DE EMPREENDEDORES[1]

Ser "engenheiros de verdade" era o sonho da vida dos primos e amigos Alexandre Vicentini de Queiroz e Cristiano Campozana de Queiroz quando ingressaram, respectivamente, na Faculdade de Engenharia Industrial (FEI), em São Bernardo do Campo, e na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), para realizarem seus cursos de Mecânica e Mecatrônica. Aliás, duas engenharias que se combinam virtuosamente em muitas áreas de fabricação e de criação de novos produtos, artefatos e equipamentos. O que os dois futuros engenheiros nascidos e criados em Barretos, no oeste paulista, não sabiam é que os desafios da engenharia eram apenas os primeiros de uma trajetória virtuosa, de novos produtos e de grandes negócios muito além dos sonhos iniciais.

Da Incubadora Tecnológica de Barretos, onde fundaram a Q2Tec em 2008, a um faturamento de dezenas de milhões por intermédio da aquisição, em 2017, da Gnatus, empresa e marca muito conhecidas na indústria e no mercado de equipamentos para consultórios de odontologia, transcorreram menos de dez anos. Nesse período, os jovens empreendedores acumularam grande experiência e tiveram a ousadia necessária para aproveitar uma oportunidade empresarial única para se projetar no mercado de forma acelerada, viabilizada pelo apoio que souberam conquistar de suas famílias.

1 A empresa Q2Tec foi a vencedora do Prêmio Nacional de Inovação 2016/2017 na modalidade Inovação Organizacional e finalista em Inovação de Produto, ambos como MPE ALI. Em janeiro de 2017, a Q2TEC recebeu a aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) para a compra da marca Gnatus e todo o seu portfólio de produtos, começando a operar como Gnatus a partir do dia 11 de fevereiro desse mesmo ano.

Enquanto enfrentavam as dificuldades do desenvolvimento comercial dos três produtos inovadores que haviam criado (sensor radiológico, ultrassom portátil sem fio e bomba de vácuo portátil), a indústria e o mercado de equipamentos para odontologia atravessavam um período de crise e de consolidação, com a fusão das duas principais empresas e de suas marcas tradicionais. Os possíveis efeitos danosos ao mercado levaram as autoridades de defesa e promoção da concorrência a impor à empresa gigante que surgia, com uma fatia do mercado considerada excessiva, algumas condições, sendo a principal delas a venda de uma das marcas – foi essa a oportunidade que os jovens engenheiros empreendedores aproveitaram.

A cidade paulista de Ribeirão Preto se fez conhecida Brasil afora por diversas características. No campo da ciência e da tecnologia, a cidade ganha dinamismo por meio dos efeitos positivos decorrentes da forte presença de um *campus* universitário bastante tradicional da Universidade de São Paulo (USP), com pesquisas de ponta voltadas principalmente para a área de saúde e, não por acaso, de um polo relevante de equipamentos médicos e odontológicos.

Foi nesse ambiente tecnológico que surgiu a Q2Tec, fundada em 2008 pelos engenheiros Alexandre Vicentini de Queiroz e Cristiano Campozana de Queiroz. A empresa iniciou bem sua trajetória, desenvolvendo e patenteando três novos produtos, ao mesmo tempo em que seguia investindo em desenvolvimento e inovação, conquistando apoios importantes, como bolsas do Programa Recursos Humanos em Áreas Estratégicas (RHAE) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), recursos dos editais SENAI-SESI de Inovação e Inova Talentos do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e do programa da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex) Design Export. A empresa também recebeu, em 2017, o prêmio Gestão Empresarial (MPE Brasil) e o Prêmio Nacional de Inovação da Confederação Nacional da Indústria (CNI) nas categorias Inovação Organizacional e Inovação de Produto.

No entanto a Q2Tec crescia em um ritmo inevitavelmente lento, por estar sujeita a um padrão de concorrência bem consolidado, com um conjunto de produtores bem estabelecidos, com marcas conhecidas e reconhecidas e, ademais, dependente de processos regulatórios e certificações exigentes e de redes de assistência técnica para garantir o atendimento aos clientes e a continuidade do funcionamento dos equipamentos.

Nesse segmento, destacaram-se, durante muitos anos, duas grandes empresas, a Dabi Atlante, fundada em 1946, e a Gnatus, que surgiu em 1976. Ambas foram responsáveis pelo desenvolvimento de vários tipos de produtos e soluções inovadoras e também construíram presença nos mercados externos, sobretudo em diversos países da América Latina, da África, da Ásia e da Europa. As fontes oficiais das duas empresas registram que a Dabi Atlante possui exportações regulares para 30 países, enquanto a Gnatus tem clientes em 146 mercados no exterior.

Após um período de forte expansão no início dos anos 2000, sobreveio uma crise que levou essas duas empresas a buscar uma consolidação acionária, um recurso para evitar um excesso de capacidade e uma competição destrutiva e também para promover maior complementaridade de linhas de produtos e de mercados de atuação.

A nova empresa, criada em 2015 como resultado da consolidação de ativos da Dabi Atlante e da Gnatus, transformou-se na segunda maior fabricante de consultórios odontológicos do mundo, com capacidade para produzir 19 mil unidades por ano. A denominação da nova sociedade Alliage faz alusão a uma aliança e, de fato, procura combinar o que ambas as empresas originais tinham de melhor.

O Cade considerou que a fusão de duas grandes fabricantes, que concorriam entre si e possuíam ambas posições de destaque em diversos mercados, poderia causar danos à concorrência e aos consumidores, fossem eles pessoas físicas ou profissionais da saúde.

Entretanto a operação de consolidação das duas empresas recebeu a oposição inicial – e várias restrições – do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), o organismo do Ministério da Justiça responsável pela avaliação de práticas nocivas à concorrência e ao funcionamento dos mercados. A fusão de duas grandes fabricantes, que concorriam entre si e possuíam ambas posições de destaque em diversos mercados, poderia causar danos à concorrência e aos consumidores, fossem eles pessoas físicas ou profissionais da saúde.

O propósito maior da unificação, que era o fortalecimento da posição consolidada nos mercados externos, oferecia diversos ganhos para o Brasil e para a competitividade da nova empresa, mas gerava ônus para o funcionamento do mercado interno no entendimento do Cade, que julgou necessário impor algumas restrições para autorizar a fusão, entre elas a venda de uma das marcas e das respectivas linhas de produtos. A Alliage decidiu, então, renunciar à marca Gnatus.

SENSO DE OPORTUNIDADE

Estava lançada uma oportunidade única para a Q2Tec, após quase dez anos de crescimento orgânico, com todas as dificuldades inerentes a uma pequena empresa atuando em um mercado dominado por grandes *players*. A perspectiva de dar um salto empresarial imediato com a aquisição dos ativos da Gnatus era altamente atraente. Ainda mais porque o Cade havia determinado que a empresa compradora deveria ter condições de funcionamento competitivo, quer dizer, de produção e comercialização, viabilizadas pela própria venda dos ativos.

A Q2Tec possuía conhecimentos técnicos, industriais e comerciais no setor, mas agregá-los à nova linha de produtos da Gnatus significava uma amplitude e diversificação muito superiores. A solução para tamanho desafio industrial foi criativa, envolvendo um contrato pelo qual a Alliage continuaria fabricando e montando, nas instalações fabris da própria Gnatus, a linha de produtos adquirida pela Q2Tec, que passou a fazer uso da marca Gnatus e da rede de serviços de assistência técnica em todo o território nacional.

Já no mercado internacional, em que a antiga Gnatus possui uma presença expressiva e uma ampla rede terceirizada de assistência técnica, aconteceu movimento inverso: foi a Q2Tec que licenciou a Alliage para trabalhar com a marca Gnatus por um período de dez anos. Após esse prazo, a marca Gnatus deixa de ser comercializada pela Alliage e passa a pertencer exclusivamente à Q2Tec.

O levantamento de recursos para realizar a aquisição contou com o suporte das famílias dos fundadores da Q2Tec, envolvidas, há muito tempo, no segmento de produção e comercialização de carnes e proprietárias de um frigorífico tradicional. A seriedade de propósitos e a determinação dos jovens na busca de seus objetivos, demonstradas nos quase dez anos de atividade empresarial, respaldaram a decisão dos pais de apostar na nova oportunidade que era, também, um bom negócio para a família e para a cidade de Barretos. Uma rara relação de ganha-ganha para todas as partes envolvidas.

LINHA AMPLIADA

Com a aquisição da marca Gnatus, concretizada no início de 2017, a Q2 Produtos Médicos Odontológicos tornou-se uma empresa que desenvolve, fabrica e comercializa ampla e diversificada linha de produtos e equipamentos para cirurgias, endodontia, dentística, diagnóstico, lubrificação e limpeza, além de aparelhos portáteis para consultórios móveis e kits acadêmicos.

A linha de produtos da Gnatus, que já era muito ampla e diversificada, soma-se aos produtos que os dois empreendedores haviam desenvolvido, desde 2008. Os diversos equipamentos e aparelhos da Q2Tec na área de implantes (motor, contra-ângulo, sugador portátil, sensor de radiologia digital, câmera intraoral) passaram a ser comercializados com a marca Gnatus.

Os ativos liberados pela Gnatus ofereceram uma oportunidade de crescimento imediato e de aceleração do crescimento no futuro próximo. Esse foi um movimento que fortaleceu o projeto de desenvolvimento empresarial dos dois empreendedores, que ousaram assumir uma empresa de porte muito maior do que a Q2Tec e uma marca de grande reconhecimento no mercado.

Os ativos liberados pela Gnatus ofereceram uma oportunidade de crescimento imediato e de aceleração do crescimento no futuro próximo. Esse foi um movimento que fortaleceu o projeto de desenvolvimento empresarial dos dois empreendedores, que ousaram assumir uma empresa de porte muito maior do que a Q2Tec e uma marca de grande reconhecimento no mercado.

Comercialmente, a marca Gnatus impulsionará, além dos produtos desenvolvidos até aqui pela Q2Tec, também os novos produtos que poderão ser desenvolvidos por uma empresa que possui, a partir de agora, uma rede de comercialização muito mais ampla, que lhe propicia contatos com uma quantidade e variedade de consumidores.

Do ponto de vista industrial, o contrato de prestação de serviços de fabricação e montagem com a antiga empresa também oferece as condições para que a Q2Tec possa desenvolver as próprias capacidades e competências industriais de maneira gradual, sem necessidade de investimentos dispendiosos de recursos financeiros e de energia empresarial em um momento de elevado risco pelas flutuações tão intensas e imprevisíveis da economia nacional.

NOVO CAMINHO

A trajetória da Q2Tec apresenta, pelo menos, um ensinamento importante para o mundo da inovação e das políticas públicas destinadas a promovê-la. É possível mobilizar recursos financeiros para criar trajetórias dinâmicas de crescimento empresarial, com o desenvolvimento comercial de novos produtos por novos caminhos, que escapam das leis do acúmulo gradual de clientela.

O inegável espírito empreendedor e a determinação dos fundadores estavam, por assim dizer, travados por esse mecanismo de funcionamento dos mercados. A aquisição dos ativos comerciais da Gnatus e o acesso à capacidade industrial de empresas consolidadas abriram um novo caminho para potencializar a aptidão inovadora da Q2Tec e de seus dois sócios. Eles demonstraram que engenharias empresariais também podem ser utilizadas para acelerar o desenvolvimento de soluções industriais inovadoras.

www.cni.com.br

/cnibrasil

@CNI_br

@cnibr

/cniweb

/company/cni-brasil

www.sebrae.com.br

/sebrae

@sebrae

@sebrae

/sebrae

/sebrae

SEBRAE

CNI

Confederação Nacional da Indústria

PELO FUTURO DA INDÚSTRIA